

Nombre del proyecto

Clínica Dr. Javier Aristizábal G.

Presentado por

Javier Andrés Aristizábal Gutiérrez

Director

Ana Lucía Alzate Alvarado

Trabajo de grado

Desarrollo plan empresa



UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

Cali, Colombia

2020

DEDICATORIA

Dedico el presente proyecto de grado a todos aquellos quienes con su amor, apoyo incondicional y paciencia me acompañaron en este proceso retador e inmensamente enriquecedor y con los que estaré eternamente agradecido.

Javier Alberto Aristizabal Gutiérrez, Martha Lucia Gutiérrez, Daniela Aristizabal Gutiérrez, Francisco Javier Giraldo Ocampo, Tatiana Garcia.

¡CON AMOR PARA USTEDES!

AGRADECIMIENTOS

En primera instancia gracias INFINITAS a DIOS por la oportunidad de cursar esta maestria y brindarme la sabiduria, amor, fuerza, constancia y paciencia necesarias para culminar mi proceso con éxito. Gracias a mis padres, hermana, cuñado y mi novia quienes siempre me alentaron a continuar con perseverancia y fortaleza. Si ellos nada hubiera sido posible .

Agradezco a la universidad ICESI por la formación recibida que forjara sin duda mi proyecto de vida de ahora en adelante y quien sacó la mejor versión de mi en un campo en el que siempre estuve fuera de la zona de confort y me inspiró a ser mejor cada día.

¡A TODOS GRACIAS!

TABLA DE CONTENIDO

Resumen	10
Síntesis del plan	12
1. Análisis del mercado	13
1.1 Análisis del sector	13
1.2 Clientes	16
1.3 Definición de producto y/o servicios.....	19
1.4 Análisis de los competidores	23
1.5 Tamaño del mercado y fracción del mercado	27
1.6 Estrategias de mercadeo y plan de ventas	30
2. Análisis técnico	39
2.1 Procesos productivos o de prestación del servicio	39
2.2 Requerimiento y proveedores de equipos, muebles, materias primas, tecnología, o suministros.....	45
2.3 Sistemas de control.....	49
2.4 Distribución de planta/oficinas y de equipos	52
3. Análisis administrativo	55
3.1 El perfil del equipo empresarial y del personal que la empresa exige	55
3.2 Las estructuras y estilos de dirección	59

3.3	Las políticas de administración de personal y de participación del equipo empresarial en la gestión y en los resultados	60
3.4	Organizaciones de apoyo	61
4.	Análisis legal, social y ambiental.....	63
4.1	Permisos y manejo de propiedad intelectual.....	63
4.2	Reglamentaciones, leyes y obligaciones	63
4.3	Tipo de sociedad	68
4.4	Efectos sociales, ambientales y responsabilidades.....	69
5.	Análisis de valores personales	71
5.1	Éticos y morales	71
5.2	De gusto personal y de carrera empresarial	71
6.	Análisis económico	72
6.1	Las necesidades de inversión en activos fijos y en capital de trabajo	72
6.2	Los ingresos, costos y gastos	73
6.3	Análisis de costos y punto de equilibrio contable	78
7.	Análisis financiero.....	78
7.1	Balance general, estado de resultados y flujo de caja	78
8.	Análisis de riesgos.....	83
8.1	Riesgos de mercado, técnicos, administrativos, legales, económicos y financieros	83
8.2	Acciones propuestas para cada riesgo	85

9. Evaluación del proyecto	85
9.1 Flujo de caja neto y los indicadores de factibilidad de la empresa	85
10. Análisis de sensibilidad	86
10.1 Identificación de variables críticas	88
10.2 Evaluación del proyecto vs. Cambios en las variables.....	88
11. Cronograma de implementación	89
12. Conclusiones	90
13. Referencias.....	92
Anexos.....	95

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Figura 1. Logo y eslogan clínica Dr. Javier Aristizábal G.....	33
Figura 2. Diagrama de flujo proceso tecnológico.....	39
Figura 3. Bosquejo inicial clínica Dr. Javier Aristizábal G.....	53
Figura 4. Clasificación de riesgos hospitalarios.....	70

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Demanda de odontólogos entre 2016 y 2020 y tasa de desempleo estimada en Colombia.....	14
Tabla 2. Relación de odontólogos y población entre el año 2016 y 2020	15
Tabla 3 Distribución de profesionales odontólogos en las principales ciudades en Colombia.....	15
Tabla 4. Comparación de principales competidores frente a la clínica Dr. Javier Aristizábal.....	26
Tabla 5. Colombia. Población censada, variación porcentual intercensal a nivel municipal 2005-2018..	28
Tabla 6. Último censo para los estratos 4,5 y 6 según DANE.....	28
Tabla 7. Estrategia de precio, incremento anual de precio y formas de pago.....	32
Tabla 8. Ficha técnica de servicios.....	40
Tabla 9 Equipos odontológicos y costos.....	46
Tabla 10. Clasificación de cargos, roles, responsabilidades y salario.....	56
Tabla 11. Dotación para colaboradores clínica Dr Javier Aristizábal.....	58
Tabla 12. Profesionales y especialistas.....	60
Tabla 13. Proveedores de servicios y alianzas clave.....	62
Tabla 14. Inversión requerida Clínica Dr. Javier Aristizábal G.....	72
Tabla 15. Equipos propiamente dichos.....	72
Tabla 16. Relación ingresos proyectados mensual.....	73
Tabla 17. Relación ingresos proyectados anual.....	75
Tabla 18. Relación costos proyectados	76
Tabla 19. Relación gastos proyectados.....	77
Tabla 20. Análisis de costos y punto de equilibrio contable	78
Tabla 21. . Balance general.....	78
Tabla 22. Estado de resultados	80
Tabla 23. Flujo de caja	81
Tabla 24. Flujo de caja neto	86
Tabla 25. Análisis de sensibilidad.....	86

Tabla 26. Escenario Pesimista.....	87
Tabla 27.Escenario optimista.....	87
Tabla 28.Cronograma de actividades.....	89

Resumen

El propósito del presente proyecto de grado “plan empresa” fue crear una clínica odontológica innovadora capaz de hacer frente a una oportunidad de negocio en relación con las necesidades insatisfechas de pacientes respecto al miedo y aprensión de asistencia a la cita odontológica. Se estimó la proyección de un sitio diferente que genere tranquilidad, comodidad, confort y seguridad en donde se preste un servicio de excelente calidad enfocado en el bienestar del paciente de manera integral. Se utilizó un instrumento de validación tipo encuesta y entrevista para un total de 50 formatos (25 y 25 respectivamente) entre los resultados que se obtuvo, se evidenció temor e intranquilidad al momento de la consulta, reflejado en un valor porcentual del 52 %. Otro dato relevante fue la intención de asistencia, se prefiere prevenir que esperar a que surja una urgencia. Posterior al análisis se determinó que la estrategia a desarrollar será proporcionar una atención con los más altos estándares de calidad aunada a unas instalaciones que complementen la experiencia del paciente, que le haga sentir tranquilidad y albergar emociones positivas respecto a una nueva forma de atención odontológica, distinta a las demás. Se concluyó que las personas prefieren la seguridad, un personal competente y el confort por encima del precio del tratamiento, y que existe un terreno muy importante para explotar referente a dichas necesidades insatisfechas en las que según las proyecciones se alcanzará el punto de equilibrio al año siguiente del inicio de la operación.

Palabras clave. Innovación, seguridad, tranquilidad.

Abstract

The purpose of this "business plan" degree project was to create an innovative dental clinic capable of facing a business opportunity in relation to the unmet needs of patients regarding fear and apprehension of attending dental appointments. A different space was projected generating tranquility and comfort where an excellent quality service is provided focused on the general well-being of the patient in an integral way. A survey and interview type validation instrument was used for a total of 50 formats (25 and 25 respectively) in which fear and uneasiness were evidenced at the time of the consultation, with a percentage value of 52 %. Another relevant piece of information was the intention to attend, preferring to prevent than to wait for an emergency to arise. After the analysis, it was determined that the strategy to be developed will be to provide care with the highest quality standards coupled with facilities that complement the patient experience, that makes them feel calm and harbor positive emotions regarding a new form of dental care other than the others'. It was concluded that people prefer safety, competent staff and comfort over the price of treatment. There is a very important terrain to exploit regarding these unmet needs in which, according to projections, the equilibrium point will be reached one year following the start of the operation.

Key Words. Innovation, security, tranquility

Síntesis del plan

La clínica *Dr. Javier Aristizábal G.* es una empresa con ánimo de lucro donde se prestarán servicios odontológicos que abarcan la odontología general y toda la gama de especialidades. El público objetivo es de estratos 4, 5 y 6 de la ciudad de Cali, Valle, especialmente personas que sufren de miedo y aprensión a la consulta y que presentan unas necesidades insatisfechas en el ámbito de salud oral. La clínica presenta una propuesta innovadora que busca generar soluciones efectivas para dicho segmento y así posicionarse en el mercado. La empresa será dirigida por el Dr. Javier Andrés Aristizábal Gutiérrez, odontólogo especialista en periodoncia y sub especialista en implantología quirúrgica, magister en administración de negocios con experiencia de 7 años en el sector odontológico privado en distintas clínicas con un desempeño notable.

La clínica será exitosa debido a su propuesta encaminada al bienestar del paciente en todos los aspectos en la consulta, no solo con un excelente tratamiento sino también una formidable atención en unas instalaciones que le harán sentir como en casa y en donde tendrá una experiencia agradable y tranquila antes, durante y después de la consulta. No existe en el mercado una empresa de servicios odontológicos que se enfoque en brindarle algo adicional al paciente más allá de una atención enmarcada en un carácter de consulta clásica que llega, en el mejor de los casos, hasta una buena atención. La clínica *Dr. Javier Aristizábal G.* busca llegar a todos los sentidos del paciente y generar experiencias que produzcan tranquilidad antes y después del tratamiento.

Para lograr las metas previstas, la clínica dispondrá de unas instalaciones adecuadas para el modelo de negocio que incluyan los diferentes espacios de relajación que le ayudarán al paciente a alcanzar esa tranquilidad anhelada. Adicionalmente, se formulará una estrategia de mercadeo que dé a conocer la clínica y unos planes de fidelización de pacientes y de optimización de los recursos. Se buscará maximizar los ingresos para generar buena rentabilidad. Se darán incentivos económicos y bonificaciones por metas alcanzadas en ventas que mantenga la motivación de los

colaboradores para superar metas en beneficio propio y de la organización. Para la realización del proyecto se requieren \$680.000.000 los cuales provendrán de la venta de algunos bienes inmuebles, inversión de socios capitalistas más recursos en efectivo.

1. Análisis del mercado

1.1 Análisis del sector

El sector odontológico, tanto público como privado, ha crecido de manera significativa en los últimos años, y esto ha incrementado la oferta de servicios. Con ello, ha aumentado la variedad de los mismos y ha generado un descenso en los precios. El número de odontólogos ha aumentado en parte porque también ha aumentado la oferta educativa en el sector. Por consiguiente, el número de consultorios ha aumentado, ya que los odontólogos en afán de conseguir ingresos han optado por establecer sus propios sitios de trabajo a la par de la consulta que pueda existir en el sistema de salud, instalada en clínicas y hospitales. El panorama a través de los años ha sido reñido. La oferta de odontólogos para el periodo 2005-2020 se incrementó en 61,4 %, al pasar de 35.592 odontólogos a 57.452 odontólogos en el año 2020. Es evidente que debe haber un replanteamiento para la admisión de estudiantes en la carrera de odontología en donde prime las aptitudes y méritos académicos más que la posibilidad de pagar una matrícula. Esta sobreoferta de profesionales genera tanta competencia que se empieza a generar aglomeraciones de consultorios y/o clínicas en las que se generan guerras de precios y, por ende, denigración de la profesión (Pulido Terner, junio de 2009).

Tanta oferta lleva a que las clínicas y consultorios tengan estrategias más agresivas en las ventas e incluso a priorizar el beneficio económico particular por encima del bienestar en salud oral del paciente, incluso a costa de la ética. Este último punto es quizá el factor más peligroso,

pues atenta contra la integridad de los pacientes y los principios médicos que deben ser una prioridad y debieron ser enseñados en las instituciones educativas. Ejemplos de lo anterior ocurren a diario en los diferentes estratos socio económicos. Para dar un ejemplo está el caso de la señora Manuela Gómez que describe su experiencia de la siguiente forma “mis dientes naturales son casi transparentes, me desgastaron demasiado mi dentadura”, también afirmó: “No se dejen llevar de las tendencias de la gente, no siempre tenemos que hacer lo que otros hacen solo porque vemos que es tendencia”, de igual manera menciona: “Tengan cuidado antes de tomar una decisión de estas porque les puede arruinar su vida completamente en un futuro, y un futuro muy cercano” (El tiempo, 21 de enero de 2020).

Es complejo el panorama de empleabilidad de los profesionales en odontología en Colombia. Al 31 de diciembre de 2018 se encuentran registrados como profesionales independientes 20.557 incluidos odontólogos generales y especialistas, de 54.536 egresados para el 2018, según el estudio de talento humano del Ministerio de Salud y Protección Social. Para las IPS, la cifra que se maneja es de 15.162 (Pulido Terner, 2018) En la tabla 1 se observa la relación existente entre la demanda de odontólogos de los últimos 4 años con la tasa de desempleo para ellos en Colombia.

Tabla 1. Demanda de odontólogos entre 2016 y 2020 y tasa de desempleo estimada en Colombia

Año	Demanda Institucional	Demanda No Institucional	Demanda Total	Otro Empleo, Estudio, Pensión	***Total En el mercado laboral o pensionados	Nº estimado de egresados de Odontología	**Tasa estimada de Desempleo
2.016	14.012	10.830	24.842	10.840	35.682	51.620	30,90%
2.017	14.334	10.930	25.264	11.146	36.410	53.077	31,40%
2.018	14.664	11.027	25.691	11.452	37.143	54.535	31,90%
2.019	15.002	11.121	26.123	11.759	37.882	55.993	32,30%
2.020	15.349	11.213	26.562	12.065	38.627	57.452	32,80%

Fuente. CENDEX. Los Recursos Humano de la Salud en Colombia. Balance, competencia y prospectiva. Pág. 146

Tabla. 2. Relación de odontólogos y población entre el año 2016 y 2020

Año	N° de Odontólogos	Proyeccion DANE	Relación odontologo por habitante
2.016	51.620	48.747.708	944
2.017	53.077	49.291.609	929
2.018	54.535	49.834.240	914
2.019	55.993	50.374.478	900
2.020	57.452	50.911.747	886

Fuente. Ministerio de Salud -Cendex. Los recursos humanos de la salud en Colombia. Balance, competencias y prospectiva. Pág. 140

Jairo Hernán Ternera Pulido (2018) afirma que, La información disponible en el observatorio nacional de talento humano en salud expresa que hay una sobre oferta de odontólogos en el país con respecto a la demanda, lo que conlleva a generar altas tasas de desempleo, por lo tanto, así haya mercado para la creación de nuevos programas de odontología, sería una irresponsabilidad por parte de la academia generar más egresados que no tengan posibilidades de emplearse ni las condiciones dignas para su quehacer.

Adicionalmente, el sector odontológico colombiano ha desarrollado en la última década una dinámica de franquicias y conglomerados de clínicas, ejemplo de ello son *Sonria*, *Jasban*, *Dentisalud*, y *Dentix* entre otros, esto y la sobreoferta de odontólogos ha llevado a un subempleo profesional. En la tabla 3 que se presenta a continuación se observa cómo es la distribución de profesionales en odontología a nivel nacional en las principales ciudades.

Tabla 3. Distribución de profesionales odontólogos en las principales ciudades en Colombia

Distribución Profesionales Odontólogos en Colombia				
Bogotá-Región	Medellín	Cali	Barranquilla	Otros
35%	25%	25%	10%	5%

Fuente. Estudio sobre el potencial del sector odontológico colombiano en la exportación de servicios de salud, Bogotá, Ed. Unicoc, 2018

No se puede dejar de lado la situación actual de pandemia por la que atraviesa el mundo desde comienzos del año y que tiene repercusiones graves como en los demás sectores económicos. Al cese de 3 a 4 meses en el que no se percibieron ingresos desde el mes de marzo del 2020 hay que agregar la gradual reactivación del sector. Solo se pueden realizar unos procedimientos determinados hasta nueva orden según el Ministerio de Salud de Colombia y confirmado por la Federación Odontológica Colombiana (2020) en su artículo “situación actual de odontólogos ante el COVID 19” en la cual listan los procedimientos de urgencia permitidos a la fecha. Esto se une al temor de las personas al COVID 19 y a la implementación de medidas más extremas de precaución en los protocolos de atención al paciente que incluye trajes especiales, caretas y respiradores eficaces y productos de desinfección adicionales según los requerimientos establecidos que hacen que la rentabilidad sea cada vez menor y que las utilidades sean cada vez menores. Todo esto afecta la calidad de vida y transforma, sin duda alguna, en un reto cualquier posibilidad de negocio.

1.2 Clientes

Los clientes o pacientes de la clínica *Dr. Javier Aristizábal G.* serán personas de estratos 4, 5 y 6 (consumidor final de servicios en el área de salud buco-dental y máxilo-facial) de la ciudad Santiago de Cali inicialmente. Apuesta a un segmento de pacientes con capacidad adquisitiva importante que estén dispuestos a pagar por una excelente atención y una experiencia totalmente distinta que les permita tener un momento de tranquilidad en la consulta. Dichos clientes son pacientes que se preocupan por su salud oral y que, no obstante, sienten animadversión, miedo, o

ansiedad ante la visita al odontólogo. Estos pacientes buscan un espacio en donde puedan encontrar un beneficio en salud buco – dental, pero al mismo tiempo donde puedan sentirse serenos y a gusto. En referencia a los instrumentos de validación respecto a los clientes o pacientes potenciales se obtuvo unos hallazgos relevantes y representativos con posible injerencia en el modelo de negocio a desarrollar. Con los datos obtenidos en las encuestas y entrevistas (25 por cada una para un total de 50 realizadas a personas del segmento de interés) se pudo evidenciar cómo para un número importante de las personas (52 %) asistir a odontología les produce ansiedad e intranquilidad, predisposición y temor. Se observa cómo los pacientes asisten por la necesidad de permanecer en un estado de salud o de recuperarla y no porque se sientan cómodos y mucho menos que vivan una experiencia agradable que puedan disfrutar a la par de culminar con sus tratamientos.

En promedio, las personas que afirman asistir frecuentemente al odontólogo, según las entrevistas, están en un rango muy similar: asisten durante un periodo de entre 6 meses y un año.

El 80 % de las personas afirma asistir a la consulta en aras de prevenir más que por urgencias. Las personas intentan asistir antes de sufrir una dolencia que repercuta en dolor, molestias e incurrir en costos más elevados no planeados. Cuando asisten a consulta priorizan la seguridad y la competencia del personal que los atiende. Al momento de ser interrogados acerca de si buscan una odontología cercana a sus casas o trabajos, se evidencia que la mayoría no tienen problema de desplazamiento desde que se encuentren a gusto con el servicio, odontólogo de cabecera o EPS. Un dato muy importante que se puede rescatar es que en NINGUNO de los casos escogió la opción de un consultorio odontológico cerca. Lo anterior da a entender que priorizan la calidad y confianza con su odontólogo tratante independientemente de su ubicación. Cuando los entrevistados son interrogados por los motivos por los cuales buscan un odontólogo o clínica en especial muchos

refieren que lo hacen buscando asistencia profesional y adecuada para resolver los inconvenientes de salud que presenten al momento. Muchos hacen referencia a la importancia fundamental de una muy buena higiene como prioridad. Lo anterior ayuda a planear las estrategias de mercadeo en donde se puede ofrecer higienes orales especializadas con unos descuentos especiales o incluso como obsequio en un momento dado para arrancar un tratamiento amplio. Los pacientes valoran mucho las limpiezas inicialmente.

Priorizan la seguridad en la atención, la limpieza y bioseguridad del sitio, trato cordial y comprensión con el paciente, experiencia y competencia del profesional tratante, así como personal de la clínica, la honestidad y profesionalismo. Buscan poder resolver sus necesidades y encontrar un profesional ante todo con trato humano que se interese por el bienestar de sus pacientes.

Cuando se les pregunta en compañía de quién asisten a la consulta odontológica se evidencia que la mayoría prefieren ir solos. En unos pocos casos mencionan ir en pareja, en menor número con la familia y con amigos prácticamente ninguno. Lo anterior refleja como asistir al odontólogo es una necesidad y se genera la visita porque es imprescindible para la salud más no se debe excluir factores tales como satisfacción, comodidad y vivir una experiencia agradable. Se observa en las encuestas cómo las personas no notan la posibilidad de combinar los aspectos anteriores y recibir un beneficio completo.

Con respecto a si se han realizado tratamientos completos odontológicos la gran mayoría

de personas manifiestan haber iniciado y finalizado los mismos y encontramos gran variedad de procedimientos en todos los ámbitos y especialidades, así como en odontología general. Prácticamente todos refieren recursos propios cuando se trata del pago (ver anexos).

1.3 Definición de producto y/o servicios

Se decide realizar la apertura de la clínica en el sector de Granada, en Cali, por el crecimiento comercial de la zona, ubicación estratégica respecto a clientes y proveedores, así como por la alta posibilidad de captar clientes del segmento de interés (estratos 4,5,6). La idea es no entrar a tener los precios más bajos para competir, sino desarrollar una estrategia totalmente distinta con la cual la diferenciación sea por la experiencia que vivirán los pacientes. En este caso, la clínica *Dr. Javier Aristizábal G.* y sus profesionales estarán en capacidad de ofrecer momentos de relajación, serenidad y agrado lo cual influye positivamente en la manera en la que toman el tratamiento los pacientes, para lograr mejores resultados finales. Un paciente con actitud y energía positiva, con unas condiciones claras de tranquilidad en la consulta y en donde se ha eliminado miedos, inseguridad, e incluso ansiedad, generaría mayor empatía con el profesional tratante, confianza en el tratamiento y muy altas posibilidades de éxito y satisfacción, por lo que estarán dispuestos a pagar (precio de los tratamientos sin ser estos los más costosos ni los más baratos). De esta manera, la clínica hará frente a la situación de degradación de la profesión odontológica que implica bajar demasiado los precios de los tratamientos, hacer campañas de mercadeo engañosas o explotar a los profesionales, higienistas, ayudantes y secretarias. Se debe tomar conciencia, valorar los conocimientos del odontólogo y propiciar entrega a los pacientes por parte de todo el personal.

A pesar del panorama referido anteriormente, en el análisis del sector cuando se menciona las dificultades por las que atraviesan los profesionales en odontología en materia de empleo y características del mercado actual, se puede ver que esta profesión a través de los años ha sido rentable y que con unas estrategias bien dirigidas se puede tener éxito y ser competitivo. Las clínicas odontológicas se han transformado en un próspero negocio independiente al sistema de salud y que factura más de 100.000 millones al año. Estas se disputan los pacientes o clientes con tecnología, diversidad de servicios y financiación. La odontología tiene un factor emocional y un impacto muy importante en la autoestima de los pacientes; va de la mano con las tendencias actuales a verse y sentirse mejor consigo mismo. La odontología no necesariamente está atada al ciclo económico, pues quienes acuden a las clínicas consideran una necesidad inaplazable mejorar su salud y sonrisa. El éxito de estas clínicas las ha convertido en objetivo de los fondos de capital privado, que tienen en la mira al sector salud (Dinero, 30 de septiembre de 2015), esto se ha podido comprobar de manera personal con la experiencia de quien dirige este proyecto, el Dr. Javier Andrés Aristizábal Gutiérrez, a través de 7 años de ejercicio de la especialidad de periodoncia e implantes en práctica privada.

La clínica *Dr. Javier Aristizábal G.* prestará servicios de salud, específicamente buco-dental y máxilo-facial. Se enfocará en el segmento previamente establecido para lo cual presenta una propuesta diferente a la de las clínicas o consultorios convencionales. Tratará de generar solución a unas necesidades insatisfechas en salud oral correspondiente con un centro odontológico donde los pacientes encuentren calidad y confiabilidad con un ambiente propicio para la tranquilidad y disminución de estrés que genera asistir a consulta. Entre los servicios que prestará la clínica están:

- Odontología preventiva/correctiva

En la odontología preventiva se generan los cuidados necesarios para tener una buena salud oral en donde se mezclan los chequeos dentales con buenos hábitos de autocuidado personal bucal. Dicho cuidado comienza en la niñez y continua a lo largo de la vida. Este tipo de odontología puede incluir exámenes regulares, generalmente cada 6 meses, limpieza de dientes y radiografías de rutina. La odontología correctiva se encarga de solventar los problemas y daños presentes en la boca.

- Odontología reconstructiva

La odontología reconstructiva se encarga de cuidar, mantener, reparar y reemplazar dientes, hueso u otros tejidos a través de mecanismos restaurativos. Estos tratamientos buscan devolverle al paciente una boca sana, estética y funcional. Entre ellos están: reconstrucción bucal completa, reparación de dientes fracturados, reconstrucción del hueso y/o las encías por cirugía de encías o periodoncia, reemplazo de dientes perdidos con prótesis, dentaduras o implante dentales, restauraciones de implantes dentales, remoción de caries, tratamiento de la articulación temporomandibular, colocación de prótesis dentales fijas y removibles, puentes, corona, carillas, implantes y reemplazar las restauraciones metálicas entre otros.

- Ortodoncia

La ortodoncia es la especialidad de la odontología que se encarga de corregir anomalías de los dientes y huesos maxilares a través de aparatología específica para obtener mejoras en aspectos funcionales y estéticos para cada caso dependiendo de la condición, diagnóstico y gravedad del problema.

- Odontología estética (Cosmética)

La odontología estética busca diagnosticar, tratar y prevenir problemas relacionados con las estructuras dentales. Busca la obtención de resultados estéticos a través de los diseños de sonrisa y combina factores tales como el rostro del paciente, personalidad y rasgos específicos de cada quien, para lograr dientes ideales en tamaño, forma y color. Entre los padecimientos que se tienen en cuenta para este tipo de tratamiento son dientes desalineados, separados, manchas y fracturas dentales.

- Periodoncia

La medicina periodontal se encarga del estudio y tratamiento de las estructuras de soporte de los dientes entre los cuales están el hueso alveolar, el ligamento periodontal, cemento radicular, fibras periodontales y su respectiva inserción. Controla procesos infecciosos en dicho complejo así como factores estéticos y funcionales.

- Implantología

La implantología se encarga de sustituir piezas perdidas a través de implantes constituidos por tecnología a base de titanio que genera una unión entre este y el hueso alveolar llamada oseointegración y que permite la colocación de coronas en ellos para restablecer la estética y función del paciente.

- Endodoncia

La endodoncia se encarga de tratar los problemas concernientes a los nervios de los dientes entre los cuales están la necrosis pulpar así como pulpitis irreversibles que generan dolor y abscesos. También tratan traumas dento alveolares y padecimientos del paquete vásculo nervioso apical del diente.

- Cirugía oral y máxilo facial

La cirugía oral y máxilo facial se encarga del estudio, prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación de las enfermedades congénitas o adquiridas de las estructuras faciales como cráneo, maxilares, boca, dientes, cara, cabeza y cuello. Realiza cirugía plástica reconstructiva craneofacial, así como exodoncias de dientes incluidos de alta complejidad e incluso colocación de implantes dentales.

- Rehabilitación oral

Es la especialidad de la odontología que se encarga de devolver la función y estética de las estructuras dentales perdidas para generar armonía oro facial en casos de alta complejidad. Tratan también la articulación témporo mandibular y los músculos faciales.

La clínica *Dr. Javier Aristizábal G.* se enfocará en el bienestar y satisfacción del paciente gracias a la propuesta de valor que se ofrecerá que está encaminada a lo siguiente:

- ✓ Tratamientos especializados de avanzada efectivos.
- ✓ Tecnología de punta.
- ✓ Tiempo de espera en sala, toda una experiencia.
- ✓ Comodidad.
- ✓ Seguridad y control.
- ✓ Enfoque especial en salud y belleza tanto oral como facial.
- ✓ Oportunidad de citas entiendo récord.
- ✓ Oportunidad de tratamientos cuando han sido descartados por otros profesionales (alternativas adicionales basadas en la ética y responsabilidad)

1.4 Análisis de los competidores

En el marco de la competencia se puede afirmar que en la ciudad de Cali hay una gran congestión de consultorios y clínicas odontológicas por los factores antes mencionados en el

análisis del sector. La clínica que abarca mayor participación de mercado es Becerra y Soto, una clínica de gran envergadura que tiene un sistema de atracción masiva de pacientes y realiza campañas publicitarias muy fuertes. En concordancia con dicha estrategia de mercado y atracción de pacientes se encuentran las clínicas Dentisalud, Sonría, Orthoplan, Dentix, Nueva Sonrisa y Odontología de Marlon Becerra. Así como estas que pueden ser las más representativas con ese sistema de atracción a los pacientes, existen muchos otros consultorios y clínicas que pueden ser de menor tamaño y volúmenes de ventas pero que transitan por la misma ruta buscando ser competitivos por precios bajos y sacrificando márgenes y rentabilidad con tal de encontrar un posicionamiento en el mercado. Ofrecen salarios bajos a los profesionales y cuando el personal que trabaja para ellos es por prestación de servicios siempre tienden a buscar la mayor ventaja posible y pagar lo menos que se pueda, lo justifican con la situación económica del país y la competencia existente, así como con la oferta de profesionales dispuestos a laborar en esas condiciones (Donatres, Rojas & Jiménez, 2017).

En general, la mayoría de las anteriores clínicas cubren todas las especialidades o al menos las más importantes en términos de rentabilidad. Intentan llegar a la mayor cantidad de pacientes posibles y buscan la optimización de su infraestructura para reducir costos, sin manejar espacios amplios y conceptos que le generen algo más de bienestar al paciente adicional al del tratamiento. Concentran su enfoque en la maximización de los ingresos y la utilidad más que en la tranquilidad del paciente, su bienestar general e incluso la felicidad, se preocupan poco o nada de si asisten con temor, ansiedad, predisposición y miedo.

Claramente la estrategia de la clínica *Dr. Javier Aristizábal G.* es muy distinta, allí se concentran esfuerzos en la calidad del servicio y atención personalizada más no en volumen de consulta a toda costa. Así mismo, entre los factores diferenciadores está la generación del espacio

necesario para que los pacientes tengan el confort y relajación que les ayude a bajar la tensión que genera la consulta odontológica, para reducir la animadversión y predisposición hacia el inicio de un tratamiento y para hacer de la consulta una experiencia agradable. La clínica busca combinar la excelencia en los tratamientos y atención general con un bienestar completo proporcionado por el interés de hacer sentir al paciente como en casa. Estos son los estandartes que le permitirán a la clínica *Dr. Javier Aristizábal G.* tener un porcentaje de participación de mercado importante y generar expectativas de crecimiento gradual conforme al posicionamiento paulatino en este. A continuación, se relacionan las principales características de los competidores más importantes y los precios de referencia para establecer puntos de referencia para una posible comparación con la clínica (tabla 4).

Tabla 4. Comparación de principales competidores frente a la clínica Dr. Javier Aristizábal

G.

COMPETIDORES DE MARCA	BECERRA Y SOTO	POSICIONAMIENTO DEL NOMBRE		Ortodoncia \$70.000 Implantes \$1.400.000 Blanqueamiento \$580.000
		MAYOR RECURSOS ECONOMICOS		
		TRAYECTORIA		
		DISPONEN DE MAYOR PERSONAL AUXILAR POR LO QUE SE BRINDA		
	ODONTOLOGÍA DE MARLON BECERRA	INSTALACIONES MAS GRANDES		Ortodoncia \$75.000 Implantes \$1.500.000 Blanqueamiento \$650.000
		SEGUIMIENTO DE LOS PACIENTES		
		TECNOLOGIA DE PUNTA		
		MAYOR INVERSION DE PUBLICIDAD		
COMPETIDORES DE PRODUCTO	SONRIA	CONSTANTE ACTUALIZACION DEL PERSONAL		Ortodoncia \$73.600 implantes \$1.100.000 Blanqueamiento \$177.000
		INSTALACIONES MAS GRANDES		
	DENTIX	PRECIOS MAS BAJOS		Ortodoncia \$53.500 implantes \$777.000 Blanqueamiento \$550.000
		FACILIDAD DE PAGOS		
	ORTHOPLAN	MAYOR INVERSION DE PUBLICIDAD		Ortodoncia \$53.500 implantes \$1.250.000 Blanqueamiento \$380.000
	NUEVA SONRISA			Ortodoncia \$49.900 implantes \$1.200.000 Blanqueamiento \$350.000
	DENTISALUD	CUENTAN CON FRANQUICIAS		Ortodoncia \$55.000 implantes \$1.400.000 Blanqueamiento \$500.000

CLÍNICA DR JAVIER ARISTIZABAL G			
LOGO	CLASIFICACIÓN	FORTALEZA	PRECIO
	Competidor de marca	INNOVACIÓN	Ortodoncia \$96.353 Implantes \$1.500.000 Blanqueamiento \$680.000
		TECNOLOGIA DE PUNTA	
		PROFESIONALES Y ESPECIALISTAS IDONEOS	
		INFRAESTRUCTURA ACORDE A LA PROPUESTA DE VALOR QUE BRINDE UNA EXPERIENCIA UNICA AL PACIENTE	
		CALIDAD DE SERVICIO	
		TRATO CERCANO Y CALIDO AL PACIENTE	
		SEGURIDAD Y CONTROL	
		CITAS EN TIEMPO RECORD	
		COMFORT	

Fuente: Elaboración propia

1.5 Tamaño del mercado y fracción del mercado

Para evaluar el tamaño del mercado es indispensable tener en cuenta el último censo realizado en la ciudad Santiago de Cali, zona metropolitana y ciudades adyacentes, para determinar así la población total con la que se cuenta. Para tales efectos se tiene:

Tabla 5. Colombia. Población censada, variación porcentual intercensal a nivel municipal 2005-2018

INFORMACIÓN PARA TODOS							
	866,756	888,601	2,655,245	681,678	754,399	2,821,394	
municipio	Total unidades de vivienda con personas presentes 2018	Total hogares 2018	Total personas general 2018	Total unidades de vivienda con personas presentes 2005	Total hogares 2005	Total personas general 2005	Variación % de personas 2018-2005
CALI	598,156	611,877	1,822,871	501,626	554,918	2,075,380	-12.2%
CALIMA	5,350	5,639	16,054	4,256	4,520	15,111	6.2%
CANDELARIA	24,178	25,870	84,659	16,200	18,878	68,820	23.0%
DAGUA	13,886	14,231	39,665	9,379	9,701	34,310	15.6%
EL CERRITO	17,071	17,648	53,983	12,077	13,939	53,244	1.4%
FLORIDA	16,655	17,227	54,207	12,886	14,018	54,626	-0.8%
JAMUNDÍ	41,041	41,733	131,806	22,021	24,026	93,556	40.9%
PALMIRA	103,070	105,387	302,642	67,272	74,940	278,358	8.7%
PRADERA	12,670	13,780	43,552	10,293	11,895	47,755	-8.8%
VUES	3,412	3,532	10,766	2,454	2,790	9,592	12.2%
YUMBO	31,267	31,677	95,040	23,214	24,774	90,642	4.9%

Fuente: DANE (2019).

Acto seguido, es fundamental tener en cuenta los datos del censo por comuna para conocer el número de habitantes por sector, con lo cual se obtendrá información acerca de clientes potenciales inicialmente.

Posteriormente se tiene en cuenta el censo según servicios públicos realizado por el DANE, el cual es clave debido a que contempla el segmento por estratificación al que apuesta la clínica *Dr. Javier Aristizábal G.*

Tabla 6. Último censo para los estratos 4, 5 y 6 según DANE.

Estrato	Población
4	64.222
5	45.390
6	15.907

Total habitantes estratos 4,5,6 según cruce con facturas de servicios	125.519
---	----------------

Fuente: DANE (2019).

Según los resultados obtenidos en la investigación “Factores asociados al miedo y ansiedad en pacientes que asisten a consulta odontológica” (Alzate, et al., 2019), de la población evaluada se encontró una alta prevalencia de miedo (92,4 %), y con relación a este la ansiedad presentó porcentajes más bajos (48,7 %). Así mismo, otro estudio realizado por Arrieta K y colaboradores (2013), reportó un alto porcentaje de ansiedad (62,8 %) y miedo dental (77,1 %); lo que muestra que es un fenómeno que se presentan con alta frecuencia en la consulta odontológica, lo que puede dificultar la atención del paciente y la realización de algún tratamiento.

Estos datos tienen relación con los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas a 25 personas donde se evidencia consecutivamente casos en los que los pacientes refieren sentir expectativa en relación al tratamiento que van a recibir a continuación, así como la sensación de ansiedad y en varios casos temor, con un porcentaje entre miedo y ansiedad del orden del 52 %, lo cual refleja que más de la mitad de las personas a las que se les realizó la entrevista albergan estos sentimientos. Se promedia el valor de la investigación de la Universidad Cooperativa de Colombia (92.4 %) con el de las entrevistas realizadas (52 %) y se obtiene un porcentaje de 72.2 % (ver anexo, entrevistas).

Al número de habitantes de la ciudad de Cali incluidos en la segmentación al que se puede llegar le aplicamos este porcentaje para obtener el tamaño de mercado aproximado. En ese orden de ideas se tiene:

$$125.519 \times 72.2 \% = 90.625$$

Tamaño de mercado aproximado **90.625** personas a las que se puede llegar.

Ahora bien, teniendo en cuenta el tamaño del mercado (90.625) y el número de pacientes que asisten a consulta con el Dr. Javier Aristizábal G. en la ciudad de Cali: cien personas, es decir, el 0.1 % de dicho mercado. Basado en el histórico de atención en las clínicas en las que el Dr.

Aristizábal presta el servicio como periodoncista e implantólogo, se puede determinar la fracción de mercado, sumando además la posibilidad de crecimiento potencial con la propuesta de valor del proyecto y la diversificación de otros servicios adicionales, la cual ascendería al 0.5 % del valor del mercado correspondiente a 453 personas.

1.6 Estrategias de mercadeo y plan de ventas

Estrategia de ventas

- Enfoque en pacientes con miedo y aprensión a la consulta odontológica
- Continuidad para los pacientes que vienen en tratamiento periodontal y de implantes que se atienden en otras instituciones
- Enfoque en personas que han tenido malas experiencias en odontología y por eso sienten temor a un tratamiento
- Transmisión de confianza a través de la experiencia clínica de 7 años de trayectoria
- Plan de pacientes referidos con incentivos y descuentos especiales en tratamientos
- Promoción de la clínica con puntos de información en centros comerciales y centros de afluencia de personas donde se dé a conocer la clínica y sus servicios, adicionalmente en universidades, ferias comerciales y congresos
- Oferta de parqueadero gratuito
- Comprensión de lo que busca el paciente para llevarlo ágilmente a una alternativa viable de tratamiento
- Generación de un vínculo y conexión con el paciente a través de la empatía y donde se fortalezca la confianza del paciente en la clínica y sus profesionales, demostración del lado más humano posible e interés por la persona y proyección de honestidad y transparencia.
- Adaptación a las necesidades y características de los pacientes

- Honestidad y transparencia al ofrecer opciones de procedimientos y generar siempre varias alternativas desde un plan de tratamiento ideal hasta uno real y con distintas propuestas para que el paciente tenga posibilidad de elección según presupuesto y expectativas
- A pesar de que en el instrumento de validación las personas refieren pagar en efectivo en la mayoría de los casos se planea tener alianzas y acuerdos con entidades financieras en caso de que algún tratamiento sea muy grande y el paciente desee financiarlo con unas buenas condiciones para él
- Siempre se antepone la ética, honradez y responsabilidad al hacerle ver al paciente la necesidad del tratamiento que necesita y guiarlo para que pueda tomar una decisión consecuente con un inicio de procedimiento y que esto se vea reflejado en venta.

Estrategia de precio

- Generación de valor al paciente por lo que paga, es decir, maximizar el beneficio que recibe el paciente por el costo que paga de tratamiento.
- No entrar en el juego de guerra de precios con otros consultorios y clínicas de la ciudad, por el contrario, concentración en los factores de diferenciación y oferta de valor.
- Manejo de precios que permitan tener unos márgenes altos y generación de rentabilidad, además que le generen seguridad al paciente.
- El paciente normalmente pagará de contado como política de la empresa, sin embargo, se tendrá convenio con Sufi de Bancolombia y con Sistecrédito para financiación a los pacientes, pero a través de estos terceros lo que hará que no se afecte el flujo de caja. A continuación se presenta la relación de precio de venta de los procedimientos más

relevantes en la clínica Dr Javier Aristizabal G, donde se evidencia la estrategia de precio, incremento anual de precio y formas de pago

Tabla7. Estrategia de precio, incremento anual de precio y formas de pago

Estrategia de precios

Procedimientos	Precio de Venta
Ortodoncia Autoligado Montaje	1.200.000
Control Ortodoncia Autoligado	115.000
Ortodoncia Balance Montaje	420.000
Control Ortodoncia Balance	90.000
Ortodoncia Ceramicos Montaje	1.100.000
Control Ortodoncia Ceramicos	115.000
Reparacion Ortodoncia Balance	20.000
Reparacion Ortodoncia Ceramicos	50.000
Reparacion Ortodoncia Autoligado	60.000
Rehabilitacion	1.000.000
Periodoncia	400.000
Endodoncia	500.000
Cirugia Maxilofacial	800.000
Implantes	1.500.000
Odontologia General	100.000
Higienes	80.000

Incremento anual de precio

Año inicio operaciones	2.021
Incremento precios segundo año	4,00%
Incremento precios tercer año	4,50%
Incremento precios cuarto año	5,00%
Incremento volumen de ventas año 3	20,00%
Incremento volumen de ventas año 4	20,00%
%pagado contado venta	100,00%
%pagado plazo venta	0,00%
Política cartera (días)	30
Comision por ventas	0,00%
Retefuente ventas	0,80%
IVA ventas Exentas	0,00%
IVA ventas	5,00%
IVA ventas	19,00%
IVA ventas excluido	0,00%
Impuestos al consumo	8,00%

Incremento anual de precios

Aumento costos año 2	4,00%
Aumento costos año 3	4,00%
Aumento costos año 4	4,00%
%pagado contado compra	100,00%
%pagado plazo compra	0,00%
Dias de cartera (proveedores)	30
IVA Compras Exentas	0,00%
IVA Compras	5,00%
IVA Compras	19,00%
IVA Compras Excluido	0,00%
Retefuente compras	0,00%

Fuente . Elaboración propia

Formas de pago

Los pacientes pagarán los tratamientos regularmente de contado con dinero en efectivo, tarjeta debito, tarjeta de credito y en algunas ocasiones a través de entidades financieras como sufi y sistecredito. No se maneja cartera a los pacientes por políticas organizacionales.

Estrategia de promoción, publicidad y comunicación

Figura 1. Logo y eslogan clínica Dr. Javier Aristizábal G.



- Los tonos reflejan el estatus y calidad que refleja el servicio con un azul metalizado representa la medicina y servicios de salud.

- La empresa se dará a conocer a través de medios de comunicación como por ejemplo redes sociales, entre ellas Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, con una página web y estaciones de radio.
- Presupuesto para publicidad de \$1.000.000 con lo que se planea llevar a cabo la estrategia promocional.
- Crear una imagen cálida y cercana de la clínica.
- Establecer factores de diferenciación y comunicarlos efectivamente al público.
- Ofertas de servicios atractivas y promocionar las virtudes de la clínica.
- Poderoso marketing digital el cual incluye distintos frentes de entre los que están marketing de contenido, Email de marketing y redes. Se realizará en colaboración con la empresa Neuromedia de la ciudad de Cali, altamente capacitados y con fortalezas en los aspectos anteriores y más en esta época en donde las circunstancias obligan al fortalecimiento de la virtualidad y el aprovechamiento de las plataformas como herramienta número uno en difusión y pauta publicitaria.
- Aprovechamiento al máximo de las redes sociales y direccionamiento de la publicidad que estas ofrecen, realizando segmentaciones específicas para lograr mayor efectividad.
- Plan de pacientes referidos el cual consiste en proporcionar beneficios en descuentos, bonos para realización de procedimientos y en algunos casos cobertura total en tratamientos según sea el caso por paciente referido y que inicie tratamiento el cual fortalece el voz a voz.
- Tarjeta *Amigo de la clínica Dr. Javier Aristizábal G.* donde se fideliza al paciente con un valor prepago determinado para consultas y procedimientos con unos beneficios especiales para que le sea atractivo.
- Desarrollo de una página web con contenido de interés e informativa, en donde exista

información al público en general de las últimas tendencias en odontología, artículos, tips, mensajes educativos, entrevistas, testimonios de pacientes respecto a la clínica, casos clínicos reales de pacientes propios con resultados de procesos en tratamientos que ilustren al paciente y enlaces interesantes, entre otros.

- Posicionamiento de página web en lugares privilegiados en los motores de búsqueda.
- Trato directo y atención personalizada para cumplir adecuadamente con los requerimientos y necesidades de los pacientes.
- Blog corporativo para redirigir tráfico a página web y generar suscriptores que se puede traducir en nuevos potenciales pacientes.
- Se ofertarán detalles a los pacientes, por ejemplo, kit básico de higiene (cepillo, hilo y enjuague pequeño), algunos dulces para llevar a casa, lapiceros, tarro pequeño con gel antibacterial con la imagen de la clínica, tazas con imagen institucional, calendario, etc. El presupuesto por paciente será de \$ 8.000 pesos con un tope máximo de 200 obsequios como estrategia promocional para un valor total de \$1.600.000.

Estrategia de distribución

Despliegue estratégico en medios modernos de difusión (redes), teléfono, sitio web, mail, blog y sistema de pacientes referidos.

En la política de servicio de la Clínica DR Javier Aristizabal G es fundamental mantener relaciones duraderas y cordiales con los pacientes, siendo estos los cimientos de la clínica y el factor que nos permite perdurar, se manejará el P,Q,R (peticiones, quejas y reclamos) para brindar mayor solución a las inconformidades encontradas en los pacientes y así dar soluciones efectivas, se darán unas garantías establecidas por la clínica por esta razón se definen las siguientes políticas de servicio:

- Satisfacer las necesidades de los pacientes, prestando un servicio oportuno, confiable, novedoso y dando así un valor agregado.
- Promover un ambiente acogedor, actualizando y manteniendo en buen estado las instalaciones.
- Reconocer e incentivar el desempeño de nuestros colaboradores, reflejándose esto en la prestación del servicio.
- Medir permanentemente el desempeño de la clínica frente al mercado y a los clientes.
- El paciente recibirá por parte de la clínica atención a través de la línea del call center, en la cual el asesor le dará solución a las solicitudes o inconformidades planteadas.
- El paciente recibirá por parte de nuestros colaboradores, respuesta y solución oportuna a preguntas y dudas con el fin de generar un ambiente de atención, protección y respeto bajo un concepto integral de servicio de calidad y así generar respuestas a sus requerimientos.
- En la Clínica DR Javier Andres Arisrizabal G encontrará SIEMPRE a disposición canales de comunicación online o un buzón de sugerencias en caso de tener una queja, reclamo, sugerencia o felicitación. Si se desea hablar personalmente con el gerente, debe solicitar una cita con la recepcionista quien tiene el deber de hacer llegar su inquietud y agendarle

dicha reunión teniendo en cuenta la disponibilidad de los involucrados, de lo contrario siempre puede elevar sus solicitudes por mail y recibirá respuesta a la brevedad posible.

- Ante inconvenientes de cualquier tipo, tales como dolores, infecciones u otros debe recurrir inmediatamente a la clínica. Será atendido en carácter de urgencia a fin pueda operar la garantía asociada a su tratamiento. Puede ser que la atención no sea brindada directamente por el odontólogo tratante, pero por tratarse de una urgencia será resuelto su problema y derivado de vuelta con quien esté a cargo de su tratamiento. Atención en otros centros dentales anularan por completo su garantía de tratamiento.
- El deber satisfacer sus dudas tanto clínicas como administrativas, ya sea antes del inicio de su tratamiento, durante o al final. Contamos con medios necesarios para que tenga una comunicación directa con su odontólogo, con un especialista o bien con el Gerente.

Los pacientes tendrán un trato humano y cercano con máxima calidad de servicio antes, durante y después de la cita, encontrarán dentro de la clínica sala de lectura con ambientación especial, sala de juegos interactivos, sala de café estilo europeo, terraza al aire libre con música *lounge* y *chillout* con bebidas diversas y deliciosas entre ellas té y cocteles sin alcohol preparados por personal capacitado, así como la más deliciosa gama de postres (para los acompañantes o quien desee).

Los pacientes encontrarán, además, muchos beneficios, entre los cuales están la oportunidad de atención, cumplimiento de horarios, flexibilidad de citas de acuerdo con las necesidades y tratamientos con diversidad de alternativas para cada capacidad de pago del paciente. Se dará

solución a los problemas en cavidad oral que les aquejan de manera eficaz, insumos totalmente confiables para generar excelentes resultados a largo plazo y precios justos para las dos partes.

Este ambiente que se propone para la clínica es una propuesta innovadora que se enfoca en brindarle a los pacientes la posibilidad de vivir una experiencia totalmente distinta en la consulta odontológica en donde no vivan esos sentimientos tan poderosos de ansiedad y estrés que se generan antes y durante la cita. En las encuestas y entrevistas realizadas se pudo evidenciar que las personas asisten a odontología porque les toca y tienen la necesidad en un momento dado, pero no disfrutan de esa experiencia y es ahí en donde la clínica entra con unas instalaciones y servicio no vistas hasta el momento, en donde se combine el confort y sensación de bienestar con la satisfacción de un tratamiento excelente, calidad de servicio y precios competitivos.

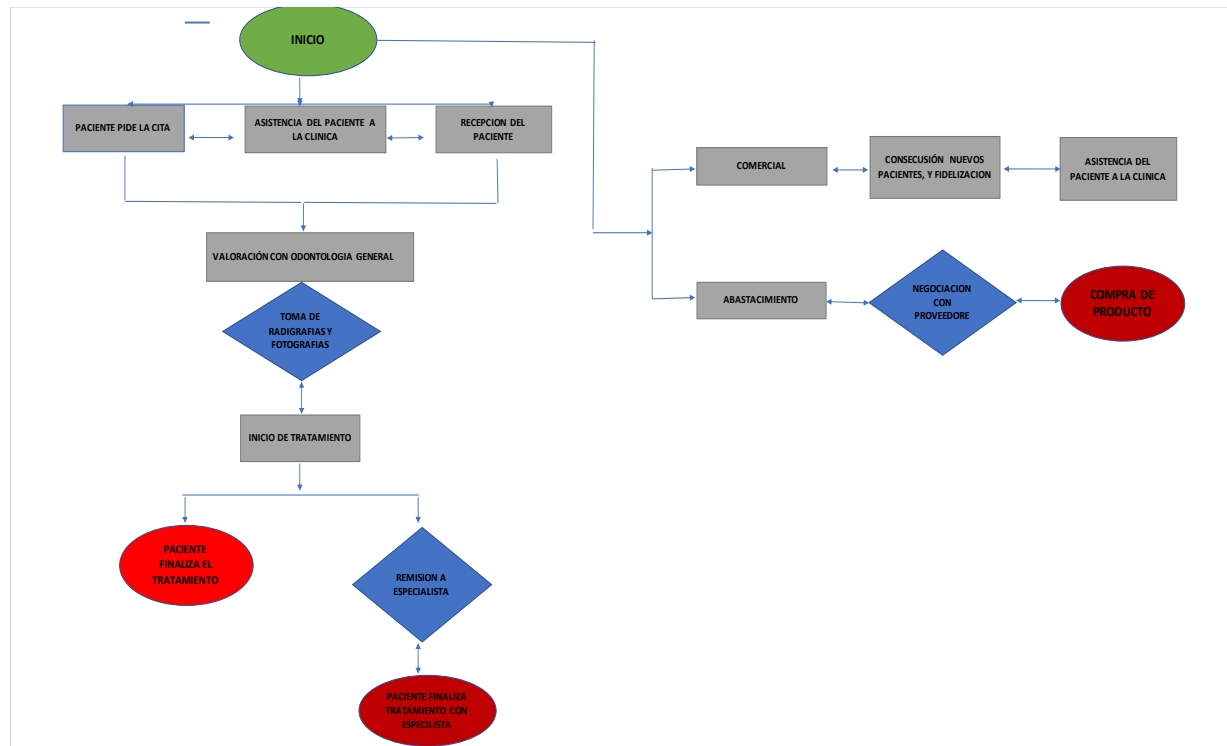
Se pondrá a disposición zonas de esparcimiento para el tiempo previo y posterior a la cita para el paciente y sus acompañantes. Estas estarán divididas de la siguiente manera:

- Sala de lectura con un ambiente sobrio y tranquilo donde el paciente encontrará libros diversos, mandalas para pintar y revistas, así como *tablets* para lectura electrónica con una base de datos amplia.
- Sala de relajación y luz tenue con música *lounge*.
- Sala de video juegos con varias alternativas.
- Terraza al aire libre en donde habrá barra de té, jugos y cocteles sin alcohol para los pacientes o acompañantes con música tipo *lounge* y *chillout*.
- Barra de café con un ambiente especial propicio para un momento de tranquilidad.

2. Análisis técnico

2.1 Procesos productivos o de prestación del servicio

Figura 2. Diagrama de flujo de proceso tecnológico



Fuente: Elaboración propia

El proceso tecnológico inicia con el área de mercado mediante el cual el paciente llega a la clínica a través de unas estrategias previamente establecidas. se muestra el inicio cuando el paciente comienza con el proceso de recepción y redireccionamiento hacia el servicio que requiere, siempre en medio de controles de calidad donde se asegure que los protocolos y mecanismos de atención se estén llevando a cabo de manera correcta para finalizar a satisfacción su tratamiento. La clínica se asegurará de contar con suficientes proveedores que suministren los insumos médicos y biomateriales necesarios para la operación de la empresa.

En la clínica *Dr. Javier Aristizábal G.* el paciente ingresa a las instalaciones, se genera un proceso de recepción donde se formaliza la documentación necesaria y se da direccionamiento a valoración por odontología general donde se realiza una evaluación de la mano de ayudas diagnósticas como fotografías y radiografías digitales para generar un plan de tratamiento o remisión a servicios de odontología especializada según sea el caso.

El diagrama describe todos los procesos más importantes hasta que el paciente finaliza su consulta o tratamiento.

Tabla 8. Ficha técnica de servicios

 FICHA TECNICA PRODUCTO / SERVICIO	
CLINICA DR JAVIER ARISTIZABAL G	
NOMBRE DEL SERVICIO	ODONTOLOGO GENERAL
USUARIOS	Pacientes
RESPONSABLE DE PROCESO	Odontologo general
DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO	Encargados de prevenir, diagnosticar y tratar enfermedades y trastornos dentales y bucales, realizando procedimientos de rutina y de emergencia a los fines de mejorar la salud de sus pacientes
NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES	El paciente espera un tratamiento satisfactorio y que cumpla con sus expectativas.
REQUISITOS LEGALES	Resolución 04445 del minitserio de salud 1996 y Resolución 1441 del ministeio de salud 2013.
REQUISITOS TÉCNICOS	Aplicación de preceptos éticos, morales, sociales y humanistas, y en el conocimiento bioético,científico y técnico que le permiten participar como ciudadano y como profesional, en la construcción y gestión de las políticas públicas del país,
REQUISITOS DE OPORTUNIDAD	Desempeñarse con compromiso y responsabilidad ética y social, en el marco del cuidado de la vida y la dignidad del ser humano, de los derechos humanos, de las características socio-culturales y económicas, individuales y colectivas, para actuar en consecuencia desde su profesionalismo y autodeterminación, en cumplimiento de las normas, principios y valores que regulan el ejercicio de su profesión
REQUISITOS AFINES AL MEDIO DE ENTREGA	El servicio se prestara de forma presencial en la clínica Dr Javier Aristizábal G

 FICHA TECNICA PRODUCTO / SERVICIO	
CLINICA DR JAVIER ARISTIZABAL G	
NOMBRE DEL SERVICIO	PERIODONCIA E IMPLANTES
USUARIOS	Pacientes
RESPONSABLE DE PROCESO	Periodoncia e implantes
DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO	Es el encargado del diagnóstico y el tratamiento de las enfermedades periodontales
NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES	El paciente espera un tratamiento satisfactorio y que cumpla con sus expectativas.
REQUISITOS LEGALES	Resolución 04445 del ministerio de salud 1996 y Resolución 1441 del ministerio de salud 2013.
REQUISITOS TÉCNICOS	Aplicación de preceptos éticos, morales, sociales y humanistas, y en el conocimiento bioético, científico y técnico que le permiten participar como ciudadano y como profesional, en la construcción y gestión de las políticas públicas del país.
REQUISITOS DE OPORTUNIDAD	Desempeñarse con compromiso y responsabilidad ética y social, en el marco del cuidado de la vida y la dignidad del ser humano, de los derechos humanos, de las características socio-culturales y económicas, individuales y colectivas, para actuar en consecuencia desde su profesionalismo y autodeterminación, en cumplimiento de las normas, principios y valores que regulan el ejercicio de su profesión
REQUISITOS AFINES AL MEDIO DE ENTREGA	El servicio se prestara de forma presencial en la clínica Dr Javier Aristizabal G

	FICHA TECNICA PRODUCTO / SERVICIO	
	CLINICA DR JAVIER ARISTIZABAL G	
NOMBRE DEL SERVICIO	ESPECIALISTA EN ENDODONCIA	
USUARIOS	Pacientes	
RESPONSABLE DE PROCESO	Especialista en endodoncia	
DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO	Encargados de prevenir, diagnosticar y tratar enfermedades y trastornos dentales y bucales, realizando procedimientos de rutina y de emergencia a los fines de mejorar la salud de sus pacientes.	
NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES	El paciente espera un tratamiento satisfactorio y que cumpla con sus expectativas.	
REQUISITOS LEGALES	Resolución 04445 del minitserio de salud 1996 y Resolución 1441 del ministeio de salud 2013.	
REQUISITOS TÉCNICOS	Aplicación de preceptos éticos, morales, sociales y humanistas, y en el conocimiento bioético, científico y técnico que le permiten participar como ciudadano y como profesional, en la construcción y gestión de las políticas públicas del país.	
REQUISITOS DE OPORTUNIDAD	Desempeñarse con compromiso y responsabilidad ética y social, en el marco del cuidado de la vida y la dignidad del ser humano, de los derechos humanos, de las características socio-culturales y económicas, individuales y colectivas, para actuar en consecuencia desde su profesionalismo y autodeterminación, en cumplimiento de las normas, principios y valores que regulan el ejercicio de su profesión.	
REQUISITOS AFINES AL MEDIO DE ENTREGA	El servicio se prestara de forma presencial en la clínica Dr Javier Aristizábal G	

 FICHA TECNICA PRODUCTO / SERVICIO	
CLINICA DR JAVIER ARISTIZABAL G	
NOMBRE DEL SERVICIO	ESPECIALISTA EN ORTODONCIA
USUARIOS	Pacientes
RESPONSABLE DE PROCESO	Especialista en ortodoncia
DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO	Especialista que se encarga de prevenir, diagnosticar y tratar las anomalías en la forma de la estructura dental y mandibular, de manera de que los pacientes puedan usar sus dientes en estado óptimo, conservando la armonía y salud de su estructura.
NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES	El paciente espera un tratamiento satisfactorio y que cumpla con sus expectativas.
REQUISITOS LEGALES	Resolución 04445 del minitserio de salud 1996 y Resolución 1441 del ministeio de salud 2013.
REQUISITOS TÉCNICOS	Aplicación de preceptos éticos, morales, sociales y humanistas, y en el conocimiento bioético, científico y técnico que le permiten participar como ciudadano y como profesional, en la construcción y gestión de las políticas públicas del país.
REQUISITOS DE OPORTUNIDAD	Desempeñarse con compromiso y responsabilidad ética y social, en el marco del cuidado de la vida y la dignidad del ser humano, de los derechos humanos, de las características socio-culturales y económicas, individuales y colectivas, para actuar en consecuencia desde su profesionalismo y autodeterminación, en cumplimiento de las normas, principios y valores que regulan el ejercicio de su profesión.
REQUISITOS AFINES AL MEDIO DE ENTREGA	El servicio se prestara de forma presencial en la clínica Dr Javier Aristizábal G

CLINICA DR JAVIER ARISTIZABAL G	
NOMBRE DEL SERVICIO	ESPECIALISTA EN REHABILITACIÓN
USUARIOS	Pacientes
RESPONSABLE DE PROCESO	Especialista en rehabilitación
DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO	Especialidad que se encarga de devolver la función, estética y armonía oro-facial a través de la restauración de las piezas dentales defectuosas o perdidas.
NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES	El paciente espera un tratamiento satisfactorio y que cumpla con sus expectativas.
REQUISITOS LEGALES	Resolución 04445 del ministerio de salud 1996 y Resolución 1441 del ministerio de salud 2013.
REQUISITOS TÉCNICOS	Aplicación de preceptos éticos, morales, sociales y humanistas, y en el conocimiento bioético, científico y técnico que le permiten participar como ciudadano y como profesional, en la construcción y gestión de las políticas públicas del país.
REQUISITOS DE OPORTUNIDAD	Desempeñarse con compromiso y responsabilidad ética y social, en el marco del cuidado de la vida y la dignidad del ser humano, de los derechos humanos, de las características socio-culturales y económicas, individuales y colectivas, para actuar en consecuencia desde su profesionalismo y autodeterminación, en cumplimiento de las normas, principios y valores que regulan el ejercicio de su profesión.
REQUISITOS AFINES AL MEDIO DE ENTREGA	El servicio se prestara de forma presencial en la clínica Dr Javier Aristizabal G

 FICHA TECNICA PRODUCTO / SERVICIO	
CLINICA DR JAVIER ARISTIZABAL G	
NOMBRE DEL SERVICIO	ESPECIALISTA EN CIRUGIA MAXILO FACIAL
USUARIOS	Pacientes
RESPONSABLE DE PROCESO	Especialista en cirugía maxilo facial
DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO	Es una especialidad odontológica cuya función es prevenir, diagnosticar y tratar las enfermedades relacionadas con la estructura anatómica de la cara, los maxilares, los dientes y la cavidad oral.
NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES	El paciente espera un tratamiento satisfactorio y que cumpla con sus expectativas.
REQUISITOS LEGALES	Resolución 04445 del minitserio de salud 1996 y Resolución 1441 del ministeio de salud 2013.
REQUISITOS TÉCNICOS	Aplicación de preceptos éticos, morales, sociales y humanistas, y en el conocimiento bioético, científico y técnico que le permiten participar como ciudadano y como profesional, en la construcción y gestión de las políticas públicas del país.
REQUISITOS DE OPORTUNIDAD	Desempeñarse con compromiso y responsabilidad ética y social, en el marco del cuidado de la vida y la dignidad del ser humano, de los derechos humanos, de las características socio-culturales y económicas, individuales y colectivas, para actuar en consecuencia desde su profesionalismo y autodeterminación, en cumplimiento de las normas, principios y valores que regulan el ejercicio de su profesión.
REQUISITOS AFINES AL MEDIO DE ENTREGA	El servicio se prestara de forma presencial en la clínica Dr Javier Aristizábal G

Fuente Elaboración propia

Los anteriores son los servicios con los que contará la clínica *Dr. Javier Aristizábal G.* y que se colocan a disposición de los pacientes para llevar a cabo sus tratamientos y los cuales son el motor de la organización.

2.2 Requerimiento y proveedores de equipos, muebles, materias primas, tecnología, o suministros

- Unidades de odontología para la atención del paciente.
- Esterilizador (autoclave)
- Radiovisiógrafo para toma de imágenes radiológicas digitales instantáneas y precisas. (por 2), uno para el consultorio de diagnóstico y otro para el quirófano.

- Motor de colocación de implantes
- Equipo de fotografía para el consultorio de diagnóstico
- Lámparas de fotocurado propias de la atención odontológica. Se requieren 3, una para cada consultorio
- Pieza de mano de alta velocidad y baja velocidad propias de la atención odontológica. Se requieren 3, un juego para cada consultorio.

Tabla 9. Equipos odontológicos y costos

EQUIPOS ODONTOLÓGICOS

	Valor unitario	Valor total	Cantidad
Compresor italiano 2 caballos SFM (2 EN TOTAL)	2.249.000	4.498.000	2
Unidad odontológica Apolo (5 EN TOTAL)	7.500.000	37.500.000	5
Kit Bioseguridad Gnatus “esterilizador” (1 EN TOTAL)	5.800.000	5.800.000	1
Instalación y flete autoclave	403.200	403.200	1
Incubadora Julvident	350.000	350.000	1
kit de indicadores biológicos x 100	680.000	680.000	x
Lampara fotocurado Gnatus (3 EN TOTAL)	1.100.000	3.300.000	3
Cavitron Frogen Draco (3 EN TOTAL)	800.000	2.400.000	3
Pieza de mano Kavo 506C Push Botton (3 EN TOTAL)	260.000	780.000	3
Radioviosiógrafo	12.000.000	12.000.000	1
Rayos X	3.700.000	3.700.000	1

ELECTRODOMÉSTICOS

Nevera 50 lt Mabe	374.900	374.900	1
Soportes TV	100.000	100.000	1
Televisor Samsung 34" Led smart tvHD	839.900	839.900	1
Microondas	220.430	220.430	1
Parlante logitech 2.1 Gaming G560	799.900	799.900	1
Computador HP 21" AMD A9 - 1TB (6 EN TOTAL)	1.449.000	8.694.000	6
Celular	200.000	200.000	1
Teléfono fijo	100.000	100.000	1
Aire acondicionado Panasonic 12VTU	1.387.000	8.322.000	6

Instalación Aires White Line	300.000	1.800.000	6
Materiales instalación aires	550.000	3.300.000	6
Cable eléctrico aire	348.011	2.088.066	6

MOBILIARIO

Consultorios, esterilización, recepción	2.026.000	12.156.000	6
Escritorios, mueble tv, cubre tomas	3.900.000	3.900.000	x
Sillas escritorio	249.990	2.241.000	9
Sillas paciente escritorio	239.500	1.197.500	5
Papeleras oficina	54.900	329.400	6
Papeleras grandes	164.700	988.200	6
Papeleras bioseguridad	150.000	1.240.000	8
Lavamanos	348.000	2.784.000	8
Lavaplatos con grifería	120.000	240.000	2
UTA basuras	360.000	360.000	1
Puertas de vidrio	10.000.000	10.000.000	X

HABILITACIÓN

Registro Cámara de Comercio	450.000	450.000	1
Proceso de habilitación	2.700.000	2.700.000	1
Software	2.000.000	2.000.000	1

PUBLICIDAD

Diseño de logo	400.000	400.000	1
Diseño de papelería	250.000	250.000	1
Impresión de papelería	1.290.000	1.290.000	1

IMAGEN FACHADA

Letrero	1.200.000	1.200.000	1
Vidrio consultorio	700.000	700.000	1
Vidrio puerta	300.000	300.000	1
Señalización	200.000	200.000	1
Letrero enchape	350.000	350.000	1
Uniformes y batas	944.000	944.000	1

SEGURIDAD

Equipos	125.307	751.842	6
Instalación	332.000	1.992.000	6

DISEÑO DE INTERIORES

Diseño 3D	4.000.000	4.000.000	
Contratista			

TOTAL		144.470.496	
--------------	--	--------------------	--

Fuente: Elaboración propia

Como proveedores de insumos odontológicos, instrumental y algunos equipos se tendrán 7 proveedores principales entre los cuales están:

- Casa dental Gabriel Velásquez SAS (Cali)

Diversidad de portafolio de productos con altos estándares de calidad. Periodo de cancelación, 30 días

- Servicampo del Valle SAS (Cali)

Excelente servicio con gran trayectoria en el mercado, disponibilidad inmediata de productos, precios favorables, constante acompañamiento y respaldo. Periodo de cancelación, 30 días

- Casa dental Eduardo Daza Ltda. (Cali) Dentales & Detalles (Cali), GAC (Cali)

Disponibilidad adecuada de equipos biomédicos con buena garantía y soporte, así como diversidad de portafolio. Periodo de cancelación, 30 días

- Almacén dental la U (Cali), Club dental (Tuluá)

Precios favorables, facilidad de pago. Periodo de cancelación, 45 días

Como proveedor de implantes y materiales de regeneración ósea guiada (reconstrucción de maxilares) estará:

- Bh salud (Cali), Implatec (Cali)

Excelentes materiales biomédicos con muy buena predicibilidad para los tratamientos a realizar, constante soporte técnico y logístico, adicionalmente facilidades de pago. Periodo de pago, 60 días

- Zimplant (Cali).

Exclusividad de productos para tratamientos específicos. Periodo de pago, 30 días

Los criterios de selección de dichos proveedores para la clínica *Dr. Javier Aristizábal G.* son la trayectoria de la empresa, Respaldo, honestidad, diversidad de productos en portafolio, confiabilidad y garantía de los productos, servicio al cliente, posibilidades de negociación, cartera abierta con tiempos prudentes y facilidades de pago, así como ubicación estratégica respecto a la clínica, ejemplo de ello es la posibilidad de pagar a 30 y 60 días dependiendo de cada caso y donde favorece el flujo de efectivo de la clínica para optimizar la operación de la misma. Además, se acuerda un acompañamiento constante y facilidad en la logística de entrega de productos para agilizar procesos.

2.3 Sistemas de control

Una de las principales herramientas para el control de los distintos procesos internos de la clínica es el software que se usará para diligenciar las historias clínicas con su respectiva anamnesis¹ y evaluación de enfermedades de base y pre existencias tanto personales como

¹ **Anamnesis** corresponde al conjunto de datos que se recogen en la historia clínica de un paciente con un objetivo de diagnóstico.

familiares, el historial médico – odontológico del paciente, realizar las remisiones y contra – remisiones, formulación de medicamentos, dispensario de radiografías, agilidad de facturación por procedimiento, diligenciamiento de formatos de esterilización fundamental para la seguridad del paciente así como farmacovigilancia y tecnovigilancia para reporte ante la Secretaria de Salud del Valle, formatos de desechos médicos con sus respectivos pesajes y disposición de los mismos, también verificación y control de horas laboradas por el personal de planta.

Se contará con todo un plan de mantenimiento trimestral de equipos con sus hojas de vida respectivas como lo requiere la secretaria de salud del Valle, para cumplir así con todos los estándares de calidad. Dichas revisiones las realizará el señor Marino Caicedo tecnólogo en mantenimiento de equipos biomédicos. Con él se celebrará un contrato por prestación de servicios con término a un año, renovable.

A todos los instrumentos utilizados dentro de la clínica se les realiza una desinfección previa en líquidos especiales para bajar la carga bacteriana, estos se dividen en críticos y semicríticos, los cuales deben ser esterilizados rutinariamente cada vez en autoclave a vapor siguiendo las instrucciones tanto del fabricante de los instrumentos como de los equipos a utilizar. Posteriormente se preservan en paquetes de bolsas esterilizados y divididos en compartimientos destinados para ellos.

La recolección de desechos peligrosos propios de la operación de la clínica será a través de la empresa RH S.A.S. gestión integral de residuos con la cual se debe realizar un contrato y hacer el informe respectivo para la Secretaria de Salud del Valle y con los cuales se trazaría una hoja de ruta en horarios y protocolos para la ejecución de los mismos.

Es fundamental controlar el seguimiento a los pacientes pues después de la consulta estos deben salir con cita y se hace indispensable un contacto telefónico constante para confirmaciones de asistencia y verificación tanto de su estado de salud por los procedimientos como de satisfacción y sugerencias, así mismo el consentimiento informado respectivo. Es fundamental velar por la seguridad de los datos de la información de los pacientes por lo que se contará con un software capaz de cumplir con este parámetro.

Se hará reuniones periódicas de discusión de casos clínicos en donde se evalúe de modo interdisciplinario diagnósticos y planes de tratamiento (los más complejos que ameriten discusión previa al inicio) permitiendo que, con diferentes puntos de vista entre especialidades se le ofrezca la mejor alternativa al paciente con mayor predictibilidad y tasa de éxito. Así mismo, se realizará reuniones constantes con el personal administrativo y de servicio al cliente para un control de calidad tanto contable y financiero como de servicio a los pacientes. Se prestará especial atención al buzón de quejas y reclamos para mejorar los aspectos que sea necesario y solucionarle cualquier inquietud al paciente.

Se controlará los horarios laborales respectivos de cada colaborador, Así mismo el cumplimiento de horario en atención a los pacientes por parte de los profesionales según sea el caso y sus funciones en la clínica. Cada persona colocará su huella en el biometrico y quedara registrado en el sistema tanto hora de entrada como de salida.

La clínica colocará los insumos y realizará tanto seguimiento y auditoria para odontología general e higiene los cuales se controlarán por medio de inventarios semanales. En el caso de los profesionales especialistas la clínica colocará el 5% de los insumos y así lo estimará el contrato.

Se contará con un programa de seguridad y salud en el trabajo para procurar laborar en condiciones óptimas y minimizar los riesgos de los colaboradores. Se hará con ellos mismos un sistema de gestión donde también se implementen de manera adicional todos los protocolos de bioseguridad adicionales concernientes a la pandemia COVID- 2019, entre los cuales estará pasar por el tapete de desinfección, tomar temperatura y aplicar alcohol y gel a la entrada, se le colocará gorro más polainas desechables al paciente y se recibirá un aforo del 50% de la capacidad total de atención y podrá ingresar un número no mayor a 25 personas al interior de las instalaciones. La persona encargada de esta labor será una de las auxiliares en odontología.

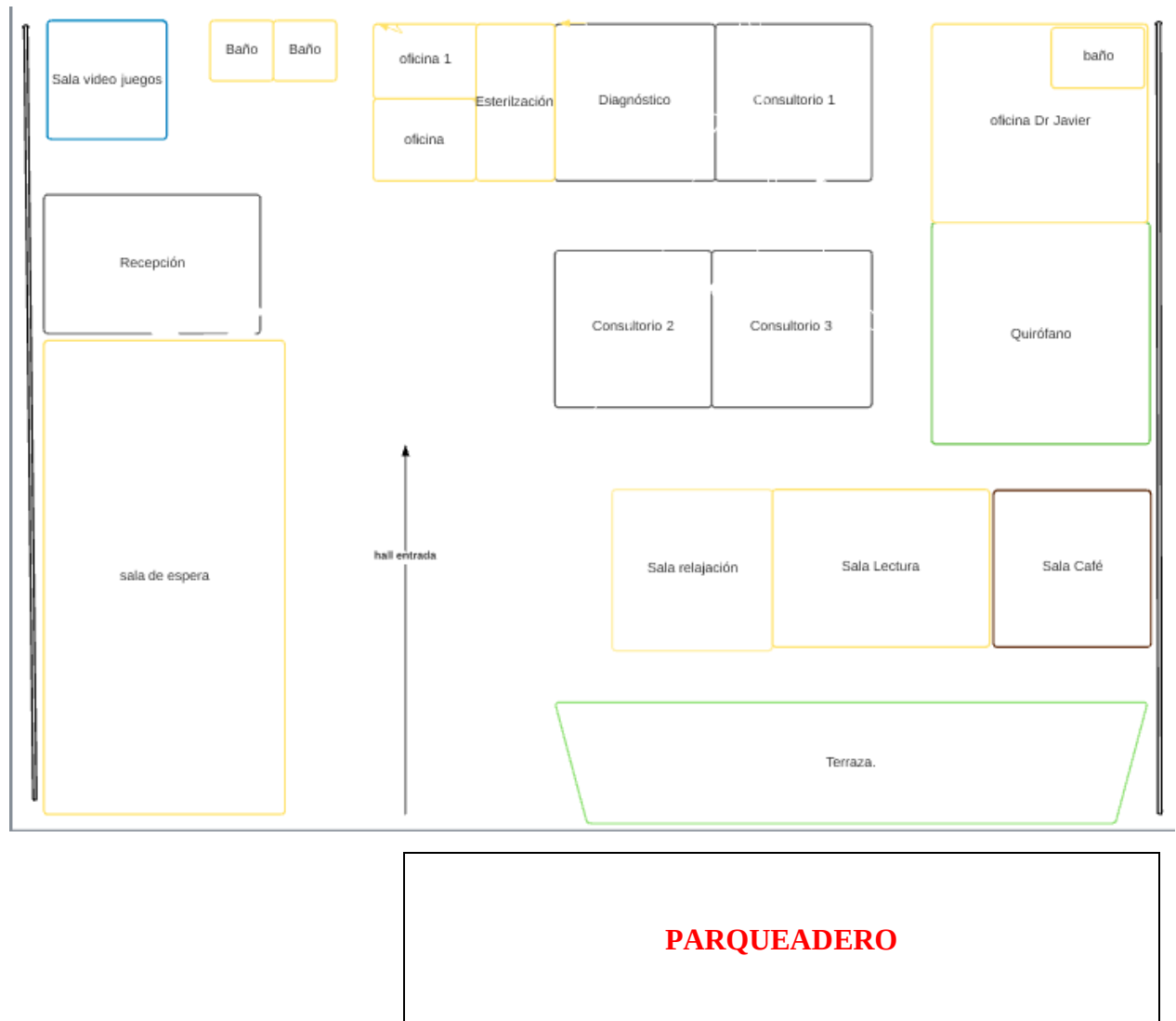
2.4 Distribución de planta/oficinas y de equipos

La clínica *Dr. Javier Aristizábal G.* prestará servicios en el área de odontología con todas sus respectivas especialidades buscando responder a las necesidades de salud oral de la población de la ciudad de Santiago de Cali. En un sitio estratégico pues es de fácil acceso para proveedores y clientes provenientes de otros sectores de la ciudad (sur oeste y norte), se buscará también que tengan posibilidades de fácil parqueo y amplitud, además las rutas del transporte masivo MIO E21, P27D, P52D, T31 pasan muy cerca del barrio asegurando fácil accesibilidad para quien no tenga vehículo propio.

La distribución de la clínica será la siguiente:

Área del local 350 metros cuadrados aproximadamente.

Figura 3. Bosquejo inicial clínica *Dr. Javier Aristizábal G.*



Fuente: Elaboración propia con programa Visio.

Como se puede observar en el bosquejo se contará con parqueadero suficiente y seguidamente una recepción amplia para el ingreso de los pacientes con una zona de estar amplia mientras se realiza el registro y tramitología inicial. En esa zona común se encuentran 2 baños individuales por género y un salón de videojuegos. Se planea 2 oficinas para administración y labores varias. Esterilización es un factor fundamental en la operación de la clínica para lo cual se instaurará un recinto con todas las medidas protocolarias según la Secretaria de Salud. Se contará con un

consultorio de diagnóstico amplio donde se puede realizar una evaluación inicial del paciente y donde se realice la anamnesis. Este consultorio tendrá un escritorio y sistema para diligenciamiento de historia clínica, estudio de fotografía y toma de rayos x digital con radiovisiógrafo para elaboración certera y oportuna de un diagnóstico, así como papelería necesaria y folletos ilustrativos donde se le pueda explicar más gráficamente al paciente su condición. De igual manera, una pantalla donde se le pueda mostrar digitalmente imágenes, videos y demás respecto al diagnóstico y plan de tratamiento. Habrá tres consultorios con las medidas requeridas por la Secretaria de Salud y que además le generen comodidad al paciente, con amplitud y sin sensación de encierro para limitar la ansiedad. Estos consultorios estarán dotados con todos los elementos y dispositivos médicos necesarios para realizar los tratamientos de los pacientes con seguridad y control.

Cada uno estará además dotado de computador de última tecnología con programa para diligenciamiento de historia clínica, pantalla en el techo para que el paciente se relaje mientras está en el tratamiento y mobiliario necesario como sillas o muebles para mayor comodidad. La clínica tendrá un quirófano con toda la reglamentación requerida donde se realizarán las cirugías de mayor complejidad entre las cuales están las áreas de periodoncia, implantología, y algunos procedimientos de cirugía máxilo-facial. Contará con motor y software de última tecnología para colocación de implantes y cirugía reconstructiva del maxilar. La oficina de gerencia tendrá acceso directo al quirófano pues ahí será el sitio de trabajo del doctor Javier Aristizábal G especialista en periodoncia, subespecialista en implantología quirúrgica y magister en administración de negocios. Continuando, se encuentran las otras zonas de dispersión de los pacientes, así como las áreas donde se pueden tomar un momento para ellos mismos. Estarán la sala de relajación, sala de lectura, zona de café y terraza *chillout*.

Estos espacios se adecuarán gracias a la futura adquisición de un local donde se realizará la adecuación del proyecto de acuerdo con las necesidades planteadas. Se espera contar con espacios abiertos entre las zonas anteriormente mencionadas y jardines internos. También se plantea el diseño de jardines externos y, en general, una infraestructura moderna con espacios generosos. Dichas adecuaciones tendrán un costo de 620.000.000 millones entre local y adecuaciones.

3. Análisis administrativo

3.1 El perfil del equipo empresarial y del personal que la empresa exige

La clínica Dr. Javier Aristizábal G. estará en cabeza del doctor Javier Andrés Aristizábal Gutiérrez, odontólogo de la Universidad Autónoma de Manizales, especialista en periodoncia de la Universidad Autónoma de Guadalajara (Jalisco, México), sub especialista en implantología quirúrgica Universidad Autónoma de Guadalajara (Jalisco, México) y magister en administración de negocios Universidad Icesi (Cali), quien realizará las labores de gerencia de la clínica y atención a los pacientes en el ámbito periodontal e implantológico. En la siguiente tabla se describe las características laborales de cada colaborador y se clasificará de la siguiente manera:

Tabla 10. Clasificación de cargos, roles, responsabilidades y salario.

CLASIFICACIÓN DE CARGOS, ROLES, RESPONSABILIDADES Y SALARIO						
NÚMERO	CARGOS	PERFIL PROFESIONAL	RESPONSABILIDADES	SALARIO	CLASIFICACIÓN ÁREA	TIPO DE CONTRATACIÓN
1	Auxiliar administrativa y contable	Actividades administrativas de archivo, control y elaboración de correspondencia, digitar y registrar las transacciones contables de las operaciones de la clínica y verificar su adecuada contabilización, elaborar nómina y liquidación de seguridad social.	Mantener actualizados los documentos legales de la clínica, elaborar la nómina y liquidación de seguridad social, revisión de documentos, colaboración continua con otras laborales asignadas por su jefe inmediato	1.200.000	Administrativa	Contrato a termino fijo
3	Auxiliar oral	Actividades de asistencia a los profesionales de odontología y especialistas para el optimo ejercicio de dicha labor	Preparar el ambiente de consultorio odontológico, preparar pacientes para el examen dental y apoyar a los odontólogos durante el mismo, esterilizar y organizar instrumentos, controlar el abastecimiento de insumos odontológicos y de oficina.	1.000.000	Administrativa	Contrato a termino fijo
1	Auxiliar oral y servicio al cliente	Gran capacidad comunicativa, incluyendo lenguaje claro y actitud profesional al teléfono. Buenas dotes de organización. Interés por el trabajo de la Clínica, lo que facilitará poder pasar de inmediato las preguntas a la persona adecuada. Ser capaz de mantenerse tranquilo y cortés	Facilidad para la atención pública, Capacidad de organización, Buen trato por teléfono, Buena capacidad de comunicación, Dominio de centralitas de teléfono, Gestión de insumos, Habilidad para resolver problemas conocimientos administrativos	1.000.000	Administrativa	Contrato a termino fijo
2	Auxiliar de mantenimiento y oficios varios	Persona responsable con honestidad cabal, eficiente en sus labores, buena disposición para realizar sus labores, actitud positiva y buena presentación.	Efectúa labores de aseo y limpieza en oficinas, baños, pasillos, patios, bodega y, en general, todas las áreas de la clínica. Mantener limpias las áreas administrativas y de uso público.	900.000	Administrativa	Contrato a termino fijo
2	Odontólogos generales	Odontologo profesional con capacitaciones y educación continua con capacidad de trabajo interdisciplinario y adecuada atención y servicio al paciente	Principalmente su actividad está orientada a diagnosticar, tratar y prevenir las enfermedades dentales, tanto desde la prevención como las patologías en la rehabilitación del paciente	Porcentaje por consultas y procedimientos realizados , correspondientes al 35% de la facturación mas insentivos por cumplimiento de ventas	Colaborador	Prestación de servicio
1	Especialista en periodoncia e implantes	Odontologo profesional especialista en periodoncia e implantes	Atención integral quirurgica en las areas de periodoncia e implantes encaminado a resolver las necesidades los pacientes	Porcentaje por consultas y procedimientos realizados , correspondientes al 70% de la facturación	administrativa	Contrato a termino fijo
1	Especialista en endodoncia	Odontologo profesional especialista en endodoncia	Atención integral endodoncia, encaminado a resolver las necesidades los pacientes	Porcentaje por consultas y procedimientos realizados , correspondientes al 70% de la facturación	Colaborador	Prestación de servicio
1	Especialista en ortodoncia	Odontologo profesional especialista en ortodoncia	Atención integral ortodoncia, encaminado a resolver las necesidades los pacientes	Porcentaje por consultas y procedimientos realizados , correspondientes al 70% de la facturación	Colaborador	prestación de servicio
1	Especialista en rehabilitación	Odontologo profesional especialista en rehabilitación	Atención integral en rehabilitación encaminado a resolver las necesidades los pacientes	Porcentaje por consultas y procedimientos realizados , correspondientes al 70% de la facturación	Colaborador	prestación de servicio
1	Especialista en cirugía maxilofacial	Odontologo profesional especialista en cirugía maxilofacial	Atención integral en cirugía maxilofacial encaminado a resolver las necesidades los pacientes	Porcentaje por consultas y procedimientos realizados , correspondientes al 70% de la facturación	Colaborador	prestación de servicio

Fuente. Elaboración propia

Se requiere de calidad humana y buena disposición, de igual manera se debe ser capaz de realizar trabajo en equipo, además de capacidad de prestar un buen servicio al cliente. La clínica contará con 2 odontólogos generales capacitado y que tenga en su haber el historial de diplomados y/o cursos de educación continua y actualización, además experiencia mínima de 2 años y que tenga como una de las cualidades principales el excelente trato a los pacientes y vocación de servicio. Con el paso del tiempo la idea sería tener 2 odontólogos de base que sean un hombre y una mujer para que los pacientes tengan alternativas teniendo en cuenta que algunos prefieren atención de uno u otro. La clínica contará con uno de los mejores equipos de especialistas de la ciudad que trabajen de manera interdisciplinaria en pro de la salud de los pacientes y de alcanzar resultados óptimos para lograr la satisfacción de los mismos. Los especialistas estarán adscritos a la clínica a través de la modalidad de prestación de servicios con un porcentaje del 65 % para el médico tratante, un 5 % para insumos y un 30% para la clínica. Otro puesto que es muy relevante es el de la recepción, puesto que este es el primer contacto del paciente con la clínica y que dejará la primera impresión la cual tendrá un efecto muy importante al momento de tomar la decisión si comienza o no el tratamiento. La primera impresión es crucial. El paciente debe quedar impactado desde ese mismo momento y sentir que está en el lugar correcto, por ello, la persona que desempeñe ese cargo debe tener una preparación muy importante en servicio al cliente, secretaría, procesos contables mínimos, excelente disposición, tolerancia y respeto, agilidad en la gestión de procesos y resolución de inquietudes de los pacientes. Debe ser una persona pro activa y con iniciativa, capacidad adecuada de comunicación y trabajo en equipo. Un factor no menos importante será la presentación personal. Los colaboradores de oficios varios también tienen su rol de relevancia pues de ellos depende la pulcritud y bienestar sanitario del personal de la organización y los pacientes, así como la imagen de orden que se proyecte hacia los potenciales clientes. A continuación, en la

tabla 11, se hace relación de la dotación requerida por el personal de la clínica para sus labores diarias.

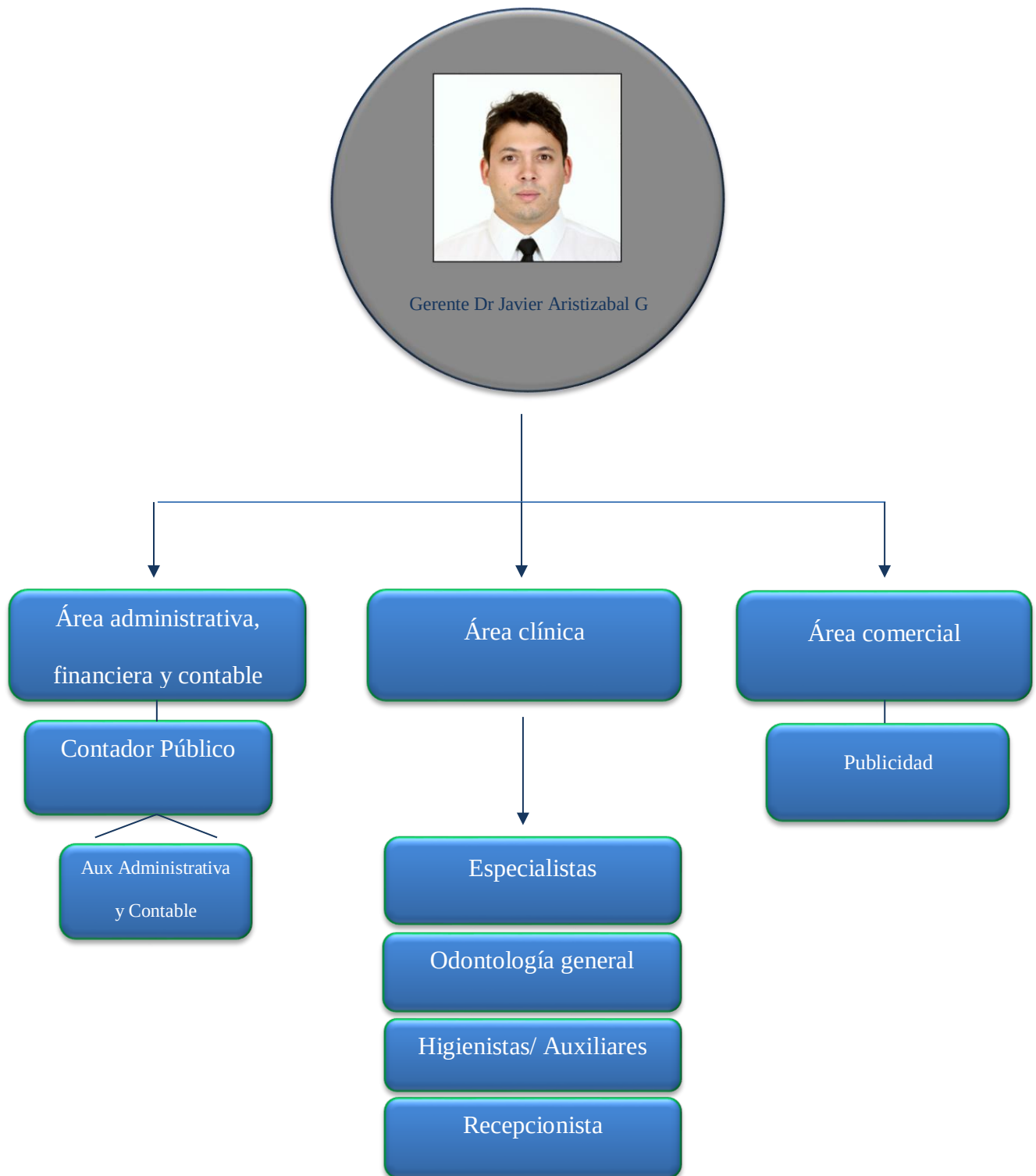
Tabla 11. Dotación para colaboradores clínica *Dr. Javier Aristizábal G.*

DOTACIÓN PARA COLABORADORES CLÍNICA DR JAVIER ARISTIZABAL G		
TIPO DE DOTACIÓN	RENOVACIÓN	CANTIDAD
Uniformes	cada 6 meses	1
Batas	Cada mes	1
Overoles completos (Covid -19)	cada 6 meses	1
Gorros	cada 3 meses	1
Guantes	diarios	Por paciente
Mascarillas	semanal	1
Caretas	cada 3 meses	1
Gafas	cada 3 meses	1
Batas desechables	diarios	por paciente
Polainas desechables	Cada 3 meses	2
Presupuesto total	x	\$ 944.000

Fuente: Elaboración propia

3.2 Las estructuras y estilos de dirección

Organigrama



Cargos y salarios

Personal directo con carga prestacional.

Profesionales especialistas reflejado en los costos operativos 65 % del valor del procedimiento, reflejado en la siguiente tabla.

Tabla 12. Profesionales y especialistas

Profesionales
Odontologia General
Ortodoncia
Endodoncia
Implantologia
Periodoncia
Cirugia
Rehabilitacion

Fuente: Elaboración propia

3.3 Las políticas de administración de personal y de participación del equipo empresarial en la gestión y en los resultados

Los tipos de contratos en el área administrativa, financiera - contable, mercadeo - comercial, recursos humanos y control de calidad, así como área clínica se plantearán con termino definido a 1 año de carácter renovable con una política de salarios saludable que motive a los colaboradores pero que a su vez la clínica esté en condiciones de asumir. Se pagarán las prestaciones debidas con aportes a salud, pensión, ICBF y caja de compensación familiar. Tendrán bonificaciones de acuerdo a metas y presupuestos alcanzados que corresponden a un porcentaje en dinero, así como comisión, correspondiente al 0.6 % de las ventas netas alcanzadas. Los aumentos salariales irán de acuerdo con la inflación anual e IPC. Existirá casos en los que por mérito, eficiencia y logros se considere un aumento mayor. Se les dotará de todos los uniformes, insumos y bienes necesarios para el cumplimiento de su labor en condiciones óptimas. La clínica tendrá como política apoyar siempre la educación continua como maestrías, diplomados, cursos, congresos y actualizaciones,

correspondientes al 20 % de la matrícula o del costo de los mismos. Se entiende que estos son parte fundamental de la mejora continua y el desarrollo. Los profesionales especialistas tendrán contrato por prestación de servicios y se pagará lo que se pacte de mutuo acuerdo con ellos como porcentajes por pacientes, así mismo los horarios y beneficios. Se propondrá un porcentaje para el especialista del 65 % del diagnóstico y procedimiento que realice y pago oportuno e inmediato al finalizar su consulta diaria.

3.4 Organizaciones de apoyo

Las alianzas clave van a permitir el desarrollo de las actividades propuestas en la clínica *Dr. Javier Aristizábal G.* Entre ellas están los proveedores de insumos para la operación del servicio mencionados con anterioridad, proveedores del software, bancos, entre los cuales se trabajará con Bancolombia, AV Villas y Davivienda, odontólogos generales y especialistas que harán parte de la clínica, ingenieros de sistemas para soporte técnico y mantenimiento , agentes especializados en marketing, personal de la empresa en general, medios de difusión (comunicación) como las plataformas Facebook, Instagram y Twitter, pacientes quienes fueron atendidos y pueden brindar un testimonio real de su experiencia en la atención y estadía en la clínica (difusión a través de redes sociales). Lo anterior favorecerá un apalancamiento sobre el cual la clínica sustentará sus operaciones e implementará planes de mejora y desarrollo. Adicionalmente se estima que la financiación de la clínica será a través de recursos propios.

La recolección de desechos peligrosos y basura estará a cargo de la empresa RH S.A.S con contrato anual de servicio con un costo de 230.000 pesos.

La persona encargada de mantenimiento para los equipos y unidades odontológicas será el señor Marino Caicedo el cual asciende a 800.000 pesos anuales y cuyas evaluaciones son trimestrales.

Se contará con la asesoría legal y tributaria por parte del revisor fiscal y la contadora quienes están altamente preparados en leyes y normatividad. La parte contable estará a cargo de la señora Luz Helena Burbano (contadora pública) quien estará vinculada por prestación de servicios, así como asesorías por parte del señor Rodrigo Caldas Blum quien es revisor fiscal. Ambos con una trayectoria empresarial notable y en donde se han destacado por su honestidad, transparencia y eficacia. A continuación, se hace referencia a los proveedores de servicios clave.

Tabla 13. Proveedores de servicios y alianzas clave

Alianzas clave	
Proveedores de servicios	Empresa
Ingeniero de software	Xdental
Bancos	Bancolombia, AV Villas, Davivienda
Marketing	Neuromedia
Contador publico	Luz Helena Burbano
Redes sociales	Facebook, Instragram, Twitter

Fuente: Elaboración propia

4. Análisis legal, social y ambiental

4.1 Permisos y manejo de propiedad intelectual

Se registrará la clínica ante la Cámara de Comercio de Cali, esta será tipo mixta pues reúne elementos gráficos y nominativos. Dicho registro tiene una duración de 10 años y es renovable indefinidamente. Se debe inscribir la clínica en la dirección de impuestos y aduanas nacionales, se debe realizar la respectiva habilitación ante la Secretaria de Salud. Su concesión implica que el consultorio odontológico se ajusta a las normas, requisitos y procedimientos. Se genera, además, el cumplimiento de las condiciones tecnológicas y científicas, capacidad técnico-administrativa y solvencia patrimonial, necesarios para su funcionamiento. La marca se registrará en un proceso independiente ante la Superintendencia de Industria y Comercio.

4.2 Reglamentaciones, leyes y obligaciones

El ente que regula los servicios de salud oral en Colombia es el Ministerio de Salud y Protección Social, a través de la Secretaría de Salud del Valle. Es evidente que hay unos parámetros y lineamientos específicos en torno a la atención de los pacientes para que mediante unos protocolos establecidos exista una atención bajo condiciones óptimas que brinden seguridad. Son de alta exigencia y la regulación es muy rigurosa en velar el cumplimiento de las leyes y protocolos de bioseguridad, así mismo en torno a las instalaciones donde se preste el servicio, insumos y dispositivos médicos e incluso a los profesionales de la salud (Ministerio de Saludo, 1996, 2013).

- **Estándar 1** – Talento humano:
 - Odontólogo General u Odontólogo Especialista
 - Toma Rx: auxiliar con supervisión de un odontólogo.
 - Interpretación: Odontólogo.
- **Estándar 2** – Infraestructura:
 - Cumplimiento de la resolución 4445 de 1996.
 - Licencia de construcción para salud.
 - Permiso de vertimientos y emisiones atmosféricas.

- Sistema de prevención y control de incendios.
- Estudio de vulnerabilidad estructural.
- Reforzamiento sísmico.
- Señalización por servicio.
- Plan de emergencias y desastres.
- Plan de mantenimiento de la planta física e instalaciones físicas RETIE para instalaciones eléctricas.
- Cumplimiento de la resolución 14861 de 1985 y Ley 316 de 1997 (condiciones de accesibilidad en Colombia – Discapacitados).
- Sala de espera con baño.
- Área para procedimiento odontológico.
- Lavamanos por consultorio (si el consultorio tiene baño puede usar el lavamanos de este).
- Área de esterilización.
- Área independiente para disposición de residuos.

En centros, clínicas y consultorios dentales con 2 o más unidades:

- Área para procedimiento odontológico.
- Lavamanos 1 x 3 unidades.
- Barrera fija o móvil.
- Ambiente independiente para esterilización.
- Área independiente para disposición de residuos.

En cuanto a la esterilización:

- Proceso unidireccional.
- Áreas señalizadas: Lavado, empaque, esterilización.
- Mesón y poceta diferente al lavamanos.
- Área de almacenamiento de instrumental.
- **Estándar 3 – Dotación:**
 - Equipos con condiciones técnicas de calidad y soporte técnico y mantenimientos.
 - Jabón líquido de manos y sistema de secado.
 - Instrumental necesario y suficiente.
 - Esterilizadores con programa de mantenimiento preventivo, validación al instalar y recalificación anual.
 - Disponibilidad de incubadora.
- **Estándar 4 – Medicamentos, dispositivos médicos e insumos:**
 - Contar con programa de farmacovigilancia y tecnovigilancia.
 - Definir política en caso de reuso según recomendación del fabricante y evidencia científica.
 - Uso de detergentes enzimáticos, empaques, controles químicos, controles biológicos.
- **Estándar 5 – Procesos prioritarios:**
 - Programa de seguridad del paciente.

- Manual de bioseguridad.
 - Referencia y contrarreferencia.
 - Plan de gestión integral de residuos hospitalarios y Similares.
 - Seguimiento a riesgos.
 - Guías clínicas sobre manejo de las principales causas de morbilidad oral.
 - Complicaciones anestésicas.
 - Procedimientos para información al paciente y familia sobre recomendaciones preoperatorias y postoperatorias.
 - Protocolo de esterilización y suficiencia de instrumental.
- **Estándar 6** – Historias clínicas y sus registros:
 - Garantizar confidencialidad y seguridad.
 - Adecuadamente identificadas y diligenciadas.
 - Cuenta con consentimiento informado.
 - Registro de reúsos.

Fuente: Dentaldoktor (2018)

El proceso de habilitación de la clínica ante la Secretaría de Salud, seccional Valle es gratuita, sin embargo, dada la complejidad de la normatividad y amplios requerimientos para un óptimo funcionamiento dentro de los parámetros establecidos se requiere el acompañamiento en dicho proceso por parte de asesores especializados en el tema con todas las actualizaciones a la fecha y atentos a los posibles cambios en las normas. Esta asesoría es fundamental también en la adecuación de la infraestructura de acuerdo con los requerimientos de la Secretaria de Salud. El responsable de dicho proceso será el señor Andrés Riascos, tecnólogo en mantenimiento de equipos biomédicos que cuenta con estudios y experiencia en todo lo referente a la norma, requerimientos y habilitación en el sector salud.

Aparte de la asesoría mencionada, en la clínica habrá una persona en el área de control de calidad dedicada a velar internamente por el cumplimiento de lo anterior, caducidad y rotación de insumos, diligenciamiento de formatos y quehaceres ante la Secretaria de Salud. Esta persona debe estar pendiente de los mantenimientos de los equipos y dispositivos médicos con la actualización respectiva de las hojas de vida de los mismos.

Los servicios departamentales o distritales de la Secretaría de Salud realizarán una visita de verificación, previa a la habilitación. Así podrán constatar el cumplimiento de los requisitos previstos en el Manual de Inscripción de Prestadores y Habilitación de Servicios de Salud. Al cumplir con los requisitos, será asignado un código de inscripción en el Registro Especial de Prestadores de Servicios de Salud (REPS). Pueden existir visitas posteriores por parte de la Secretaría de Salud y si no se cumplen las condiciones anteriores pueden imponer sanciones o, incluso, ordenar el cierre de los servicios. Se requiere imprimir y colocaren un lugar visible de la clínica dental el distintivo de la habilitación.

Se debe cumplir con los estándares mencionados anteriormente en talento humano, infraestructura, dotación, gestión de procesos, seguridad de los datos. A continuación, se hace referencia a algunos aspectos adicionales importantes en torno a permisos y requisitos necesarios para el funcionamiento.

Infraestructura

Las condiciones de infraestructura para la consulta dental son muy estrictas. El inmueble debe cumplir con las condiciones dispuestas en la Resolución 4445, de 1996. Igualmente, se requiere un estudio de vulnerabilidad estructural y una licencia de construcción para salud. El local debe contar con el correspondiente permiso de vertimientos y emisiones atmosféricas, un sistema de prevención y control de incendios y reforzamiento sísmico. Se debe contar con un plan de emergencias y desastres, así como uno de mantenimiento de la planta física e instalaciones físicas RETIE para instalaciones eléctricas.

Tiene que existir una adecuada señalización por servicio y se debe cumplir con la resolución 14861, de 1985, y la ley 316, de 1997, referentes a las condiciones de accesibilidad para discapacitados.

En relación con las instalaciones, se debe contar con una sala de espera con baño para el uso de los pacientes; un área cerrada para efectuar los procedimientos odontológicos, dotada con lavamanos y áreas independientes de esterilización y disposición de residuos.

Si se cuenta con más de 2 unidades odontológicas, por ley debe haber al menos un lavamanos por cada tres estaciones de odontología, en el caso de la clínica todos los consultorios tendrán el suyo independiente para asegurar la asepsia del paciente y el profesional.

Dotación de equipos

Se verificarán las características técnicas de calidad de los equipos, registrando sus condiciones de mantenimiento y comprobando la existencia de un soporte técnico adecuado. También se confirmará la existencia del instrumental necesario y suficiente. Se debe tener esterilizador amplio para cumplir con la cantidad demandada de los mismos y garantizar que cumpla con un programa de mantenimiento preventivo. Se requiere de una incubadora, y estar siempre provisto de jabón líquido de manos y sistema de secado.

Medicamentos, dispositivos médicos e insumos

La clínica debe contar con programas de farmacovigilancia y tecnovigilancia. Igualmente deben tener políticas definidas de reutilización insumos, acordes con las recomendaciones del fabricante y la evidencia científica que se disponga. En caso de decidirse por la habilitación como

IPS también se analizará el uso de detergentes enzimáticos, la condición de los empaques y la aplicación de controles químicos y biológicos.

Gestión de procesos

Se requiere de un programa de seguridad del paciente, gestión de residuos hospitalarios, protocolos de esterilización y procedimientos para información sobre recomendaciones pre y postoperatorias. También se constatan los mecanismos de seguimiento de riesgos, el manejo de complicaciones anestésicas y la existencia de guías clínicas sobre las principales causas de morbilidad oral.

Seguridad de los datos

Es indispensable garantizar la confidencialidad y seguridad de las historias clínicas y registros de los pacientes, efecto para lo cual se verificarán las condiciones de almacenamiento y acceso a la información. Se requiere contar un excelente software, que pueda almacenar en la nube los historiales y planes de tratamiento, de manera segura (Egalindom, 2019).

4.3 Tipo de sociedad

La clínica *Dr. Javier Aristizábal G.* será conformada como una S.A.S. debido a sus múltiples ventajas entre las cuales están la simplificación de trámites, limitación de la responsabilidad, autonomía para estipular libremente las normas que más se ajusten al negocio, estructura flexible del capital así como la ley del primer empleo por la cual se expide el siguiente decreto relacionado en el link a continuación:

https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/51963/guia_beneficios_ley_formalizacion_generacion_empleo.pdf/1f7ec9b5-e2cb-0bbe-e0f7-2ede1771da1f

Este decreto especifica los incentivos para la formalización de pequeñas empresas dando así beneficios que compensan los costos de entrada entre los cuales están la progresividad de pago en la matrícula mercantil, la progresividad en el impuesto de renta y la progresividad de pago en obligaciones parafiscales. Los otros socios inversionistas de capital son el Dr. Javier Alberto Aristizábal G., médico veterinario zootecnista con 35 años de trayectoria y experiencia en el mercado como comerciante, Martha Lucía Gutiérrez Gutiérrez, publicista con 35 años de trayectoria y experiencia en el sector empresarial y la Doctora Daniela Aristizábal Gutiérrez médica veterinaria zootecnista con 10 años de trayectoria empresarial, área de mercaderero y comercial. Ellos tendrán una participación accionaria del 10% respectivamente.

4.4 Efectos sociales, ambientales y responsabilidades

Efectos sociales

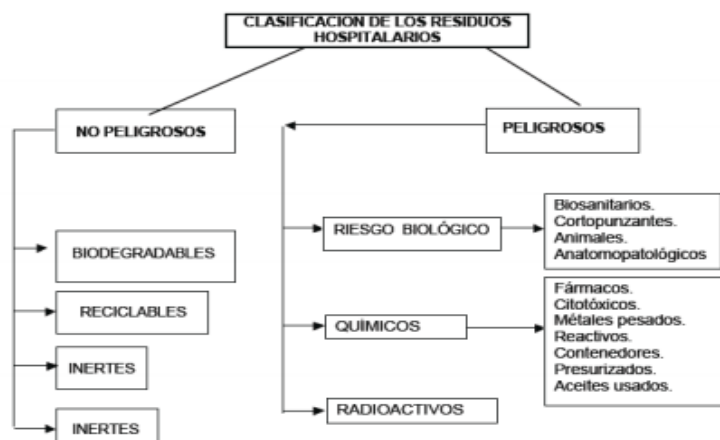
Una de las contribuciones más importantes de la clínica *Dr. Javier Aristizábal G.* será sin duda en salud y tendrá un impacto muy positivo sobre la sociedad de la ciudad de Cali, puesto que las personas encontrarán un modelo diferente de atención en servicios de salud oral y máximo – facial enfocado en el bienestar y tranquilidad de sus pacientes donde experimenten sensaciones de confort y deleite. La clínica generará la posibilidad de progreso para ellos y sus familias entre los que están los incentivos anteriormente mencionados como económicos y no económicos que fomentará bienestar, felicidad y rendimiento laboral. Se contribuirá en la parte tributaria con todo lo que sea de ley pues todo será a través de facturación para aportar así a la sociedad.

La comunidad se beneficiará por encontrar un sitio de calidad donde encuentren todo lo que necesitan respecto a salud oral y máxilo -facial en un solo sitio con todas las bondades antes mencionadas. Sin embargo, un punto clave al que se le tiene que prestar especial atención es que a pesar de tener un parqueadero amplio puede en un momento dado no ser suficiente para una alta demanda y generar alguna incomodidad a los habitantes del sector por lo que se contará con un convenio con un parqueadero para descongestionar la zona y evitar conflicto con la comunidad.

Efectos ambientales

El efecto ambiental contra producente más importante de la clínica es el desecho de residuos peligrosos propios de la operación y ejercicio profesional en la atención a los pacientes. Para tales efectos se contratará con la empresa R.H S.A.S para el pesaje y recolección de los mismos y se contará con una política ambiental en la organización y se velará por su implementación y cumplimiento. Ejemplo de lo anterior será el consumo racional de energía y agua, reciclaje, disminución en generación de residuos en la media de las posibilidades, concientización en responsabilidad social entre los colaboradores, proveedores y clientes para cuidado del medio ambiente y procesos de mejora continua.

Figura 4 Clasificación de riesgos hospitalarios



Fuente: Secretaría de Salud del Distrito de Bogotá D.C. (2012)

5. Análisis de valores personales

5.1 Éticos y morales

Los valores éticos y morales son absolutamente indispensables en cualquier organización para el adecuado ejercicio de las labores diarias. Son estos los que permiten la generación de empatía y conexión con el cliente y construcción de lazos interpersonales. La atención a los pacientes demanda una gran cantidad de valores en pro de generarle un bienestar a esas personas que lo necesitan. Entre estos valores está la vocación de servicio, la honestidad, el compromiso, el conocimiento científico, la competencia profesional, la confidencialidad de la relación doctor-paciente, la honradez, las relaciones apropiadas con el paciente, la generación de confianza, la responsabilidad, la tolerancia, el respeto, la sencillez y la solidaridad.

5.2 De gusto personal y de carrera empresarial

En el mundo actual se observa cómo en el mercado odontológico se ha perdido la empatía, valores y respeto por la profesión, lo que ha llevado a que un sin número de personas desconfíen de los profesionales. En consecuencia luchó día a día para lograr la excelencia y entregó lo mejor en cada consulta y cada procedimiento. Para mí, no hay mayor motivación que un paciente feliz y satisfecho con el tratamiento realizado. Poner el corazón en la labor empresarial es una actitud indispensable para construir una excelente relación organización – cliente que perdure y que haga que se tenga preferencia y fidelidad. Un cliente que se sienta bien atendido y que además perciba una empatía adecuada será alguien de permanencia y seguro referidor de nuevas personas.

Trabajar por la sociedad me ha ayudado a entender el mundo de una manera distinta y como desde nuestra labor podemos mejorar la calidad de vida de las personas a través de generar autoestima y funcionalidad.

6. Análisis económico

6.1 Las necesidades de inversión en activos fijos y en capital de trabajo

La clínica requiere como proyecto la siguiente inversión.

Tabla 14. Inversión requerida Clínica *Dr. Javier Aristizábal G.*

Activos	Valor Unitario	Inversión
Unidades odontológicas 5 Unidades	12.000.000	60.000.000
Equipos odontológicos	60.000.000	60.000.000
Propiedad clínica	500.000.000	500.000.000
		620.000.000

Fuente: Elaboración propia

Es importante recalcar que los equipos médicos y odontológicos son:

- Instrumental general para la atención en la consulta dependiendo de cada especialidad y tratamiento.

Tabla 15. Equipos propiamente dichos

Compresor italiano 2 caballos SFM (2 en total)
Kit Bioseguridad Gnatus (esterilizador) (1 en total)
Instalación y flete autoclave
Incubadora Julvident
Kit de indicadores biológicos x 100
Lampara fotocurado Gnatus (3 en total)
Cavitron Frogen Draco (3 EN TOTAL)
Pieza de mano Kavo 506C Push Botton (3 en total)
Radiovisógrafo (1 en total)

Rayos x (1 en total)

Fuente: Elaboración propia

6.2 Los ingresos, costos y gastos

Tabla 16 Relación ingresos proyectados mensual.

ITEM	ENERO A JUNIO DE 2021					
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Volumen estimado de ventas						
Ortodoncia Autoligado Montaje	2.400.000	2.640.000	3.036.000	3.643.200	4.080.384	4.488.422
Control Ortodoncia Autoligado	-	805.000	483.000	773.950	1.123.090	1.514.127
Ortodoncia Balance Montaje	3.360.000	4.032.000	4.677.120	5.331.917	5.971.747	6.389.769
Control Ortodoncia Balance	-	2.250.000	3.114.000	4.116.240	5.258.794	6.538.454
Ortodoncia Ceramicos Montaje	2.200.000	2.420.000	2.783.000	3.339.600	3.740.352	4.114.387
Control Ortodoncia Ceramicos	-	230.000	483.000	773.950	1.123.090	1.514.127
Reparacion Ortodoncia Balance	-	120.000	80.000	160.000	200.000	120.000
Reparacion Ortodoncia Ceramicos	-	100.000	250.000	50.000	-	200.000
Reparacion Ortodoncia Autoligado	-	-	60.000	-	-	180.000
Rehabilitacion	4.000.000	4.400.000	5.060.000	6.072.000	6.800.640	7.480.704
Periodoncia	5.600.000	6.160.000	7.084.000	8.500.800	9.520.896	10.472.986
Endodoncia	2.500.000	2.750.000	3.162.500	3.795.000	4.250.400	4.675.440
Cirugia Maxilofacial	2.400.000	4.800.000	3.200.000	3.840.000	5.600.000	6.160.000
Implantes	3.000.000	1.500.000	4.500.000	6.000.000	9.000.000	6.000.000
Odontologia General	4.000.000	4.400.000	5.060.000	6.072.000	6.800.640	7.480.704
Higienes	1.600.000	1.760.000	2.024.000	2.428.800	2.720.256	2.992.282
Valor total de ventas (\$)	31.060.000	38.367.000	45.056.620	54.897.457	66.190.288	70.321.401

	JULIO A DICIEMBRE DE 2021						Total
ITEM	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2.021
Volumen estimado de ventas							
Ortodoncia Autoligado Montaje	5.296.338	6.090.789	6.578.052	7.564.760	8.699.474	10.004.395	64.521.816
Control Ortodoncia Autoligado	1.944.267	2.451.833	3.035.534	3.665.930	4.390.887	5.224.586	25.412.204
Ortodoncia Balance Montaje	7.156.541	8.230.023	8.806.124	10.567.349	12.680.819	15.216.983	92.420.391
Control Ortodoncia Balance	7.907.690	9.441.234	11.204.811	13.091.837	15.356.269	18.073.588	96.352.916
Ortodoncia Ceramicos Montaje	4.854.977	5.583.223	6.029.881	6.934.364	7.974.518	9.170.696	59.144.998
Control Ortodoncia Ceramicos	1.944.267	2.451.833	3.035.534	3.665.930	4.390.887	5.224.586	24.837.204
Reparacion Ortodoncia Balance	240.000	160.000	80.000	200.000	300.000	400.000	2.060.000
Reparacion Ortodoncia Ceramicos	350.000	50.000	-	150.000	100.000	300.000	1.550.000
Reparacion Ortodoncia Autoligado	-	120.000	-	240.000	-	-	600.000
Rehabilitacion	8.827.231	10.151.315	10.963.421	12.607.934	14.499.124	16.673.992	107.536.360
Periodoncia	12.358.123	14.211.841	15.348.789	17.651.107	20.298.773	23.343.589	150.550.904
Endodoncia	5.517.019	6.344.572	6.852.138	6.000.000	7.000.000	7.500.000	60.347.069
Cirugia Maxilofacial	7.268.800	8.359.120	9.027.850	10.382.027	11.939.331	13.730.231	86.707.358
Implantes	7.500.000	6.000.000	7.500.000	10.500.000	6.000.000	9.000.000	76.500.000
Odontologia General	8.827.231	10.151.315	10.963.421	12.607.934	14.499.124	16.673.992	107.536.360
Higienes	3.530.892	4.060.526	4.385.368	5.043.173	5.799.649	6.669.597	43.014.544
Valor total de ventas (\$)	83.523.377	93.857.626	103.810.921	120.872.346	133.928.854	157.206.235	999.092.126

	ENERO A JUNIO DE 2022					
ITEM	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Volumen estimado de ventas						
Ortodoncia Autoligado Montaje	14.976.000	12.480.000	9.984.000	13.728.000	14.976.000	17.472.000
Control Ortodoncia Autoligado	5.980.000	7.176.000	8.970.000	7.774.000	8.611.200	8.850.400
Ortodoncia Balance Montaje	19.656.000	18.345.600	21.840.000	24.460.800	26.208.000	26.732.160
Control Ortodoncia Balance	14.508.000	15.912.000	16.567.200	17.222.400	15.444.000	14.788.800
Ortodoncia Ceramicos Montaje	11.440.000	8.008.000	9.152.000	13.728.000	9.152.000	8.008.000
Control Ortodoncia Ceramicos	5.980.000	7.415.200	8.013.200	6.936.800	8.611.200	7.534.800
Reparacion Ortodoncia Balance	424.320	424.320	424.320	424.320	424.320	432.806
Reparacion Ortodoncia Ceramicos	318.240	318.240	318.240	318.240	318.240	324.605
Reparacion Ortodoncia Autoligado	-	-	-	-	-	-
Rehabilitacion	17.687.771	10.400.000	15.600.000	13.520.000	18.720.000	26.000.000
Periodoncia	18.720.000	19.968.000	24.762.879	16.640.000	21.632.000	22.064.640
Endodoncia	8.320.000	7.280.000	9.360.000	15.600.000	13.000.000	7.280.000
Cirugia Maxilofacial	16.640.000	14.976.000	13.312.000	8.320.000	13.312.000	14.144.000
Implantes	12.480.000	9.360.000	6.240.000	9.360.000	15.600.000	10.920.000
Odontologia General	18.200.000	18.720.000	19.032.000	17.992.000	18.408.000	17.160.000
Higienes	9.568.000	8.736.000	9.401.600	10.316.800	10.816.000	10.316.800
Valor total de ventas (\$)	174.898.331	159.519.360	172.977.439	176.341.360	195.232.960	192.029.011

	JULIO A DICIEMBRE 2022						Total
ITEM	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2.022
Volumen estimado de ventas							
Ortodoncia Autoligado Montaje	17.821.440	18.720.000	17.472.000	19.968.000	22.464.000	24.960.000	205.021.440
Control Ortodoncia Autoligado	8.372.000	7.654.400	9.089.600	10.046.400	10.764.000	11.003.200	104.291.200
Ortodoncia Balance Montaje	22.713.600	23.167.872	29.702.400	30.296.448	34.944.000	41.496.000	319.562.880
Control Ortodoncia Balance	16.848.000	16.567.200	16.898.544	16.567.200	16.898.544	17.236.515	195.458.403
Ortodoncia Ceramicos Montaje	10.296.000	12.584.000	12.835.680	16.016.000	14.872.000	16.016.000	142.107.680
Control Ortodoncia Ceramicos	8.730.800	8.905.416	9.083.524	9.568.000	9.759.360	10.285.600	100.823.900
Reparacion Ortodoncia Balance	441.463	450.292	459.298	468.484	477.853	487.410	5.339.205
Reparacion Ortodoncia Ceramicos	331.097	337.719	344.473	351.363	358.390	365.558	4.004.404
Reparacion Ortodoncia Autoligado	-	-	-	-	-	-	-
Rehabilitacion	20.800.000	17.680.000	15.600.000	21.840.000	24.960.000	31.200.000	234.007.771
Periodoncia	19.136.000	20.800.000	18.304.000	18.670.080	19.043.482	19.424.351	239.165.432
Endodoncia	8.320.000	9.360.000	9.547.200	15.600.000	14.560.000	16.640.000	134.867.200
Cirugia Maxilofacial	13.312.000	15.808.000	14.976.000	16.640.000	18.304.000	21.632.000	181.376.000
Implantes	6.240.000	14.040.000	9.360.000	10.920.000	12.480.000	15.600.000	132.600.000
Odontologia General	18.720.000	17.992.000	18.408.000	19.552.000	19.760.000	20.800.000	224.744.000
Higienes	10.523.136	9.984.000	10.816.000	11.032.320	11.648.000	12.729.600	125.888.256
Valor total de ventas (\$)	182.605.535	194.050.899	192.896.719	217.536.294	231.293.629	259.876.234	2.349.257.772

Tabla 17. Relación ingresos proyectados anual.

ITEM	Total 2021	Total 2022	Total 2023	Total 2024
Volumen estimado de ventas				
Ortodoncia Autoligado Montaje	64.521.816	205.021.440	257.096.886	323.942.076
Control Ortodoncia Autoligado	25.412.204	104.291.200	130.781.165	164.784.268
Ortodoncia Balance Montaje	92.420.391	319.562.880	400.731.852	504.922.133
Control Ortodoncia Balance	96.352.916	195.458.403	245.104.837	308.832.095
Ortodoncia Ceramicos Montaje	59.144.998	142.107.680	178.203.031	224.535.819
Control Ortodoncia Ceramicos	24.837.204	100.823.900	126.433.171	159.305.795
Reparacion Ortodoncia Balance	2.060.000	5.339.205	6.695.364	8.436.158
Reparacion Ortodoncia Ceramicos	1.550.000	4.004.404	5.021.523	6.327.119
Reparacion Ortodoncia Autoligado	600.000	0	0	0
Rehabilitacion	107.536.360	234.007.771	293.445.745	369.741.638
Periodoncia	150.550.904	239.165.432	299.913.452	377.890.949
Endodoncia	60.347.069	134.867.200	169.123.469	213.095.571
Cirugia Maxilofacial	86.707.358	181.376.000	227.445.504	286.581.335
Implantes	76.500.000	132.600.000	166.280.400	209.513.304
Odontologia General	107.536.360	224.744.000	281.828.976	355.104.510
Higienes	43.014.544	125.888.256	157.863.873	198.908.480
Valor total de ventas (\$)	999.092.126	2.349.257.772	2.945.969.246	3.711.921.250

Fuente: Elaboración propia

Se debe hacer un gran esfuerzo en publicidad para incrementar las ventas progresivamente. La empresa comenzará a prestar el servicio en año 2021, para el cual se estiman ventas de \$999.092.126 siendo ortodoncia la especialidad que apalanca el proyecto estimando una productividad del 39%, para el año 2022 la especialidad que apalanca el crecimiento de económico de la compañía es ortodoncia que equivale a un volumen de ventas del 46% de dicho periodo es decir que la compañía se fortalece económicamente fortaleciendo el flujo de paciente de ortodoncia.

Tabla 18. Relación costos proyectados

		Total	Total	Total	Total
	ITEM	2.021	2022	2023	2024
1	Ortodoncia Autoligado Montaje	48.391.362	153.766.080	191.900.068	239.491.285
1	Control Ortodoncia Autoligado	19.059.153	78.218.400	97.616.563	121.825.471
1	Ortodoncia Balance Montaje	69.315.293	239.672.160	299.110.856	373.290.348
1	Control Ortodoncia Balance	72.264.687	146.593.802	182.949.065	228.320.433
1	Ortodoncia Ceramicos Montaje	44.358.749	106.580.760	133.012.788	165.999.960
1	Control Ortodoncia Ceramicos	18.627.903	75.617.925	94.371.171	117.775.221
1	Reparacion Ortodoncia Balance	1.545.000	4.004.404	4.997.496	6.236.875
1	Reparacion Ortodoncia Ceramicos	1.162.500	3.003.303	3.748.122	4.677.657
1	Reparacion Ortodoncia Autoligado	450.000	-	-	-
1	Rehabilitacion	80.652.270	175.505.828	219.031.274	273.351.029
1	Periodoncia	112.913.178	179.374.074	223.858.845	279.375.838
1	Endodoncia	45.260.302	101.150.400	126.235.699	157.542.153
1	Cirugia Maxilofacial	65.030.519	136.032.000	169.767.936	211.870.384
1	Implantes	57.375.000	99.450.000	124.113.600	154.893.773
1	Odontologia General	53.768.180	112.372.000	140.240.256	175.019.839
1	Higienes	19.356.545	56.649.715	70.698.845	88.232.158
	Costo Materias Primas e Insumos	709.530.641	1.667.990.852	2.081.652.583	2.597.902.424

Fuente: Elaboración propia

Los costos operativos de la compañía equivalen a los honorarios profesionales de los especialistas que se estipulan en 65% del tratamiento realizado más un 5 % de costos indirectos de materiales para la ejecución de sus actividades es decir que en el año 2020 y 2021 los costos variables de la compañía equivalen al 71% vs el año 2023 y 2014 equivalen al 70 % lo que indica que el proyecto se vuelve más productivo al consolidarse en el mercado.

Tabla 19. Relación gastos proyectados

GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	MES	2.021	2.022	2.023	2.024
Gastos de Publicidad		0	0	0	0
Gastos de Comisiones		0	0	0	0
Gastos de Capacitación		0	0	0	0
Asesoría Contable	1.500.000	18.000.000	18.720.000	19.468.800	20.247.552
Gastos de Representacion	500.000	6.000.000	6.240.000	6.489.600	6.749.184
Gastos Transporte	40.000	480.000	499.200	519.168	539.935
Gastos Papelería	200.000	2.400.000	2.496.000	2.595.840	2.699.674
Publicidad	1.000.000	12.000.000	12.480.000	12.979.200	13.498.368
Vigilancia	210.000	2.520.000	2.620.800	2.725.632	2.834.657
Implementos Aseo	120.000	1.440.000	1.497.600	1.557.504	1.619.804
Recoleccion Residuos Biologicos	120.000	1.440.000	1.497.600	1.557.504	1.619.804
Internet	180.000	2.160.000	2.246.400	2.336.256	2.429.706
Depreciación Muebles y Enseres		40.000.000	40.000.000	40.000.000	0
Total gastos de admon y vtas		86.440.000	88.297.600	90.229.504	52.238.684
Gastos de administrativos fijos		86.440.000	88.297.600	90.229.504	52.238.684

Fuente: Elaboración propia

Los mayores gastos de administración y ventas corresponden a los honorarios del contador público y publicidad, la cual tiene un costo de \$18.000.000 por honorarios contables y \$12.000.000 por publicidad en el año 2021 y muestran un aumento constante correspondiente al 4% anual, que es fundamental para penetrar el mercado más rápidamente. Otros valores representativos corresponden a los gastos de representación equivalen a \$6.000.000 para el año 2021 los cuales son incentivos que se les suministrara a los coladores por el cumplimiento de los objetivos propuestos es importar informar que dicho costo muestran un aumento constante correspondiente al 4% anual.

6.3 Análisis de costos y punto de equilibrio contable

Tabla 20. Análisis de costos y punto de equilibrio contable

ANALISIS DE COSTOS				
Costos/Gastos Fijos	2.021	2.022	2.023	2.024
Nómina	107.498.104	111.798.028	116.269.949	120.920.747
Gastos de operación	107.600.000	109.904.000	112.300.160	114.792.166
Gastos de Administración y ventas	86.440.000	88.297.600	90.229.504	52.238.684
Gastos preoperativos (Diferidos)	92.000.000	0	0	0
Total Costos/Gastos fijos	393.538.104	309.999.628	318.799.613	287.951.598
Costos Variables				
Costos variables (sin impuestos)	709.530.641	1.667.990.852	2.081.652.583	2.597.902.424
Gastos de Operación	19.574.030	43.823.444	54.819.599	68.792.695
Gastos de Administración	0	0	0	0
Total costos variables	729.104.672	1.711.814.296	2.136.472.182	2.666.695.119
Costo total	1.122.642.776	2.021.813.924	2.455.271.796	2.954.646.717
Numero productos o servicios	4.356	10.193	12.232	14.679
Costo Promedio producto o servicio promedio	257.714	198.345	200.724	201.291
Costo variable unitario promedio	167.373	167.934	174.661	181.674
Precio Promedio Unitario (Sin Iva)	229.351	230.468	240.839	252.881
Margen Unitario Promedio	61.978	62.535	66.178	71.208
Punto de Equilibrio	6.350	4.958	4.818	4.044
Costo total desembolsable	940.642.776	1.931.813.924	2.365.271.796	2.904.646.717
Costo promedio desembolsable	215.934	189.516	193.366	197.884
Cumplimiento del punto de equilibrio	69%	206%	254%	363%
Colchon de Efectivo	32.794.842	25.833.302	26.566.634	23.995.966

Fuente: Elaboración propia proyección financiera

7. Análisis financiero

7.1 Balance general, estado de resultados y flujo de caja

Tabla 21. Balance general

BALANCE GENERAL					
ACTIVO	Año 0	2.021	2.022	2.023	2.024
ACTIVO CORRIENTE					
Caja y Bancos	80.000.000	824.871.722	1.234.042.545	1.651.191.716	2.170.899.082
Cuentas por Cobrar- Clientes	0	0	0	0	0
Anticipo Impuesto de Renta (Retefuente)	0	7.992.737	26.786.799	23.567.754	29.695.370
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	80.000.000	832.864.459	1.260.829.344	1.674.759.470	2.200.594.452
ACTIVO FIJO					
Activos depreciables	620.000.000	620.000.000	620.000.000	620.000.000	620.000.000
Depreciación acumulada	0	90.000.000	180.000.000	270.000.000	320.000.000
Activos amortizables	0	0	0	0	0
Amortización acumulada	0	0	0	0	0
Gastos diferibles	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS FIJOS	620.000.000	530.000.000	440.000.000	350.000.000	300.000.000
TOTAL ACTIVOS	700.000.000	1.362.864.459	1.700.829.344	2.024.759.470	2.500.594.452
PASIVO + PATRIMONIO					
PASIVO					
Carga Prestacional por Pagar	0	6.832.000	7.105.280	7.389.491	7.685.071
Cuentas por pagar- Proveedores	0	0	0	0	0
Impuesto de Renta	0	0	104.782.031	152.116.210	227.182.360
Impuestos locales por pagar	0	7.583.109	17.830.866	22.359.907	28.173.482
Iva por pagar	0	0	0	0	0
Impuesto al consumo de bolsas por pagar	0	0	0	0	0
Obligaciones financieras	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVO	0	14.415.109	129.718.178	181.865.607	263.040.913
PATRIMONIO					
Capital	700.000.000	1.380.000.000	1.380.000.000	1.380.000.000	1.380.000.000
Resultados de Ejercicios Anteriores	0	0	-31.550.650	124.312.622	327.461.366
Utilidades o Pérdidas del Ejercicio	0	-31.550.650	222.661.816	338.581.241	530.092.173
Reserva Legal	0	0	0	0	0
TOTAL PATRIMONIO	700.000.000	1.348.449.350	1.571.111.166	1.842.893.862	2.237.553.539
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	700.000.000	1.362.864.459	1.700.829.344	2.024.759.470	2.500.594.452
Prueba de balance	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia proyección financiera

Su estructura financiera está conformada en un 61.11 % por activos corrientes, el pasivo a un 1,06 % y su patrimonio a un 98,44%. Esta estructura obedece a que su objeto social es el desarrollo de actividades odontológicas, y por ello la empresa debe contar con liquidez y disponible para su operación. Se destaca que del total de los activos la empresa tiene en el disponible 60.52 % en el 2020.

Para el año 2021 en comparación con el año 2020, se ve incremento en el efectivo en un -12.03 % y un incremento porcentual significativo en las cuentas por pagar, pasando de \$14.415.109 en 2020

a \$129.718.178 en 2021, representando un incremento porcentual del 6.57 %, en cual obedece a los impuestos de ley.

Los pasivos conservan su nivel porcentual con relación al total del pasivo más patrimonio, el cual corresponde a un 1,06 % y su variación del año 2021 con relación al 2020 es de 7,63 %, conservando su estructura de endeudamiento. La empresa cuenta con un capital de trabajo en el 2020 del 85,83 % para cubrir obligaciones a corto plazo, en referencia al año 2021 85,25 % para cubrir obligaciones a corto plazo. El total del endeudamiento corresponde a un 1.06 % en el 2020 y sus obligaciones corresponden en un 100 % al pasivo de corto plazo.

En el rendimiento del patrimonio se presentó una variación significativa, aumentó de un año a otro, pasando de 13.09 % en el 2021 al -2.32 % en el 2020 ya que iniciando la operación, la compañía no obtuvo un rendimiento en el primer año. El rendimiento sobre los activos totales de la empresa tiene un decrecimiento, pasando de 98,94 % en el 2020 al 92,37 % en el 2021. Este decrecimiento porcentual se da principalmente por la depreciación de los activos materiales de la compañía.

Tabla 22. Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS					
ITEM		2.021	2.022	2.023	2.024
Ventas netas		999.092.126	2.349.257.772	2.945.969.246	3.711.921.250
Costos variables		709.530.641	1.667.990.852	2.081.652.583	2.597.902.424
Costo nomina		107.498.104	111.798.028	116.269.949	120.920.747
Gastos de Operación		127.174.030	153.727.444	167.119.759	183.584.861
Gastos de Administración y Ventas		86.440.000	88.297.600	90.229.504	52.238.684
Gastos preoperativos		0	0	0	0
Gastos financieros		0	0	0	0
Utilidad gravable		-31.550.650	327.443.847	490.697.450	757.274.533
Impuesto de Renta		0	104.782.031	152.116.210	227.182.360
Utilidad neta		-31.550.650	222.661.816	338.581.241	530.092.173
Reserva legal		0	0	0	0
Utilidad del periodo		-31.550.650	222.661.816	338.581.241	530.092.173

Fuente: Elaboración propia proyección financiera

Realizando un análisis del estado de resultados del proyecto podemos observar que a partir del segundo año la compañía obtiene una estabilidad económica y financiera dado que aumenta sus ingresos en un 57 % respecto al primer año, generando una mayor productividad de sus procesos al producir un margen operativo del 9.5 % en el ejercicio. Es importante recalcar que el proyecto para el tercer año el proyecto obtiene un crecimiento en su rentabilidad del 2 % y en el cuarto año del 2.8 %, con lo que logra la eficiencia en sus procesos.

El proyecto es eficiente debido a que genera un rendimiento en la operación para el segundo año del 12,6 % con respecto al primer año y sostiene un crecimiento del 2.4 % promedio en el tercer y cuarto año.

Tabla 23. Flujo de caja

ITEM	FLUJO DE CAJA ENERO A JUNIO 2021						
	Año 0	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Caja Inicial	-	80.000.000	71.700.935	65.318.163	60.798.480	59.034.719	60.273.420
Ingresos Netos		30.811.520	38.060.064	44.696.167	54.458.277	65.660.766	69.758.830
TOTAL DISPONIBLE		110.811.520	109.760.999	110.014.330	115.256.757	124.695.485	130.032.250
Inversiones en activos	620.000.000	-	-	-	-	-	-
Egresos por compra de materia prima o insumos	-	21.815.000	27.147.250	31.920.265	38.926.453	47.126.480	49.973.190
Egresos por nómina	-	7.626.342	7.626.342	7.626.342	7.626.342	7.626.342	10.676.342
Egresos por gastos de operación		5.799.243	5.799.243	5.799.243	5.799.243	5.799.243	5.799.243
Egresos por gastos de administración y ventas		3.870.000	3.870.000	3.870.000	3.870.000	3.870.000	3.870.000
Egresos por gastos preoperativos diferidos	92.000.000	-	-	-	-	-	-
Egresos iva	-	-	-	-	-	-	-
Egresos retefuente	-	-	-	-	-	-	-
Egresos por gastos financieros		-	-	-	-	-	-
Egresos por pagos de Capital		-	-	-	-	-	-
Egresos impuestos locales	-	-	-	-	-	-	-
Egresos impuesto de renta	-	-	-	-	-	-	-
Egresos impuesto de consumo de bolsas plásticas		-	-	-	-	-	-
TOTAL EGRESOS	712.000.000	39.110.585	44.442.835	49.215.850	56.222.038	64.422.065	70.318.776
NETO DISPONIBLE	-712.000.000	71.700.935	65.318.163	60.798.480	59.034.719	60.273.420	59.713.474
Aporte de Socios	700.000.000						
Prestamo							
Distribucion de Excedentes							
CAJA FINAL	80.000.000	71.700.935	65.318.163	60.798.480	59.034.719	60.273.420	59.713.474

	FLUJO DE CAJA JULIO A DICIEMBRE 2021						
ITEM	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2.021
Caja Inicial	59.713.474	65.896.621	75.070.568	86.953.691	103.574.149	124.054.022	80.000.000
Ingresos Netos	82.855.190	93.106.765	102.980.434	119.905.367	132.857.424	155.948.585	991.099.389
TOTAL DISPONIBLE	142.568.664	159.003.386	178.051.002	206.859.058	236.431.572	280.002.607	1.071.099.389
Inversiones en activos	-	-	-	-	-	-	-
Egresos por compra de materia prima o insumos	59.376.457	66.637.233	73.801.725	85.989.324	95.081.965	111.735.299	709.530.641
Egresos por nómina	7.626.342	7.626.342	7.626.342	7.626.342	7.626.342	13.726.342	100.666.104
Egresos por gastos de operación	5.799.243	5.799.243	5.799.243	5.799.243	5.799.243	5.799.243	69.590.921
Egresos por gastos de administración y ventas	3.870.000	3.870.000	3.870.000	3.870.000	3.870.000	3.870.000	46.440.000
Egresos por gastos preoperativos diferidos	-	-	-	-	-	-	-
Egresos iva	-	-	-	-	-	-	-
Egresos retefuente	-	-	-	-	-	-	-
Egresos por gastos financieros	-	-	-	-	-	-	-
Egresos por pagos de Capital	-	-	-	-	-	-	-
Egresos impuestos locales	-	-	-	-	-	-	-
Egresos impuesto de renta	-	-	-	-	-	-	-
Egresos impuesto de consumo de bolsas plásticas	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL EGRESOS	76.672.043	83.932.818	91.097.311	103.284.909	112.377.551	135.130.884	926.227.666
NETO DISPONIBLE	65.896.621	75.070.568	86.953.691	103.574.149	124.054.022	144.871.722	144.871.722
Aporte de Socios	-	-	-	-	-	-	680.000.000
Prestamo	-	-	-	-	-	-	-
Distribucion de Excedentes	-	-	-	-	-	-	-
CAJA FINAL	65.896.621	75.070.568	86.953.691	103.574.149	124.054.022	144.871.722	824.871.722

	FLUJO DE CAJA DE ENERO A JUNIO 2022						
ITEM	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Caja Inicial	824.871.722	854.771.275	867.878.407	898.203.183	929.356.589	965.335.521	996.905.338
Ingresos Netos	173.499.144	158.243.205	171.593.620	174.930.629	193.671.096	190.492.779	181.144.691
TOTAL DISPONIBLE	998.370.867	1.013.014.480	1.039.472.027	1.073.133.812	1.123.027.685	1.155.828.300	1.178.050.029
Inversiones en activos	-	-	-	-	-	-	-
Egresos por compra de materia prima o insumos	123.753.348	112.338.720	122.154.600	124.662.980	138.577.920	136.636.718	129.117.211
Egresos por nómina	8.663.396	14.031.396	7.931.396	7.931.396	7.931.396	11.103.396	7.931.396
Egresos por gastos de operación	7.158.048	7.158.048	7.158.048	7.158.048	7.158.048	7.158.048	7.158.048
Egresos por gastos de administración y ventas	4.024.800	4.024.800	4.024.800	4.024.800	4.024.800	4.024.800	4.024.800
Egresos por gastos preoperativos diferidos	-	-	-	-	-	-	-
Egresos iva	-	-	-	-	-	-	-
Egresos retefuente	-	-	-	-	-	-	-
Egresos por gastos financieros	-	-	-	-	-	-	-
Egresos por pagos de Capital	-	-	-	-	-	-	-
Egresos impuestos locales	-	7.583.109	-	-	-	-	-
Egresos impuesto de renta	-	-	-	-	-	-	-
Egresos impuesto de consumo de bolsas plásticas	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL EGRESOS	143.599.592	145.136.073	141.268.843	143.777.224	157.692.164	158.922.962	148.231.455
NETO DISPONIBLE	854.771.275	867.878.407	898.203.183	929.356.589	965.335.521	996.905.338	1.029.818.575
Aporte de Socios	-	-	-	-	-	-	-
Prestamo	-	-	-	-	-	-	-
Distribucion de Excedentes	-	-	-	-	-	-	-
CAJA FINAL	854.771.275	867.878.407	898.203.183	929.356.589	965.335.521	996.905.338	1.029.818.575

ITEM	FLUJO DE CAJA DE ENERO A JUNIO 2022							
	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2.022	2.023	2.024
Caja Inicial	1.029.818.575	1.065.157.848	1.100.571.410	1.142.298.646	1.187.591.860	824.871.722	1.234.042.545	1.651.191.716
Ingresos Netos	192.498.491	191.353.545	215.796.004	229.443.280	257.797.224	2.330.463.710	2.922.401.492	3.682.225.880
TOTAL DISPONIBLE	1.222.317.066	1.256.511.394	1.316.367.414	1.371.741.925	1.445.389.084	3.155.335.432	4.156.444.037	5.333.417.595
Inversiones en activos	-	-	-	-	-	-	-	-
Egresos por compra de materia prima o insumos	138.044.974	136.825.739	154.954.525	165.035.822	185.888.296	1.667.990.852	2.081.652.583	2.597.902.424
Egresos por nómina	7.931.396	7.931.396	7.931.396	7.931.396	14.275.396	111.524.748	115.985.738	120.625.168
Egresos por gastos de operación	7.158.048	7.158.048	7.158.048	7.158.048	7.158.048	85.896.578	94.759.852	105.411.379
Egresos por gastos de administración y ventas	4.024.800	4.024.800	4.024.800	4.024.800	4.024.800	48.297.600	50.229.504	52.238.684
Egresos por gastos preoperativos diferidos	-	-	-	-	-	-	-	-
Egresos iva	-	-	-	-	-	-	-	-
Egresos retefuente	-	-	-	-	-	-	-	-
Egresos por gastos financieros	-	-	-	-	-	-	-	-
Egresos por pagos de Capital	-	-	-	-	-	-	-	-
Egresos impuestos locales	-	-	-	-	-	7.583.109	17.830.866	22.359.907
Egresos impuesto de renta	-	-	-	-	-	-	77.995.232	128.548.456
Egresos impuesto de consumo de bolsas plásticas	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL EGRESOS	157.159.218	155.939.983	174.068.769	184.150.065	211.346.539	1.921.292.887	2.438.453.776	3.027.086.017
NETO DISPONIBLE	1.065.157.848	1.100.571.410	1.142.298.646	1.187.591.860	1.234.042.545	1.234.042.545	1.717.990.260	2.306.331.578
Aporte de Socios						-	-	-
Prestamo	-	-	-	-	-	-	-	-
Distribucion de Excedentes						-	66.798.545	135.432.496
CAJA FINAL	1.065.157.848	1.100.571.410	1.142.298.646	1.187.591.860	1.234.042.545	1.234.042.545	1.651.191.716	2.170.899.082

Fuente: Elaboración propia

Podemos observar en el flujo de caja que la compañía no requiere inversión de capital de sus socios diferente al inicial, ya que es una actividad económica que maneja rotación de flujo de efectivo constante y sin cartera por cobrar, es decir, el retorno de la prestación del servicio es de forma inmediata, lo que genera una solvencia para cubrir todos sus pasivos como se refleja en sus estados de situación financiera donde se aprecia que todo el pasivo es a corto plazo.

8. Análisis de riesgos

8.1 Riesgos de mercado, técnicos, administrativos, legales, económicos y financieros

Riesgos de mercado

- Riesgos cuantificables como por ejemplo incurrir en pérdidas debido a la variación de precios y volatilidad del mercado que genera posible inestabilidad
- Continuidad de los pacientes con sus tratamientos hasta finalizarlos debido a migración de los mismos a otras clínicas, ciudades, países o simplemente falta de conformidad con los resultados obtenidos
- Competencia desleal y campañas de desinformación a los pacientes con lo que busquen atraer el mayor número de gente e intento de opacar las clínicas y consultorios de buen nombre

Riesgos técnicos

- Operatividad de los equipos y dispositivos médico – odontológicos a plenitud
- Cohesión incompleta entre los distintos procesos técnicos para la operación correcta general de la institución.

Riesgos administrativos

- Incoherencia referente a la estructura organizacional de la clínica
- Débil liderazgo que no permita sacar lo mejor de los colaboradores de la empresa en pro de optimizar procesos y alcanzar los resultados esperados
- Poca asertividad y resistencia a los cambios que el entorno propicia

Riesgos legales

- Reclamos o acciones legales referentes a una posible insatisfacción de un paciente consecuente con algún tratamiento o efecto adverso

Riesgos económicos y financieros

- Riesgo de liquidez y flujo de caja

- Riesgo de inflación mayor a la proyectada que influya de manera directa en la reducción del poder adquisitivo de los pacientes potenciales y se refleje en menor número de tratamientos realizados y menores ingresos para la clínica aunado a un costo de vida más elevado

8.2 Acciones propuestas para cada riesgo

- Creación de programas de fidelización para los pacientes y sus familias a la clínica
- Adecuada estructuración organizacional de la clínica para obtener mayor eficiencia en todos los procesos y optimización de los recursos
- Previsión de dinero en “caja” para atender alguna necesidad o requerimiento
- Plan de mejora y fortalecimiento continuo organizacional
- Explicación completa y detallada al paciente antes, durante y después de un tratamiento realizado donde este pueda entender claramente la predictibilidad de los procedimientos, así como tasa de éxito y pronóstico para cada caso. En consecuencia, con lo anterior se debe realizar además un adecuado diligenciamiento de historias clínicas incluyendo los consentimientos informados donde se blinda al profesional y a la clínica en los tratamientos realizados.

9. Evaluación del proyecto

9.1 Flujo de caja neto y los indicadores de factibilidad de la empresa

Tabla 24. Flujo de caja neto

FLUJO DE CAJA NETO					
	Año 0	2.021	2.022	2.023	2.024
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	-31.550.650	222.661.816	338.581.241	530.092.173
Total Depreciación	0	180.000.000	180.000.000	180.000.000	100.000.000
Pagos de capital		0	0	0	0
Total Amortización	0	0	0	0	0
EBITDA		148.449.350	402.661.816	518.581.241	630.092.173
1. Flujo de fondos neto del periodo		148.449.350	402.661.816	518.581.241	630.092.173
Inversiones de socios	700.000.000	0	0	0	0
Préstamo	0	0	0	0	0
2. Inversiones netas del periodo	700.000.000	0	0	0	0
3. Liquidación de la empresa					
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-700.000.000	148.449.350	402.661.816	518.581.241	630.092.173
Balance de proyecto	-700.000.000	-663.550.650	-367.056.938	92.795.193	737.734.597
Periodo de pago descontado	2,80				
Tasa interna de retorno	37,25%				
Valor presente neto	407.444.251				
Tasa mínima de retorno	16,00%				

Fuente. Elaboración propia

Podemos concluir diciendo que el proyecto detallado es un mecanismo de negocio rentable donde se obtiene un retorno de la inversión en el periodo 3 donde la compañía distribuye dividendos a sus accionistas ya que genera una tasa interna de retorno equivalente al 37.25% respecto a su inversión inicial.

10. Análisis de sensibilidad

Tabla 25 Análisis de sensibilidad.

	Pesimista	Real	Optimista	Variacion
Incremento volumen ventas año 3	3,5%	4,5%	5,5%	1,0%
Incremento volumen ventas año 4	4,5%	5,5%	6,5%	1,0%

Fuente. Elaboración propia.

Evaluando el proyecto en escenario de que las ventas en el tercer y cuarto año sean inferiores a lo proyectado escenarios extremos se obtiene:

Tabla 26. Escenario Pesimista

FLUJO DE CAJA NETO					
	Año 0	2.021	2.022	2.023	2.024
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	-31.550.650	222.661.816	296.908.491	516.451.118
Total Depreciación	0	180.000.000	180.000.000	180.000.000	100.000.000
Pagos de capital		0	0	0	0
Total Amortización	0	0	0	0	0
EBITDA		148.449.350	402.661.816	476.908.491	616.451.118
1. Flujo de fondos neto del periodo		148.449.350	402.661.816	476.908.491	616.451.118
Inversiones de socios	700.000.000	0	0	0	0
Préstamo	0	0	0	0	0
2. Inversiones netas del periodo	700.000.000	0	0	0	0
3. Liquidación de la empresa					
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-700.000.000	148.449.350	402.661.816	476.908.491	616.451.118
Balance de proyecto	-700.000.000	-663.550.650	-367.056.938	51.122.444	675.753.153
Periodo de pago descontado	2,88				
Tasa interna de retorno	35,75%				
Valor presente neto	373.212.451				
Tasa mínima de retorno	16,00%				

Fuente: Elaboración propia

En este escenario pesimista la tasa interna de retorno es de 35.75% cuando la tasa mínima esperada es de 16.00 %. El proyecto es viable en los 5 años considerados, con un valor presente neto positivo, pero es importante comparar la TIR proyectada vs este escenario pesimista el proyecto no obtiene una rentabilidad apropiada para sus accionista.

Tabla 27. Escenario Optimista

FLUJO DE CAJA NETO					
	Año 0	2.021	2.022	2.023	2.024
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	-31.550.650	222.661.816	315.221.950	565.220.656
Total Depreciación	0	180.000.000	180.000.000	180.000.000	100.000.000
Pagos de capital		0	0	0	0
Total Amortización	0	0	0	0	0
EBITDA		148.449.350	402.661.816	495.221.950	665.220.656
1. Flujo de fondos neto del periodo		148.449.350	402.661.816	495.221.950	665.220.656
Inversiones de socios	700.000.000	0	0	0	0
Préstamo	0	0	0	0	0
2. Inversiones netas del periodo	700.000.000	0	0	0	0
3. Liquidación de la empresa					
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-700.000.000	148.449.350	402.661.816	495.221.950	665.220.656
Balance de proyecto	-700.000.000	-663.550.650	-367.056.938	69.435.903	745.766.303
Periodo de pago descontado	2,84				
Tasa interna de retorno	37,32%				
Valor presente neto	411.880.090				
Tasa mínima de retorno	16,00%				

Fuente: Elaboración propia

En el escenario optimista, de forma similar al escenario estimado como real, el proyecto es rentable a partir del cuarto año con una tasa de retorno superior al 16.00 % y un valor presente neto positivo: \$411.880.090

10.1 Identificación de variables críticas

- Captación de pacientes
- Continuidad de tratamientos
- Competencia del mercado

10.2 Evaluación del proyecto vs. Cambios en las variables

Para continuar con la rentabilidad del proyecto debemos analizar los variables críticas que identificamos como son la captación y continuidad de los pacientes los cuales abarcaremos ofreciendo un excelente servicio con excelentes planes económicos para tener una fidelización de los pacientes y abarcar campañas publicitarias para la captación de pacientes para así continuar con el crecimiento financiero del proyecto.

11. Cronograma de implementación

Tabla 28. Cronograma de actividades

CRONOGRAMA ACTIVIDADES CLÍNICA DR JAVIER ARISTIZÁBAL G														
ACTIVIDADES	MESES 2020												DIFERENCIACIÓN	
	E N E R O	F E B R E R O	M A R Z O	A B R I L	M A Y O	J U N I O	J U L I O	A G O S T O	S E P T I E M B R E	O C T U B R E	N O V I E M B R E	D I C I E M B R E		
	DÍAS LABORADOS LUNES-VIERNES													
ODONTOLOGÍA GENERAL														TODOS LOS DÍAS
ORTODONCIA														MARTES Y JUEVES
PERIODONCIA														TODOS LOS DÍAS
IMPLANTOLOGÍA														TODOS LOS DÍAS
REHABILITACIÓN														MIÉRCOLES
ENDODONCIA														LUNES
CIRUGIA MAXILOFACIAL														VIERNES
CAPACITACIONES AL PERSONAL COVID-19														MENSUAL
JUNTAS DE EVALUACIÓN DE CASOS														LUNES
CAMPAÑAS PUBLICITARIAS														TODOS LOS DÍAS
ACTUALIZACIONES POR ESPECIALIDAD														MENSUAL

Fuente. Elaboración propia

12. Conclusiones

La presente tesis tuvo como objetivo demostrar que existe una oportunidad de negocio dadas las características de necesidades insatisfechas de los pacientes en el sector odontológico respecto al temor, ansiedad y aprensión para asistir a la consulta.

Según un instrumento de validación tipo encuesta y entrevista se obtuvo que, las personas sienten temor e intranquilidad al momento de la consulta, reflejado un valor porcentual del 52 %. Dada la información obtenida se concluye que los pacientes prefieren la seguridad, un personal competente y el confort por encima al precio del tratamiento, lo cual valida la propuesta de valor presentada en el proyecto encaminada a generarle bienestar integral al paciente y a satisfacer sus necesidades, entre ellas favorecer la serenidad, confianza y positivismo ante la consulta.

Como se menciona a lo largo del documento, uno de los problemas más frecuentes encontrados en la atención odontológica del paciente es la monetización de la consulta a costa de un beneficio general en donde se tengan en cuenta aspectos como las emociones que albergan, miedos e inseguridades. La excelente calidad integral del servicio, la predicibilidad y éxito de los tratamientos realizados por un personal idóneo, aunado a una infraestructura innovadora permitirá alcanzar los resultados esperados.

En el transcurso del desarrollo de la presente tesis se evidenció la existencia de dichas necesidades, pero a su vez se pudo detectar puntos clave adicionales para mejorar procesos dentro de la clínica tales como detectar áreas de oportunidad para mejorar el servicio al cliente en distintos departamentos de la organización.

La capacitación constante y procesos de mejora continua son unos de los recursos más importantes que tiene la clínica y ayudan a consolidar la estructura organizacional.

Según las proyecciones se alcanzará el punto de equilibrio al año siguiente del inicio de la operación y es económicamente viable, así como atractivo a posibles nuevos inversionistas de capital.

Llevar a cabo un análisis detallado como el que se realizó en este proyecto incrementa en gran proporción las probabilidades de tener éxito ya que se conoce con claridad la meta a la que se desea llegar y la secuencia de pasos para conseguirla.

13. Referencias

- Alzate Zapata, L. M., Garcia Bran, S. Y., Gaviria Correa, I., López Sarmiento, J. S., Ortiz Restrepo, J., & Gallego Gómez, C. L. (2019). *Factores asociados al miedo y ansiedad en pacientes que asisten a consulta odontológica* Universidad Cooperativa de Colombia. https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Factores+asociados+al+miedo+y+ansiedad+en+pacientes+que+asisten+a+consulta+odontol%C3%B3gica+Universidad+Cooperativa+de+Colombia+Medell%C3%ADn+2019+Luisa+Mar%C3%ADa+Alzate1%2C+Saira+Yurany+Garcia2%2C+Isabella+Gaviria3%2C+Jonathan+Smith+L%C3%B3pez4%2C+Juliana+Ortiz+Restrepo5%2C+Clara+Liliana+Gallego6.&btnG=#d=gs_cit&u=%2Fscholar%3Fq%3Dinfo%3A1205a08LTEgJ%3Ascholar.google.com%2F%26output%3Dcite%26scirp%3D0%26hl%3Des
- DANE. (2019) *Resultados censo nacional de población y vivienda, Cali Valle del Cauca. Población censada, variación porcentual intercensal a nivel municipal 2005-2018.* <https://www.dane.gov.co/files/censo2018/informacion-tecnica/presentaciones-territorio/190711-CNPV-presentacion-valle.pdf>
- DANE. (2019) *Resultados censo nacional de población y vivienda, Cali Valle del Cauca. Población censada, Contraste de la población general censada por comuna Cali. 2005-2018* <https://www.dane.gov.co/files/censo2018/informacion-tecnica/presentaciones-territorio/190711-CNPV-presentacion-valle.pdf>
- DANE. (2019) *Resultados censo nacional de población y vivienda, Cali Valle del Cauca. Población censada, Último censo para estratos 4,5,6.* <https://www.dane.gov.co/files/censo2018/informacion-tecnica/presentaciones-territorio/190711-CNPV-presentacion-valle.pdf>

- Dentaldoktor. (2018). Conoce todos los detalles de la norma de habilitación de consultorios y prepárate. <https://dentaldoktor.com/blogs/noticias/conoce-todos-los-detalles-de-la-norma-de-habilitacion-de-consultorios-y-preparate>
- Dinero. (30 de septiembre de 2015). *El mercado de las clínicas dentales sonríe en Colombia*. <https://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/clinicas-dentales-disputan-clientes-colombianos/214152>
- Donatres J. A., Rojas, M.A., Jiménez, W. G. (2017). Calidad de vida de los odontólogos en Colombia. Revisión exploratoria de la literatura. *Univ Odontol.*, 36(76), 1-18. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.uo36-76.cvoc>
- Egalindom. (2019). Cómo abrir clínica dental en Colombia. <https://gestiondental.org/abrir-clinica-dental-colombia/>
- El Tiempo. (21 de enero de 2020). Manuela Gómez cuenta cómo dañó su dentadura por un diseño de sonrisa. <https://www.eltiempo.com/cultura/gente/manuela-gomez-dano-sus-dientes-por-un-diseno-de-sonrisa-453992>
- Federación Odontológica Colombiana. (2020). *Situación actual de odontólogos ante el COVID-19*. <https://federacionodontologiacolombiana.org/2020/03/24/situacion-actual-de-odontologos-ante-el-covid-19/>
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2020). Los recursos humanos de la salud en Colombia. Balance, competencia y prospectiva. Pág. 146. <https://www.minsalud.gov.co/salud/Documents/LOS%20RECURSOS%20HUMANOS%20DE%20LA%20SALUD%20EN%20COLOMBIA.pdf>

Ministerio de Salud. (1996). Resolución 04445.

https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/RESOLUCION%2004445%20de%201996.pdf

Ministerio de Salud. (2013). Resolución 1441.

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-1441-de-2013.pdf>

pago de los costos empresariales, laborales y tributarios. <https://www.icesi.edu.co/centros-academicos/images/Centros/Censea/archivos/VENTAJAS-DEVENTAJAS-SAS.pdf>

Pulido Terner, J. H. (2018) Un complejo escenario laboral para la odontología en Colombia.

<http://www.udea.edu.co/wps/wcm/connect/udea/b2b827a6-4f0d-4c30-8076-733e9c3f8072/Un+complejo+escenario+laboral+para+la+odontologia+en+Colombia+-+Jairo+Hern%C3%A1n+Ternara+Pulido+.pdf?MOD=AJPERES&CVID=mBIIoAT>

Pulido Terner, J. H. (Junio de 2009). Sobre-oferta de odontólogos en Colombia. *Periódico El Pulso*. 10(129).<http://www.periodicoelpulso.com/ediciones-anteriores-2018/html/0906jun/general/general-11.htm>

Reyes, F. (2013) *S.A.S: La sociedad por acciones simplificadas*. Legis

Sánchez Hernández, M. H., Norato Casallas M. I., et al. (2018). *Estudio sobre el potencial del sector odontológico colombiano en la exportación de servicios de salud*, Bogotá.

https://www.unicoc.edu.co/Cargas/Archivos/2019/5/2019-5-24_19298.pdf

Secretaría de Salud del Distrito de Bogotá D.C (2012). Clasificación de riesgos hospitalarios.

sonrisa. <https://www.eltiempo.com/cultura/gente/manuela-gomez-dano-sus-dientes-por-un-diseno-de-sonrisa-453992>

Anexos

Entrevista de profundidad

Clínica Dr. Javier Aristizabal G.

Entrevista de profundidad

Con que frecuencia asisten usted y su familia al odontólogo?

■

Cuando fue la última vez que asistió a una consulta odontológica?

Como realiza su higiene bucal y que tan relevantes son todos los implementos para ello teniendo en cuenta estos elementos y si la respuesta es si, cuantos de ellos utiliza?

Cepillo / hilo dental / enjuague bucal

Que busca en un odontólogo o en una clínica odontológica? Y si ya escogió un profesional porque razón lo hizo? Que lo llevo a tomar esa decisión?

Que percepción tiene de las clínicas odontológicas en la actualidad?

Continuación entrevista de profundidad.

Quando lo están atendiendo que considera usted que sea importante? la calidad y competencia del personal que le atiende? Empatía del profesional? Conexión y confianza en el odontólogo?
Otra? Cúal?

Conoce alguna clínica odontológica? Que le llamó la atención positiva y negativamente?

Quando usted asiste a consulta odontológica usualmente que emoción alberga? Cúal ha sido su experiencia?

Hay un consultorio odontológico o una clínica que le haya gustado? Que fue lo que más le llamo la atención? Hay algo que haya generado una percepción negativa? Si es así, que?

Se ha realizado usted tratamientos odontológicos completos? Como fue su método de pago? Lo hizo con recursos propios o por el contrario lo financió?

Porque regresarias a consulta con el mismo odontólogo de nuevo o si la respuesta es no porque razones fue?

Encuestas

Clínica Dr Javier Aristizabal G



Utiliza usted servicios de odontología con frecuencia?

- ☐ Si
- ☐ No

Acude a odontología por?

- ☐ Prevención y rutina
- ☐ Urgencias / dolor

Usted busca una clínica odontológica por ?

- ☐ Seguridad
- ☐ Personal Competente
- ☐ Comfort
- ☐ Precio

Continuación encuesta.

Cuando asiste a odontología usted :

- ☐ Busca una clínica cercana
- ☐ No tiene inconveniente de desplazamiento siempre y cuando se sienta a gusto.

Asiste usted a la consulta odontológica por ?

- ☐ Salud
- ☐ Estética
- ☐ Obligación

Continuación encuesta

Asiste usted a la consulta odontológica

- ☐ Solo
- ☐ Con su pareja
- ☐ Con su familia
- ☐ Con amigos

Que tanto valora usted la responsabilidad social de una clínica odontológica



Very Unsatisfied



Unsatisfied



Neutral



Satisfied



Very Satisfied

Cual sería el método de pago de su preferencia

- ☐ Efectivo
- ☐ Tarjeta débito
- ☐ Tarjeta crédito
- ☐ Prestamo bancario
- ☐ Financiamiento 50/50 clínica y entidad bancaria