

Información Importante

La Universidad Santo Tomás, informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea del CRAI-Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la CRAI-Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan **finalidad académica**, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

**Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación, CRAI-Biblioteca
Universidad Santo Tomás, Bucaramanga**

**Plan de Negocios para la Creación de una Empresa Prestadora de Servicios Odontológicos
Domiciliarios para Personas con Discapacidad y Adultos Mayores en la Ciudad de
Bucaramanga.**

**Orlando Arias Villamizar, Ángela María Martínez Santamaría, Miller Eliecer Quintero
Guerrero**

Trabajo de grado para optar el título de Magister en Administración de Empresas

Director

Wilmar Lizarazo Jerez

Magister en Administración de Empresas

Magister en Finanzas

Universidad Santo Tomas, Bucaramanga

División de Ciencias Económicas y Administrativas

Maestría en Administración

2018

Dedicatoria

A Jehová Dios Todo poderoso, a mi madre y a mi Gran Amor y compañero de vida, **Miller Quintero** por su apoyo, colaboración y paciencia en este proceso.

Ángela Martínez.

A mi Gran Amor y compañera de vida, **Ángela Martínez** y a mi madre **Cenobia Guerrero** por su apoyo, colaboración y paciencia en este proceso.

Miller Quintero

A Dios todo poderoso por la oportunidad de empezar y terminar este proyecto.

A mi esposa Iris Delgado e Hijos Steeven O. Arias, Angie Arias por su apoyo, paciencia y comprensión.

A mis padres Felipe Benicio Arias, María del Rosario Villamizar y hermanos por su apoyo incondicional.

Orlando Arias Villamizar.

Agradecimientos

A nuestros docentes por los conocimientos aportados en nuestra formación.

A nuestro director Dr. Wilmar Lizarazo Jerez, por su tiempo y dedicación en el desarrollo del trabajo.

Tabla de contenido

Introducción.....	19
1. Plan de negocios para la creación de una empresa prestadora de servicios odontológicos domiciliarios para personas con discapacidad y adultos mayores en la ciudad de Bucaramanga	21
1.1 Descripción de la oportunidad de negocio o necesidad a satisfacer	21
1.2 Descripción del mercado o segmento del mercado al que se pretende satisfacer.....	23
1.2.1 Cuantificación de la población objetivo	24
1.2.2 Caracterización de la oferta.....	24
1.3 Descripción de la propuesta de valor	25
2. Objetivos del proyecto	27
2.1 Objetivo general.....	27
2.2 Objetivos específicos	27
3. Análisis del mercado.....	27
3.1 Objetivos de la investigación de mercados.....	28
3.1.1 Objetivo general.....	28
3.1.2 Objetivos Específicos.....	28
3.2 Metodología de la investigación	29
3.3 Investigación de mercados.....	30
3.3.1. Mercado objetivo.....	30
3.3.2 Muestra.....	31
3.3.3 Ficha Técnica.....	32
3.3.4 Instrumento de recolección de información.....	33
3.3.6 Justificación del mercado objetivo.....	51
3.3.7 Estimación del mercado potencial.....	52
3.3.8 Consumo aparente Consumo per cápita del bien o servicio.....	52
3.3.9 Magnitud de la necesidad.....	53

3.3.10 Estimación del segmento/nicho de mercado.	53
3.3.11 Perfil del Consumidor y/o del cliente.	53
3.3.12 Productos sustitutos.	54
3.3.13 Productos complementarios.	55
3.4 Análisis de la competencia.	55
3.4.1 Identificación de principales participantes y competidores potenciales.	55
3.4.2 Relación de agremiaciones existentes.	58
3.4.3 Análisis del costo de mi producto/servicio.	58
3.4.5 Imagen de la competencia ante los clientes.	59
3.4.6 Segmento al cual está dirigida la competencia, posición del producto y/o servicio frente a la competencia.	60
3.5 Estrategias de mercado.	60
3.5.1 Descripción del mercado.	60
3.5.2 Especificaciones y características.	61
3.5.3 Aplicación/ uso del producto o servicio, empaque y embalaje.	61
3.5.4 Fortalezas y debilidades del producto o servicio frente a la competencia indirecta.	61
3.6 Estrategias de distribución	62
3.6.1 Alternativas de penetración de mercado.	62
3.6.2 Alternativas de comercialización.	62
3.6.3 Distribución física nacional.	63
3.6.4 Estrategias de ventas.	64
3.6.5 Presupuesto de distribución.	66
3.6.6 Táctica relacionada con la distribución.	67
3.6.7 Canales de distribución.	67
3.6.8 Estrategias de comercialización.	68
3.7 Estrategias de precio	69
3.7.1 Análisis competitivo de precios.	70
3.7.2 Precio de lanzamiento.	72
3.7.3 Punto de equilibrio.	72
3.7.4 Condiciones de pago, seguros necesarios.	72
3.7.5 Impuestos a las ventas.	73

3.7.6 Costo de transporte.....	73
3.7.7 Riesgo cambiario.....	73
3.7.8 Preferencias arancelarias.....	74
3.7.9 Tácticas relacionadas con precios.....	74
3.7.10 Como definir el precio.....	75
3.8 Estrategias de promoción.....	75
3.8.1 Estrategia de promoción dirigida a clientes y canales.....	76
3.8.2 Descuentos por Volumen o por pronto pago.....	76
3.8.3 Manejo de clientes especiales.....	76
3.8.4 Estrategias para motivar la venta.....	77
3.8.5 Cubrimiento geográfico inicial y expansión.....	78
3.8.6 Presupuesto de promoción, lanzamiento y publicidad del negocio.....	78
3.8.7 Precio de lanzamiento.....	78
3.8.8 Comportamiento esperado del precio.....	78
3.9 Estrategias de comunicación.....	79
3.9.1 Estrategia de difusión de producto o servicio.....	79
3.10 Estrategias de servicio.....	79
3.10.1 Relación de los procedimientos para otorgar garantías y servicios posventa.....	80
3.10.2 Mecanismo de atención a los clientes.....	80
3.10.3 Formas de pago de la garantía ofrecida.....	80
3.10.4 Comparación de políticas de servicio con los de la competencia.....	81
3.11 Presupuesto de mezcla de mercado.....	81
3.12 Estrategias de aprovisionamiento.....	82
3.12.1 Descripción de las formas de aprovisionamiento.....	82
3.12.2 Políticas crediticias de los proveedores.....	86
3.12.3 Políticas de descuentos por pronto pago o por volumen.....	87
3.12.4 Política de plazos para pagos a proveedores.....	87
3.13 Proyecciones de ventas.....	87
4. Análisis técnico.....	88
4.1. Tamaño del Proyecto.....	88
4.2. Factores que definen el tamaño del proyecto.....	88

4.2.1 Descripción del tamaño del proyecto.	88
4.2.2 Factores que determinan el tamaño del proyecto	90
4.2.3 Capacidad del Proyecto.	92
4.3 Localización	94
4.3.1 Macro localización.	94
4.3.2 Micro localización.	95
4.4 Logística del proyecto	99
4.4.1 Recurso Físico.	99
4.4.2 Unidad portátil y vehículo para transportar la unidad.	99
4.4.3 Planos de la oficina.	100
4.4.4 Procedimiento general de atención al cliente.	102
5. Estudio administrativo	103
5.1 Elementos para la constitución	103
5.1.1 Cultura empresarial.	103
5.1.2 estructura organizacional.	109
6. Análisis legal, ambiental y social	120
6.1 Forma de constitución	120
6.1.1 Forma jurídica.	121
6.1.2 Constitución legal	121
6.1.3 Legalización Comercial.	122
6.1.4 Legalización Tributaria.	124
6.1.5. Legislación Laboral.	126
6.2 Legislación colombiana en salud	128
6.3 Cumplimiento de la legislación en salud	129
6.3.1 Normas de Habilitación.	129
6.3.2 Estándares de Habilitación.	131
6.3.3 Requisitos para licencia de rayos x.	134
6.4. Pasos para la habilitación	136
6.4.1 Inscripción.	136
6.4.2 Verificación del cumplimiento de las condiciones de habilitación.	137
6.4.3 Visitas previas.	139

6.5 Plan de Gestión Integral de Residuos Hospitalarios y Similares PGIRH.....	140
6.6. Clasificación de residuos hospitalarios.....	141
6.7. Compromiso Institucional Ambiental.....	141
6.8. Impacto social	142
7. Estudio económico-financiero	143
7.1 Inversiones	144
7.1.1 Inversión fija.....	144
7.1.2 Inversión Diferida	151
7.1.3 Inversión en Capital de Trabajo.....	152
7.1.4 Inversión Total	161
7.1.5 Fuentes de Financiamiento.....	162
7.2 Presupuesto de Producción, Administración y ventas con proyecciones a cinco (5) años...	162
7.3 Precio	163
7.3.1 Precio de la competencia.	163
7.3.2 Fijación del Precio.....	166
7.3.3 Margen de Rentabilidad.....	166
7.3.4 Precio de Tarifa o venta al Consumidor.	167
7.4 Proyecciones financieras.....	167
7.4.1 Ingresos Proyectados.	167
7.4.2 Punto de equilibrio.....	168
7.5 Estados financieros	170
7.5.1 Flujo de Caja Proyectado	170
7.5.2 Estado de Resultados.	170
7.5.3 Balance general	172
8. Análisis de riesgos e intangibles	174
8.1 Riesgo de mercado	174
8.2 Riesgos técnicos.....	175
8.3 Riesgos económicos.....	176
8.4 Riesgos financieros	177
8.5 Otros riesgos críticos.....	177
8.6 Riesgos externos	178

8.7 Cuadro del plan de mitigación	181
9. Evaluación integral del proyecto	184
9.1 Valor Presente Neto (VPN)	185
9.2 Tasa interna de retorno (TIR)	186
9.3 Tiempo de recuperación de la inversión (TRI)	187
9.4 Análisis de razones financieras	187
9.4.1 Razones de liquidez	187
9.4.2 Razones de endeudamiento	188
9.4.3 Razones de Rentabilidad	188
9.4.4 Razones de liquidez	189
9.4.5 Razones de endeudamiento	190
9.4.6 Razón de rentabilidad	191
9.5 Análisis de sensibilidad estudio financiero	192
10. Resumen ejecutivo del plan de negocios	192
11. Conclusiones	194
11.1 Conclusiones estudio de mercado	194
11.2 Conclusiones análisis técnico	196
11.3 Conclusiones Análisis administrativo	196
11.4 Conclusiones Análisis legal	196
11.5 Conclusiones del estudio financiero	197
11.6 Conclusiones generales	198
12. Recomendaciones	198
12.1 Recomendaciones análisis de mercado	199
12.2 Recomendaciones análisis técnico	199
12.3 Recomendaciones análisis administrativo	199
12.4 Recomendaciones análisis legal	200
12.5 Recomendación análisis financiero	201
12.6 Recomendación análisis económico	201
Referencias Bibliográficas	202
Apéndice A. Lienzo CANVAS	205

Lista de tablas.**pág.**

Tabla 1. Total, población segmentada adulto mayor, personas discapacitadas estratos 3,4,5,6...	24
Tabla 2. Metodología de la investigación de mercado	24
Tabla 3. Selección de la muestra	31
Tabla 4. Ficha Técnica.....	32
Tabla 5. Instrumento de recolección de la información.....	33
Tabla 6. Análisis de la variable de edad	36
Tabla 7. Sexo	37
Tabla 8. Régimen de seguridad social	38
Tabla 9. Estrato socioeconómico	39
Tabla 10. Discapacidad.....	39
Tabla 11. Actividad económica	40
Tabla 12. Inversión destinada a la salud oral.....	41
Tabla 13. Sitio de preferencia para la atención del servicio odontológico	42
Tabla 14. Valor adicional por recibir una atención en casa.....	43
Tabla 15. Horario de atención.....	44
Tabla 16. Tiempo de espera en la IPS para una consulta odontológica.....	45
Tabla 17. Servicio prestado por la IPS	46
Tabla 18. Ajuste de los horarios de atención de la IPS a su disponibilidad de tiempo	47
Tabla 19. Motivos solicitud servicios odontológicos con una clínica particular.....	47
Tabla 20. Dificultad recurrente al momento de solicitar el servicio odontológico.....	48
Tabla 21. Cantidad de veces que solicita el servicio odontológico al año.....	50
Tabla 22. Servicios odontológicos que más utiliza.....	51
Tabla 23. Criterios de segmentación.....	53
Tabla 24. Empresas odontológicas más representativas municipio de Bucaramanga.....	56
Tabla 25. Análisis del costo de mi producto/servicio frente a la competencia	59
Tabla 26. Presupuesto de distribución	66
Tabla 27. Análisis competitivo de Precios.....	71

Tabla 28. Precio de lanzamiento.....	72
Tabla 29. Presupuesto de promoción, lanzamiento y publicidad	78
Tabla 30. Cuantificación de costos	81
Tabla 31. Costos de materia prima periodo estimado quincenal	85
Tabla 32. Proyecciones de ventas por periodos del servicio empresa Smile Home años 2019 a 2023.....	87
Tabla 33 Proyección demanda insatisfecha a cubrir.....	89
Tabla 34. Proyección demanda citas/año a cubrir	89
Tabla 35. Capacidad total instalada	93
Tabla 36. Determinación de la ubicación	97
Tabla 37. Descripción de funciones de la Junta Directiva.....	115
Tabla 38. Descripción de Funciones del Gerente	115
Tabla 39. Descripción Gestión Financiera contable	117
Tabla 40. Descripción de Funciones del Odontólogo.....	118
Tabla 41. Descripción de Funciones del Higienista Oral	119
Tabla 42. Asignación salarial mensual empresa Smile Home.....	120
Tabla 43. Responsabilidades de la empresa y organismos para con los empleados en cuanto a prestaciones Sociales.....	126
Tabla 44. Prestaciones sociales a cargo del empleador	127
Tabla 45. Normatividad general en salud	128
Tabla 46. Estándares y criterios de habilitación para el servicio de odontología	132
Tabla 47. Normatividad de talento humano.....	134
Tabla 48. Normatividad de instalaciones físicas	134
Tabla 49. Normatividad colombiana en seguridad social.....	139
Tabla 50. Normatividad gestión integral de residuos hospitalarios.....	140
Tabla 51. Inversión, mobiliario y decoración	144
Tabla 52. Inversión equipos odontológicos	145
Tabla 53. Inversión en instrumental	145
Tabla 54. Inversión en muebles y equipos de oficina.....	148
Tabla 55. Inversión en Hardware para la oficina.....	149
Tabla 56. Total, inversión fija.....	150
Tabla 57. Inversión total del proyecto	150
Tabla 58. Inversión diferida del proyecto	151

Tabla 91. Periodo de recuperación de la inversión (PRI)	187
Tabla 92. Razones financieras	188
Tabla 93. Análisis de sensibilidad	192

Lista de figuras.

	pág.
Figura 1. Cadena de valor empresa Smile Home.....	26
Figura 2. Sexo.....	37
Figura 3. Régimen de seguridad social.....	38
Figura 4. Estrato socioeconómico.....	39
Figura 5. Discapacidad	40
Figura 6. Actividad económica.....	41
Figura 7. Inversión destinada a la salud oral	42
Figura 8. Sitio de preferencia para la atención del servicio odontológico.....	43
Figura 9. Valor adicional por recibir una atención en casa.....	43
Figura 10. Horario de atención.	44
Figura 11. Tiempo de espera en la IPS para una consulta odontológica	45
Figura 12. Servicio prestado por la IPS.	46
Figura 13. Ajuste de los horarios de atención de la IPS a su disponibilidad de tiempo	47
Figura 14. Motivos solicitud servicios odontológicos con una clínica particular	48
Figura 15. Dificultad recurrente al momento de solicitar el servicio odontológico	49
Figura 16. Cantidad de veces que solicita el servicio odontológico al año	50
Figura 17. Servicios odontológicos que más utiliza	51
Figura 18. Gastos en salud como porcentaje del gasto total de los hogares	52
Figura 19. Relación de agremiaciones existentes	58
Figura 20. Logística y cadena de suministro de la empresa Smile Home.	82
Figura 21. Unidad portátil.....	99
Figura 22. Parte frontal vehículo para transporte de la unidad odontológico.....	100
Figura 23. Parte trasera vehículo para transporte de la unidad odontológica	100
Figura 24. Plano oficina administrativa de la Empresa Smile Home	101
Figura 25. Procedimiento general de atención al cliente	102
Figura 26. Organigrama de la empresa Smile Home.	110
Figura 27. Identificación de las características personales del candidato.....	112

Figura 28. Técnicas de selección	113
Figura 29. Ficha de especificaciones del cargo	114
Figura 30. Proceso de selección.....	114
Figura 31. Clasificación de residuos.....	141
Figura 32. Estructuración del análisis económico	143
Figura 33. Fórmula para calcular el capital de trabajo	153
Figura 34. Representación gráfica punto de equilibrio.....	170

Lista de apéndices.**pág.**

Apéndice A. Lienzo CANVAS.....	205
Apéndice B. Mapa división de Bucaramanga por estratos socio-económicos	206
Apéndice C. Distribución inicial de tiempos y movimientos empresa Smile Home.....	207

Resumen

El presente trabajo es un plan de negocios para crear una empresa prestadora de servicios odontológicos a domicilio para personas con discapacidad y adultos mayores de los estratos 3, 4, 5 y 6 en la ciudad de Bucaramanga, con el fin de superar la dificultad que tienen esta población objeto para el acceso al servicio odontológico en los consultorios e IPS y solucionar los problemas de desplazamiento que presenta esta población. Con esta propuesta se contará con un servicio sin moverse de su casa, personalizado, en la comodidad de su hogar, de mejor calidad, accesibilidad y cobertura, ayudando a la descongestión de clínicas y hospitales y apuntando a una reestructuración y reorganización de las prácticas en salud oral en la ciudad de Bucaramanga, convirtiéndose en una opción de servicio y una oportunidad de negocio innovadora, efectiva y segura. Una vez analizado el mercado e identificado la oportunidad de negocio se realizaron los estudios técnico, administrativo, legal y financiero que permiten hacer viable y posible la creación de una empresa prestadora de servicios odontológicos domiciliarios.

Palabras Clave: Odontología, atención domiciliaria en salud, discapacidad, adultos mayores, salud bucal, plan de negocio.

Abstract

This work is a business plan that aims to create a company providing dental services at home in the Bucaramanga city for the elderly and people with disabilities of strata 3, 4, 5 and 6 in order to overcome the difficulty that they have this population object for the access to the dental service in the doctor's offices and IPS and to solve the problems of displacement that this population have. With this proposal they will have a service without moving from your home, personalized, in the comfort of your home, of better quality, accessibility and coverage, helping to decongest clinics and hospitals and aiming at a restructuring and reorganization of the practices in oral health in the Bucaramanga city, becoming a service option and an innovative, effective and safe business opportunity. Once the market was analyzed and the business opportunity was identified, the technical, administrative, legal and financial studies were carried out, making it possible and feasible to create a company that provides home dental services.

Key Word: Dentistry, home care in health, disability, seniors, oral health, business plan.

Introducción

Un sector importante de la población de la ciudad de Bucaramanga podría estar en situación de vulnerabilidad respecto a la atención en salud oral por la dificultad para desplazarse a las diferentes entidades prestadores del servicio por motivos de discapacidad, deterioro en su salud por la edad o por alguna limitación sistémica que se los impida, razón por la cual surge esta alternativa innovadora de negocio basados en la carencia de instituciones de salud que presten el servicio de odontología en casa, generen beneficios y mejoren las condiciones y calidad de vida de esta población.

Con esta propuesta se dispone de una alternativa de negocio diferente para prestar atención odontológica y contribuir desde el punto de vista social, como una esperanza en el mejoramiento de la calidad de vida para los adultos mayores y población con discapacidad que no cuenta actualmente con las condiciones de desplazamiento para acceder a este servicio en la ciudad de Bucaramanga.

Para el equipo de trabajo es una oportunidad de negocio por medio de la cual se llevará a la práctica todos los conocimientos adquiridos durante el proceso de formación académica, además de aportar al desarrollo de la región y generar oportunidades laborales.

Este tipo de negocio se identifica plenamente con la Responsabilidad Social Empresarial puesto que tiene en cuenta un nicho de mercado que en la actualidad ha sido desatendido, sin ningún trato preferencial como lo exige la condición física y sistémica de los pacientes con discapacidad y adultos mayores para darle tratamiento a sus problemas de salud oral, lo cual demuestra que las

empresas no solamente se deben direccionar a producir utilidades, sino que también pueden aportar a mejorar la calidad de vida de la población objeto de estudio, brindando servicios de salud humanizados y oportunos.

El presente proyecto contribuye a la solución de la problemática del adulto mayor y personas en condición de discapacidad en la ciudad de Bucaramanga para mejorar las variables de distancia, tiempo, desplazamiento, transporte, calidad, accesibilidad y comodidad, que se van a analizar a través de la aplicación del instrumento de recolección de información.

Por lo anterior se ha identificado una oportunidad de negocio que se pretende atender con la propuesta innovadora “creación de una empresa de atención odontológica domiciliaria en la ciudad de Bucaramanga para la población de adultos mayores y personas con discapacidad de estratos 3, 4, 5 y 6 que tendrá por nombre *Smile Home S.A.S.*

1. Plan de negocios para la creación de una empresa prestadora de servicios odontológicos domiciliarios para personas con discapacidad y adultos mayores en la ciudad de Bucaramanga

1.1 Descripción de la oportunidad de negocio o necesidad a satisfacer

La discapacidad y las alteraciones físicas que sufre el cuerpo humano a causa del envejecimiento son factores determinantes en la incidencia, prevalencia y severidad de enfermedades orales como la caries y la enfermedad periodontal, debido a que la presencia de dichas patologías depende directamente de un riguroso control del factor etiológico, acción que implica movimientos específicos poco probables de ser realizados por una persona con limitaciones motrices (Marulanda, Betancur, & Espinosa, 2011), por lo que requieren mayor apoyo en los aspectos de salud con el fin de prevenir y/o tratar enfermedades que puedan presentarse incluyendo las patologías orales (Vasquez, Jaimes, & Andrades, 2016).

Según reporte del Observatorio de Salud Pública de Santander, de 2.998.650 consultas realizadas en salud oral durante el año 2011, solo el 7,0% corresponde a atenciones en el grupo poblacional de adultos mayores, seguido de los adolescentes con un 15,8% y los adultos con el 38,9% (Otero & Uribe, 2015), lo que demuestra la poca asistencia de la población objeto de estudio al servicio de salud oral, evidencia la necesidad del servicio y lo convierte en una clara oportunidad de negocio. Una de las dificultades que se presentan al momento de la consulta es el tiempo que debe esperar el usuario para ser atendido, como se evidencia en el trabajo de campo realizado mediante el instrumento de recolección de información pregunta No 11 con los siguientes resultados: 32% manifiesta que debe esperar entre 1 y 20 minutos, 48% entre 20 y 40 minutos y el

21% restante entre 40 y 60 minutos. Esta variable desmotiva al usuario respecto a la utilización del servicio debilidad de la competencia que nuevamente ofrece una oportunidad para el presente plan de negocios.

El informe mundial sobre envejecimiento y salud (OMS, 2015), reporta que el porcentaje de la población de adultos mayores en el mundo se duplicará del 11% al 22% entre el año 2015 y el 2050. En Colombia, el crecimiento demográfico de este grupo poblacional ha venido en aumento en los últimos años llegando al 10.8% respecto a años anteriores (El Tiempo, 2015) lo cual se traduce en el aumento de la esperanza de vida y en la disminución de la tasa de fecundidad (DANE 2. , 2009). Teniendo en cuenta que la calidad de vida de las personas disminuye con el aumento de la edad (envejecimiento) (Cerón-Bastidas, 2014) y siendo la salud oral un elemento importante en la salud general de las personas (Agudelo-Suarez, López.Vergel, Alzate-Urrea, & S, 2016), se observa que el incremento de la población adulto mayor representa un potencial nicho de mercado con capacidad adquisitiva, con altas opciones de consumo y con oportunidad de negocio (Cabrales, 2013)

El Sistema General de Seguridad Social en Salud-SGSSS ha tenido como objetivo regular el servicio público esencial de salud y crear condiciones de acceso para la totalidad de la población colombiana en todos los niveles de atención. Sin embargo, existen variables que limitan el acceso a la atención en salud de ciertos segmentos de la población, específicamente adultos mayores y personas con algún grado de discapacidad lo cual afecta su condición de salud y calidad de vida.

Según el Plan Maestro de Movilidad Bucaramanga 2010 – 2030, uno de los problemas que reviste mayor importancia a la hora de administrar la ciudad es sin lugar a duda la movilidad, por obras de infraestructura, renovación urbana y transformación de actividades y el crecimiento del

parque automotor; esta problemática no solo disminuye la productividad empresarial si no que repercute en la calidad de vida de sus habitantes al tener que dedicar más tiempo para desplazarse de un lugar a otro, con el agravante de disminuir la capacidad adquisitiva de los pacientes pues deben pagar traslado particular porque el sistema de servicio de transporte público no ofrece un ambiente cómodo para esta población. Adicionalmente las frecuencias en las rutas de transporte pueden oscilar entre 20 a 25 minutos, realizando el recorrido la mayoría de las veces con sobrecupo, lo que hace poco probable que los adultos mayores y personas en estado de discapacidad utilicen. La única forma cómoda de transportarse es tomar taxi lo que incrementa los costos conllevando en muchas ocasiones a la pérdida de interés por parte del usuario en solicitar un diagnóstico de salud oral por las causas anteriormente mencionadas.

Teniendo en cuenta la problemática existente y lo anteriormente mencionado, surge la idea de crear una empresa que brinde asistencia odontológica en casa, cubriendo las necesidades básicas de salud oral de este segmento de población para mejorar el impacto negativo que producen las patologías orales en la calidad de vida de las personas para lo que se hace necesario realizar un estudio de mercado que permita recolectar información que nos lleve a conocer necesidades, gustos y preferencia, nivel de aceptación y actitud de las personas frente a un posible nuevo servicio de atención odontológica realizado en su domicilio en la ciudad de Bucaramanga.

1.2 Descripción del mercado o segmento del mercado al que se pretende satisfacer

Para conocer el mercado se realizará un estudio de los clientes, las necesidades insatisfechas, la evolución, las tendencias, para luego contrastarlas con datos objetivos de la investigación mediante técnicas cuantitativas, como la encuesta.

El segmento del mercado al que se dirigirá el proyecto es la población con discapacidad y adultos mayores de la ciudad de Bucaramanga pertenecientes a los estratos 3, 4, 5 y 6 para dar cumplimiento a una cobertura de acuerdo con el estudio piloto y la capacidad técnica, operativa y administrativa de la empresa.

1.2.1 Cuantificación de la población objetivo.

La cuantificación de la población objetivo se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 1.

Total, población segmentada adulto mayor, personas con discapacidad estratos 3, 4, 5 y 6.

DESCRIPCIÓN	POBLACIÓN ADULTO MAYOR Y DISCAPACITADOS EN BUCARAMANGA	POBLACION OBJETIVO ESTRATOS 3, 4, 5 y 6
TOTAL, POBLACIÓN ADULTO MAYOR	94.341	75.472
TOTAL, PERSONAS DISCAPACITADAS	31.950	3.594
TOTAL, POBLACION OBJETIVO	126.291	79.066

Nota: Total de personas con discapacidad y adultos mayores en Bucaramanga. Adaptado de (Uribe & Hormiga, 2012); (Respuesta al concejo municipal. Actividades adulto mayor. Secretaria de desarrollo social, 2014)

1.2.2 Caracterización de la oferta.

La empresa *Smile Home S.A.S.* realizará un estudio en la ciudad de Bucaramanga para analizar los principales competidores directos e indirectos y el porcentaje de posicionamiento, así como las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con respecto al nuevo servicio odontológico propuesto. Para caracterizar la oferta se obtendrá información de los principales consultorios y clínicas registradas en la cámara de comercio de Bucaramanga.

El estudio requiere la siguiente información: nicho de mercado, cantidad de usuarios atendidos por los consultorios durante el año, productos ofrecidos, tarifas de la competencia, horario de

servicio, estrategia para atención a personas en estado de discapacidad y adulto mayor, infraestructura para atención a personas en estado de discapacidad y adulto mayor, canales de comercialización, tiempo de espera en la atención.

1.3 Descripción de la propuesta de valor

Para el desarrollo de este enunciado, se tendrá en cuenta la cadena de valor y el lienzo CANVAS (ver apéndice A), donde se priorizará la atención personalizada en su ambiente familiar, la gestión en la relación con el cliente (CRM), la reducción del tiempo por desplazamiento, la comodidad y la confiabilidad para superar la dificultad que tienen los adultos mayores y el personal con discapacidad al acceso del servicio odontológico en los consultorios como los conocemos actualmente. Lo anterior teniendo como referencia estudios reportados en la literatura de países como Brasil donde la atención dental a domicilio es considerada como un conjunto de acciones preventivas y de mínima intervención que busca promover la salud bucal y orientar a familiares y cuidadores de personas dependientes interviniendo de manera multidisciplinar en el proceso de salud-enfermedad (Rocha & Miranda, 2013).

España, cuenta con programas de asistencia odontológica a domicilio que permite el acceso a la salud oral pública o privada a un grupo de la población que presenta dificultades físicas para el desplazamiento, con el objetivo no solo de dar atención odontológica sino de brindar atención integral al paciente solucionando problemas específicos de caries, enfermedad periodontal y prótesis (Gil & Subirá, 2004). A nivel Nacional, se encuentra pocas empresas prestadoras de este tipo de servicio a nivel odontológico; Oral Home con sedes en la ciudad de Medellín, Bogotá y Cali y su slogan “Tu Sonrisa nos Mueve”, ofrece servicios a los pacientes 365 días al año en consulta externa y urgencias. Sonrisa Total, en la ciudad de Bogotá ofrece servicios de higiene oral

y operatoria desde la comodidad de su hogar y algunas entidades de medicina prepagada también brindan este servicio; sin embargo, a nivel local, ni en Bucaramanga ni en el área metropolitana, existe una compañía que realice esta actividad económica específicamente en odontología, razón por la cual el valor agregado de la empresa Smile Home es satisfacer las necesidades de salud oral de sus clientes, evitándoles desplazamientos innecesarios y brindando atención desde el confort y tranquilidad de sus hogares.

- **Cadena de valor empresa Smile Home S.A.S**

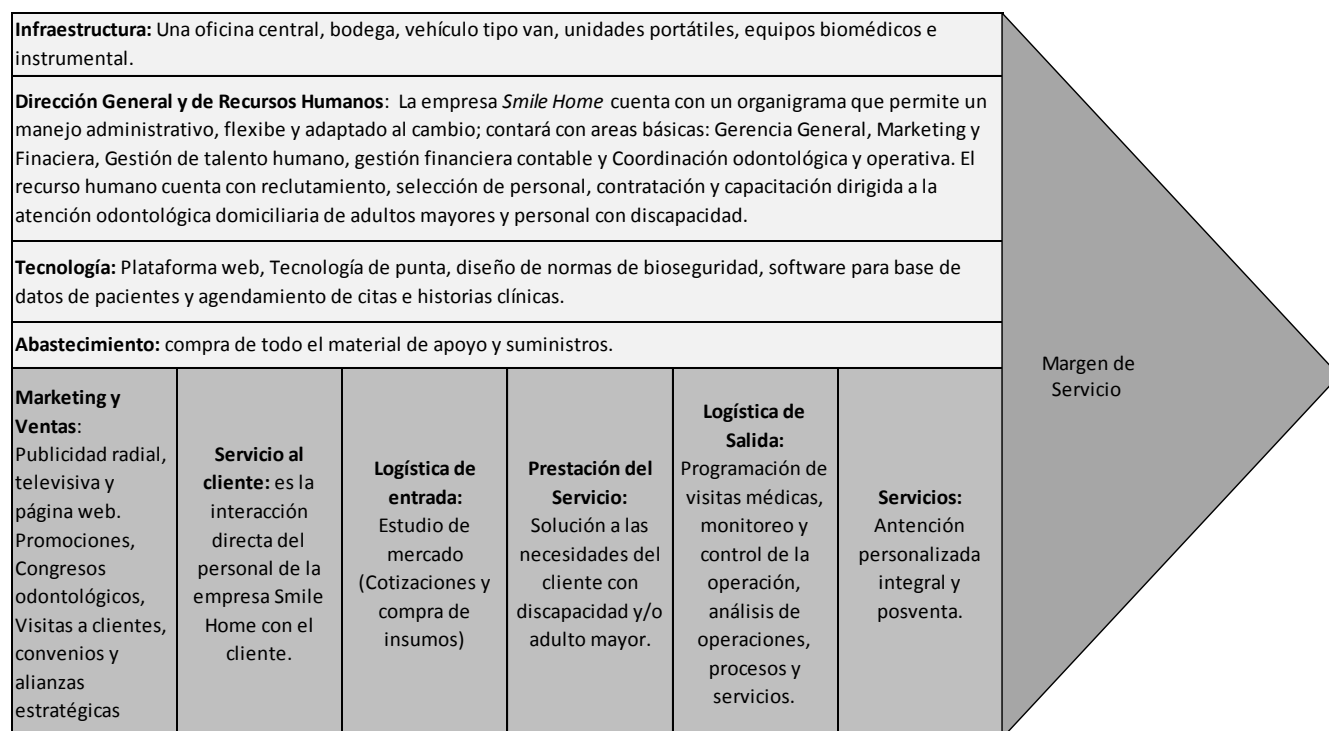


Figura 1: Cadena de valor empresa Smile Home S.A.S. Adaptado de (Alonso, 2008)

2. Objetivos del proyecto

2.1 Objetivo general

Elaborar un plan de negocio para la creación de una empresa prestadora de servicios odontológicos a domicilio para personas con discapacidad y adultos mayores en la ciudad Bucaramanga.

2.2 Objetivos específicos

1. Realizar el estudio de mercado para identificar la demanda actual y potencial del cliente objetivo, personas con discapacidad y adultos mayores.
2. Realizar el estudio técnico de la empresa prestadora de servicios odontológicos domiciliarios para personas con discapacidad y adultos mayores en la ciudad de Bucaramanga.
3. Realizar el estudio administrativo de la empresa prestadora de servicios odontológicos domiciliarios para personas con discapacidad y adultos mayores en la ciudad de Bucaramanga.
4. Realizar el estudio legal de la empresa prestadora de servicios odontológicos domiciliarios para personas con discapacidad y adultos mayores en la ciudad de Bucaramanga.
5. Realizar el estudio económico-financiero de la empresa prestadora de servicios odontológicos domiciliarios para personas con discapacidad y adultos mayores en la ciudad de Bucaramanga.

3. Análisis del mercado

El objetivo del presente estudio de mercado es obtener información que permita analizar la oferta, demanda, precios y comercialización de los productos y/o servicios de la competencia, así como dar a conocer la idea del plan de negocios para la creación de una empresa odontológica domiciliar para personas con discapacidad y adultos mayores en el municipio de Bucaramanga con el propósito de medir el grado de aceptación que pueda tener el proyecto y determinar la existencia del número de clientes potenciales para los productos o servicios que se prestarán; determinar la cantidad demandada, así como identificar las formas de pago, mecanismos de mercadeo y venta, identificación de los canales de distribución, ventajas y desventajas competitivas, entorno económico, comportamiento del consumidor, estrategias de promoción, mercadeo, precios y productos con la finalidad de elaborar la proyección de ventas.

3.1 Objetivos de la investigación de mercados

3.1.1 Objetivo general.

Realizar el estudio de mercado para identificar la demanda actual y potencial del cliente objetivo (personas con discapacidad y adultos mayores).

3.1.2 Objetivos Específicos.

1. Recopilar información de fuentes primarias como base para el estudio del segmento poblacional.
2. Cuantificar la demanda del segmento del mercado objetivo.
3. Determinar la cantidad de servicios demandados.
4. Definir el número de servicios a ofertar.
5. Diseñar la mezcla de marketing, plaza, precio, producto y promoción.
6. Elaborar la estrategia de mercadeo.

7. Definir las estrategias de promoción y publicidad.
8. Realizar el cálculo del precio teniendo en cuenta las expectativas de los clientes, el mercado y la rentabilidad para la empresa.
9. Establecer los canales de comercialización que genere valor a la cadena de suministro.

3.2 Metodología de la investigación

Para el desarrollo de la investigación de mercados se seguirá la siguiente estructura:

Tabla 2.

Metodología de la investigación de mercado.

PROCEDIMIENTO		METODOLOGIA PARA LA INVESTIGACION DE MERCADOS
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	DE	Análisis del mercado objetivo, justificación del mercado objetivo, estimación del mercado potencial, consumo aparente, consumo per cápita, magnitud de la necesidad, estimación del segmento/ nicho de mercado (tamaño y crecimiento), perfil del consumidor y/o del cliente, relación de los productos sustitutos y productos complementarios.
ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	LA	Identificación de los principales participantes y competidores potenciales, análisis de empresas competidoras, relación de agremiaciones existentes, análisis del costo del producto/servicio frente a la competencia, análisis de productos sustitutos, análisis de precios de venta del producto /servicio (P/S) y de la competencia, Imagen de la competencia ante los clientes, segmento al cual está dirigida la competencia, posición del producto y/o servicio frente a la competencia.
ESTRATEGIAS MERCADO	DE	Descripción del mercado especificaciones y características, aplicación/ uso del producto o servicio, consumo directo, consumo intermedio, diseño, calidad, empaque y embalaje, fortalezas y debilidades del producto o servicio frente a la competencia.
ESTRATEGIAS DISTRIBUCIÓN	DE	Alternativas de penetración de mercado, alternativas de comercialización, distribución física nacional, estrategias de ventas, Presupuesto de distribución, tácticas relacionadas con distribución canal de distribución a utilizar, estrategias de comercialización
ESTRATEGIAS PRECIO	DE	Análisis competitivo de precios, precio de lanzamiento, punto de equilibrio, condiciones de pago, seguros requeridos, impuestos a las ventas, costo de transporte, riesgo cambiario, preferencias arancelarias, tácticas relacionadas con precios, como definir el precio.
ESTRATEGIAS PROMOCIÓN	DE	Estrategia de promoción dirigida a clientes y canales (descuentos por volúmenes o por pronto pago), manejo de clientes especiales, estrategias para motivar la venta, cubrimiento geográfico inicial y expansión, presupuesto de promoción, costo estimado de promoción, lanzamiento y publicidad del negocio, precio de lanzamiento y comportamiento esperado del precio (tasa de crecimiento).

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN	DE	Estrategia de difusión de su producto o servicio, medios y tácticas empleadas en las comunicaciones.
ESTRATEGIAS DE SERVICIO	DE	Relación de los procedimientos para prestación de servicio y postventa; mecanismos de atención a clientes (servicio a domicilio), formas de pago, comparación de políticas de servicio con los de la competencia.
PRESUPUESTO DE MEZCLA DE MERCADO	DE DE	Cuantificación y justificación de los costos incurridos en las estrategias de mercadeo (producto, precio, plaza, promoción)
ESTRATEGIAS DE APROVISIONAMIENTO	DE	Descripción de las formas de aprovisionamiento, identificación de los precios de adquisición, definición de políticas crediticias de los proveedores, políticas de descuentos por pronto pago o por volumen de venta, plazos para efectuar pagos a proveedores.
PROYECCIONES DE VENTAS	DE	Proyecciones de ventas por periodos del servicio.

Nota: Autoría propia.

3.3 Investigación de mercados

3.3.1. Mercado objetivo.

Los usuarios serán hombres y mujeres con discapacidad y adultos mayores (60 años en adelante) pertenecientes a los estratos 3, 4, 5 y 6 del municipio de Bucaramanga, quienes consideran el cuidado dental como una necesidad fundamental. Bucaramanga cuenta con una población de 528.575 habitantes, de los cuales 31.950 son personas con discapacidad teniendo como referente el 11,25% (3.594) personas que corresponden a los estratos 3, 4, 5 y 6 y una población de adultos mayores 94.341 donde el 80% (75.472) corresponden a los estratos 3, 4, 5 y 6 para un total de mercado objetivo de 79.066 personas (Uribe & Hormiga, 2012; Respuesta al concejo municipal. Actividades adulto mayor. Secretaria de desarrollo social, 2014).

3.3.2 Muestra.

La muestra está conformada por 400 personas, teniendo en cuenta la población total objeto de estudio que equivale a 79.068 personas.

Tabla 3.

Selección de la muestra.

Selección de la muestra	Determinación de la muestra
	$n = \frac{N(P*Q) * (Z)^2}{(Z)^2(P*Q5) + E^2(N-)}$
	$n = \frac{79066(0,5x0,5) x(1,96)^2}{(1,96)^2(0.5X0.5)+(0.05)^2X(79.066-1)}$
	n= 400 encuestas

NOTA: Autoría propia.

Para este trabajo se presenta como muestra dos poblaciones objeto de estudio. Primero: población adulto mayor que para el municipio de Bucaramanga es de 94.341 personas entre hombres y mujeres lo que equivale al 18% aproximadamente de la población total de Bucaramanga con edades a partir de los 60 años, de los cuales el 20% (18.868), corresponde a los estratos 1 y 2 y el 80% (75.473) a los estratos socioeconómicos 3, 4, 5 y 6. La segunda población objeto de estudio son las personas con discapacidad que para el área de Bucaramanga es de 31.950, de los cuales el 88.75% (28.355) pertenecen a los estratos socioeconómicos 1 y 2 y el 11.25% (3.594) pertenecen a los estratos socioeconómicos 3, 4, 5 y 6; de la sumatoria de las dos poblaciones se obtuvo la muestra que equivale a 400 personas,

a las cuales se le aplicará la encuesta para obtener información en lo concerniente a los servicios odontológicos prestados por las IPS; de igual manera se identificarán las necesidades insatisfechas que permitan estudiar la pertinencia y viabilidad para elaborar el plan de negocios de una empresa prestadora de servicios odontológicos domiciliarios en el municipio de Bucaramanga.

3.3.3 Ficha Técnica.

Tabla 4.

Ficha Técnica.

Objetivo	Reunir información para el proceso de desarrollo de la investigación “plan de negocios para la creación de una empresa prestadora de servicios odontológicos domiciliarios para adulto mayor y personas con discapacidad (PCD) en el Municipio de Bucaramanga”, departamento de Santander.
Tamaño de la Población	Definida
Nivel de Confiabilidad	95% para un z de 1,96
Herramientas	Calculadora financiera, técnicas estadísticas
Margen de Error	5%
Tipo de Muestreo	Muestreo estratificado
Unidad de Muestreo	Usuarios estratos 3, 4, 5, 6, EPS
Tamaño de la Muestra	400
Marco Espacial	Bucaramanga
Marco Temporal	Enero a junio 2017
Instrumento de recolección	Encuesta
Número de preguntas	17

Nota: Autoría Propia.

3.3.4 Instrumento de recolección de información.

Para obtener la información del estudio se utilizará el instrumento de recolección de datos, donde se incluirán variables sociodemográficas, relacionadas con la discapacidad, socioeconómico culturales, relacionadas con el tipo de servicio y relacionadas con la necesidad en salud oral.

Tabla 5.

Instrumento de recolección de la información.

Encuesta para ser diligenciada por personas que tienen a cargo Adultos Mayores y/o Personas con Discapacidad en la ciudad de Bucaramanga	
Agradecemos su colaboración en el diligenciamiento de esta encuesta	
1. ¿Edad de la persona con discapacidad o adulto mayor? 	
2. Sexo	
Masculino ☐ (1) Femenino ☐ (2)	
3. ¿Cuál es el régimen de seguridad social?	
No tiene ☐ (1) Contributivo ☐ (2) Subsidiado ☐ (3) Régimen especial ☐ (4) Medicina prepagada ☐ (5)	
4. ¿Cuál es el estrato socioeconómico?	
Estrato 3 ☐ (1) Estrato 4 ☐ (2) Estrato 5 ☐ (3) Estrato 6 ☐ (4)	
5. ¿Presenta alguna discapacidad?	

Encuesta para ser diligenciada por personas que tienen a cargo Adultos Mayores y/o Personas con Discapacidad en la ciudad de Bucaramanga		
Visual ☐ (1)	☐	
Movilidad ☐ (2)		
Auditiva ☐ (3)		
No presenta discapacidad ☐ (4)		
6. ¿Cuál es la actividad económica?		
Empleado ☐ (1)	☐	
Desempleado ☐ (2)		
Pensionado ☐ (3)		
Independiente ☐ (4)		
Depende de alguien ☐ (5)		
7. ¿Cuánto dinero destina a la salud oral en el año?		
50.000 a 150.000 ☐ (1)	☐	
150.000 a 300.000 ☐ (2)		
300.000 a 500.000 ☐ (3)		
Más de 500.000 ☐ (4)		
8. ¿Cuál es el sitio de preferencia para la atención de servicio odontológico?		
En consultorio ☐ (1)	☐	
Personalizado en casa ☐ (2)		
9. ¿Consideraría pagar un valor adicional por recibir una atención en casa?		
Si ☐ (1)	☐	
No ☐ (2)		
10. ¿Qué horario se le facilita para recibir el servicio odontológico?		
Horas de la mañana ☐ (1)	☐	
medio día ☐ (2)		

Encuesta para ser diligenciada por personas que tienen a cargo Adultos Mayores y/o Personas con Discapacidad en la ciudad de Bucaramanga		
Horas de la tarde	☐ (3)	
Noche	☐ (4)	
fin de semana	☐ (5)	
11. ¿Cuánto tiempo ha tenido que esperar en la IPS para una consulta odontológica?		
Entre 1 y 20 minutos	☐ (1)	☐
Entre 20 y 40 minutos	☐ (2)	
Entre 40 y 60 minutos	☐ (3)	
12. ¿Cómo describe el servicio prestado por la IPS?		
Bueno	☐ (1)	☐
Regular	☐ (2)	
Malo	☐ (3)	
13. ¿los horarios de atención de la IPS se ajustan a su disponibilidad de tiempo?		
Si	☐ (1)	☐
No	☐ (2)	
14. ¿Por qué motivos solicita los servicios odontológicos con una clínica particular?		
Gasta mucho tiempo para trasladarse a la IPS	☐ (1)	☐
La sede a la que asiste está lejos de su vivienda	☐ (2)	
Gasta mucho dinero en el medio de transporte para el traslado hacia IPS	☐ (3)	
Dificultad para trasladarse a la IPS	☐ (4)	
15 ¿Cuál es la dificultad recurrente al momento de solicitar el servicio odontológico?		

Encuesta para ser diligenciada por personas que tienen a cargo Adultos Mayores y/o Personas con Discapacidad en la ciudad de Bucaramanga		
No contestan el teléfono ☐ (1) Respuesta telefónica inapropiada ☐ (2) No existe disponibilidad en el horario solicitado ☐ (3) No se puede contactar el especialista solicitado ☐ (4)		☐
16. ¿Cuántas veces solicita el servicio de atención odontológica al año?		
Entre 1 y 2 veces al año ☐ (1) Entre 3 y 5 veces al año ☐ (2) Más de 5 veces al año ☐ (3)		☐
17. ¿Cuáles son los servicios odontológicos que más utiliza?		
Odontología general (calzas) ☐ (1) Endodoncia (conductos) ☐ (2) Rehabilitación (prótesis) ☐ (3) Odontología Estética ☐ (4) Cirugía Oral (Extracciones dentales) ☐ (5)		☐

3.3.5. Tabulación, Presentación y análisis de resultados de la encuesta.

En el presente trabajo, la muestra está conformada por 400 encuestas, teniendo en cuenta la población total objeto de estudio que equivale a 79.068 personas. Primero se realizó la prueba piloto con el 10% del tamaño de la muestra (40) con el fin de evaluar si el instrumento medía la información que se necesitaba para el proyecto.

3.3.5.1 Pregunta 1. ¿Edad de la persona con discapacidad o adulto mayor?

Tabla 6.

Análisis de la variable de edad.

Medidas de tendencia central y de variación	Personas encuestadas	Edad	Descripción
Media	..	67	Promedio de edad de las personas encuestadas
Mediana	..	70	Edad central del grupo de personas encuestadas
Moda	..	65	La edad que más se repite del grupo de personas encuestadas
Amplitud	PCD	44	Diferencia de edad para las personas con discapacidad encuestadas
	AM	34	Diferencia de edad para las personas adulto mayor encuestadas

Nota: Autoría propia.

3.3.5.2 Pregunta 2. Sexo.

Tabla 7.

Sexo.

CATEGORÍA	N	%
Masculino	163	41%
Femenino	237	59%
Total	400	100,00%

Nota: Autoría propia.

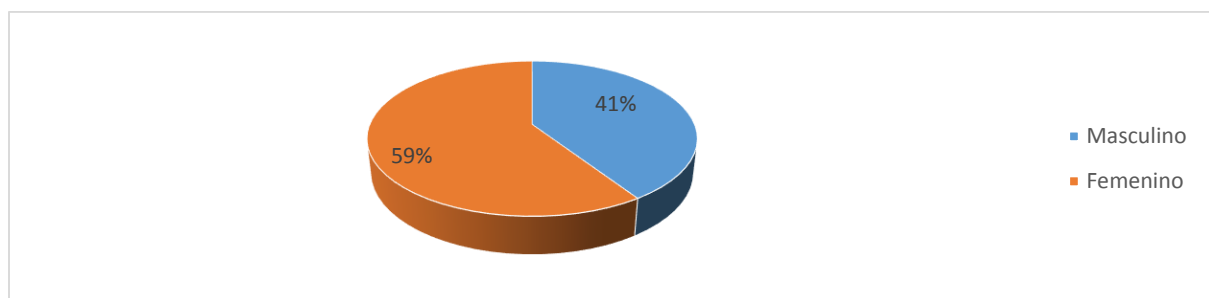


Figura 2. Sexo.

Análisis: Del total de la población encuestada el 40,75% corresponde al sexo masculino y el 59,25% al sexo femenino.

3.3.5.3 *Pregunta 3. ¿Cuál es el régimen de seguridad social?*

Tabla 8.

Régimen de seguridad social.

CATEGORÍA	N	%
No tiene	11	3%
Contributivo	240	60%
Subsidiado	97	24%
Régimen especial	39	10%
Medicina prepagada	13	3%
Total	400	100,00%

Nota: Autoría propia.

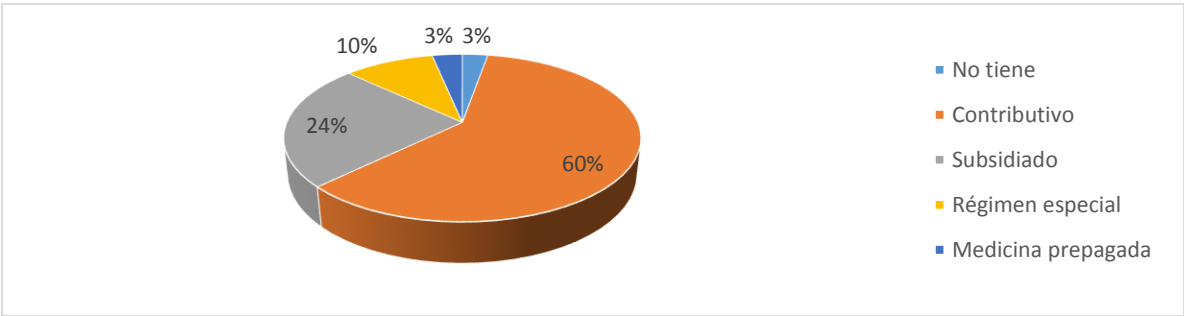


Figura 3. Régimen de seguridad social.

Análisis: En cuanto a la seguridad social el 60% de la población encuestada pertenece al régimen contributivo, el 24,25% al subsidiado y el 9,75% régimen especial constituyéndose en un aspecto positivo que da confianza a la propuesta de inversión pues aproximadamente el 70% tiene capacidad de pago para invertir en salud.

3.3.5.4 *Pregunta 4. ¿Cuál es el estrato socioeconómico?*

Tabla 9.

Estrato socioeconómico.

CATEGORÍA	N	%
Estrato 3	233	58 %
Estrato 4	113	28%
Estrato 5	38	10%
Estrato 6	16	4%
Total	400	100,00%

Nota: Autoría propia.

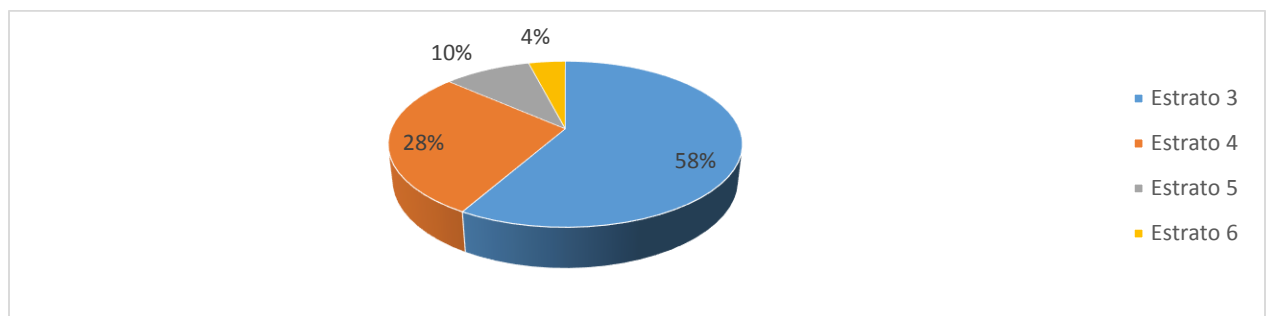


Figura 4. Estrato socioeconómico

Análisis: Del total de la población encuestada, el 58,25% corresponde al estrato 3; el 28,25% al estrato 4; el 9,5% al estrato 5 y el 4% al estrato 6.

3.3.5.5 Pregunta 5. ¿Presenta alguna discapacidad?

Tabla 10.

Discapacidad.

CATEGORÍA	N	%
Visual	41	10%
Movilidad	75	19%
Auditiva	18	5%
Ninguna	266	67%
Total	400	100,00%

Nota: Autoría propia.

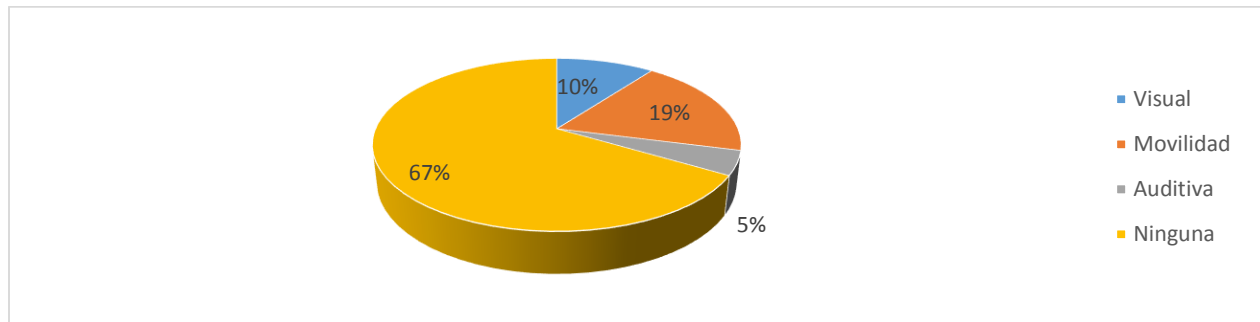


Figura 5. Discapacidad.

Análisis: En cuanto a la variable discapacidad, el 18,75% de la población encuestada presenta discapacidad de movilidad; el 10,25 % presenta discapacidad visual y el 4,5% discapacidad auditiva, uno de los nichos de mercado a donde va dirigido el proyecto.

3.3.5.6 Pregunta 6. ¿Cuál es la actividad económica?

Tabla 11.

Actividad económica.

CATEGORÍA	N	%
Empleado	48	12%
Desempleado	36	9%
Pensionado	143	36%
Independiente	68	17%
Depende de alguien	105	26%
Total	400	100%

Nota: Autoría propia

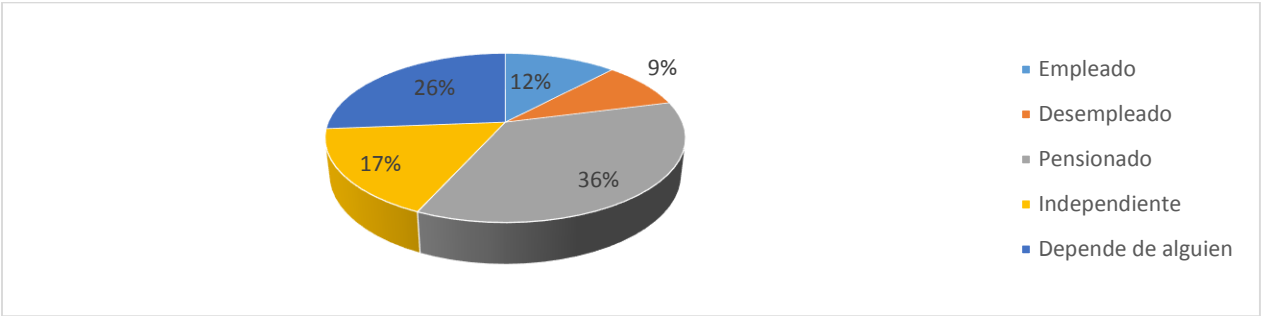


Figura 6. Actividad económica.

Análisis: La actividad económica de la población objeto de estudio se presenta a continuación: el 35,75% son pensionados, el 17% trabaja como independiente, el 12% son empleados, indicadores positivos que reflejan la capacidad de pago y autonomía a la hora de la toma de decisiones que benefician al proyecto. Finalmente, la población con dependencia económica equivale al 26,25% variable a analizar por parte de la dirección que debe implementar una estrategia de marketing para lograr la aceptación y fidelización de las personas responsables de los adultos mayores y personas con discapacidad.

3.3.5.7 Pregunta 7. ¿Cuánto dinero destina a la salud oral en el año?

Tabla 12.

Inversión destinada a la salud oral.

CATEGORÍA	N	%
50.000 a 150.000	261	65%
150.000 a 300.000	83	21%
300.000 a 500.000	27	7%
Más de 500.000	29	7%
Total	400	100%

Nota: Autoría propia.

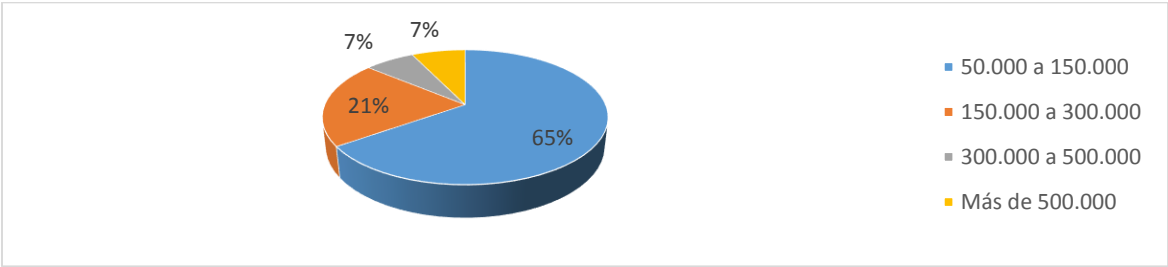


Figura 7. Inversión destinada a la salud oral.

Análisis: La variable inversión en salud oral demuestra que el 65,25% de la población encuestada destina entre \$50.000 y \$150.000 anuales aproximadamente en el cuidado bucal y el 20,75% entre \$150.000 y \$300.000, demostrando una inversión moderada lo cual lleva a las directivas de la empresa a fortalecer los programas de mercadeo para aumentar los porcentajes de inversión hacia la salud oral; aunque el consumo per cápita es moderado la cantidad de población es alta lo que evidencia que existe la oportunidad de tener una amplia cobertura de servicio.

3.3.5.8 Pregunta 8. ¿Cuál es el sitio de preferencia para la atención de servicio odontológico?

Tabla 13.

Sitio de preferencia para la atención del servicio odontológico.

CATEGORÍA	N	%
En consultorio	245	61%
Personalizado en casa	155	39%
Total	400	100%

Nota: Autoría propia.

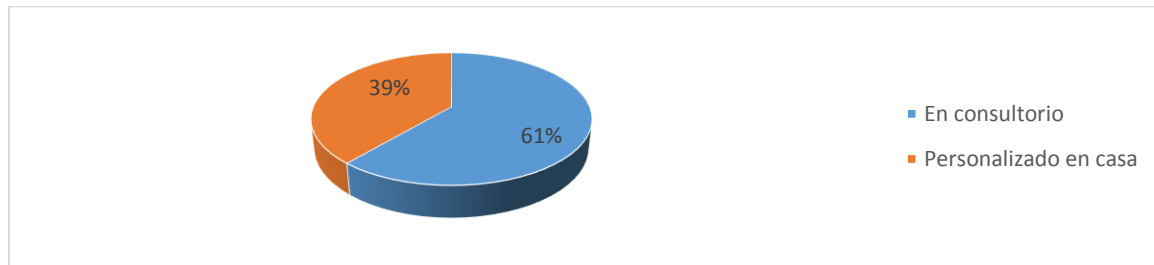


Figura 8. Sitio de preferencia para la atención de servicio odontológico.

Análisis: En cuanto al sitio de preferencia de atención de la consulta odontológica, se expresa un grado de favorabilidad, no obstante, siendo el servicio ofrecido diferente al ofertado actualmente, se logró una aceptación del 39% lo que indica que esta propuesta se puede consolidar a futuro mediante las políticas de estrategias de Marketing y penetración del mercado.

3.3.5.9 Pregunta 9. ¿Consideraría pagar un valor adicional por recibir una atención en casa?

Tabla 14.

Valor adicional por recibir una atención en casa.

CATEGORÍA	N	%
Si	267	67%
No	133	33%
Total	400	100%

Nota: Autoría propia.

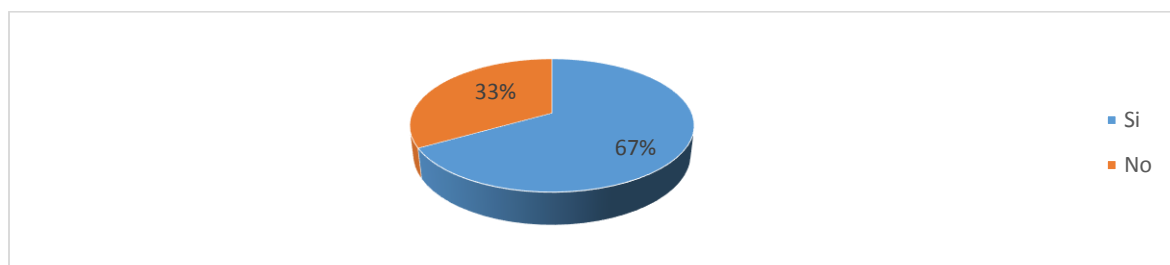


Figura 9. Valor adicional por recibir una atención en casa.

Análisis: El 66.75% considera pagar un valor adicional por recibir la atención a domicilio, lo que evidencia que la idea es innovadora, diferencial y a la población le generó expectativa y aceptación.

3.3.5.10 Pregunta 10. ¿Qué horario se le facilita para recibir el servicio odontológico?

Tabla 15.

Horario de atención.

CATEGORÍA	N	%
Horas de la mañana	174	44%
medio día	23	6%
Horas de la tarde	118	30%
noche	9	2%
finde de semana	76	19%
Total	400	100%

Nota: Autoría propia.

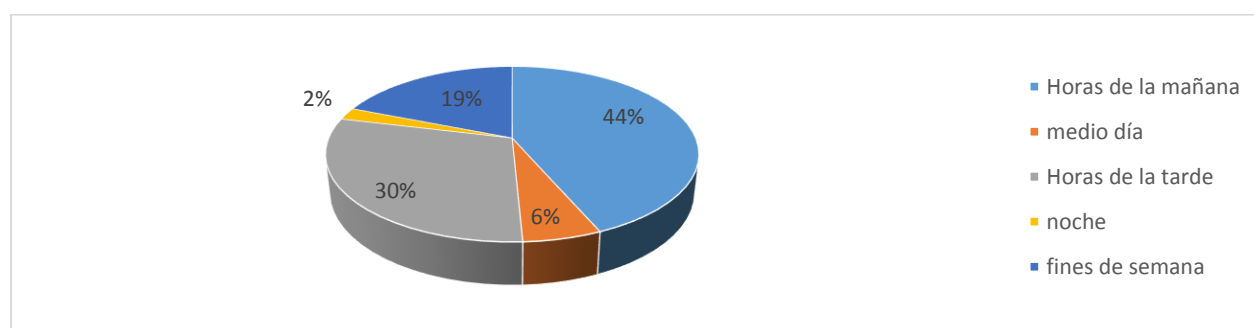


Figura 10. Horario de atención.

Análisis: De las opciones presentadas en cuanto al horario para recibir el servicio, el 43,5% de la población encuestada manifiesta preferencia por las horas de la mañana; el 29,5% en la tarde y el 19% los fines de semana, variables que hacen previsible monitorear la disponibilidad horaria de

los usuarios, para convertirlo en una fortaleza a favor de la empresa ofreciendo horarios de atención flexibles que permitan al usuario seleccionar la mejor alternativa de acuerdo a sus necesidades y no a las de la empresa. Los porcentajes de atención en la tarde y fines de semana equivalen a 48,5% como una alternativa diferente de servicio a la IPS tradicional que puede ser aprovechada por el servicio a domicilio.

3.3.5.11 Pregunta 11. ¿Cuánto tiempo ha tenido que esperar en la IPS para una consulta odontológica?

Tabla 16.

Tiempo de espera en la IPS para una consulta odontológica.

CATEGORÍA	N	%
Entre 1 y 20 minutos	127	32%
Entre 20 y 40 minutos	190	48%
Entre 40 y 60 minutos	83	21%
Total	400	100%

Nota: Autoría propia.

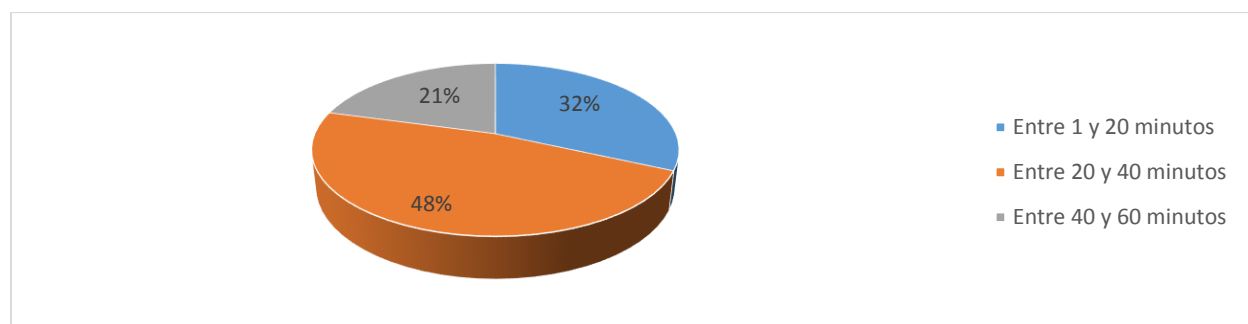


Figura 11. Tiempo de espera en la IPS para una consulta odontológica.

Análisis: El 48% de la población expresa que ha tenido que esperar para ser atendido en la consulta odontológica entre 20 y 40 minutos y el 21% entre 40 y 60 minutos situación que permite presentar esta propuesta innovadora para prestar un servicio justo a tiempo de acuerdo a la

programación de las citas y la realización de los trabajos mediante el cronograma de actividades y las agendas programadas teniendo en cuenta el estudio de colas, tiempos y movimientos.

3.3.5.12 Pregunta 12. ¿Cómo describe el servicio prestado por la IPS?

Tabla 17.

Servicio prestado por la IPS.

CATEGORÍA	N	%
Bueno	184	46%
Regular	178	45%
Malo	38	10%
Total	400	100%

Nota: Autoría propia.

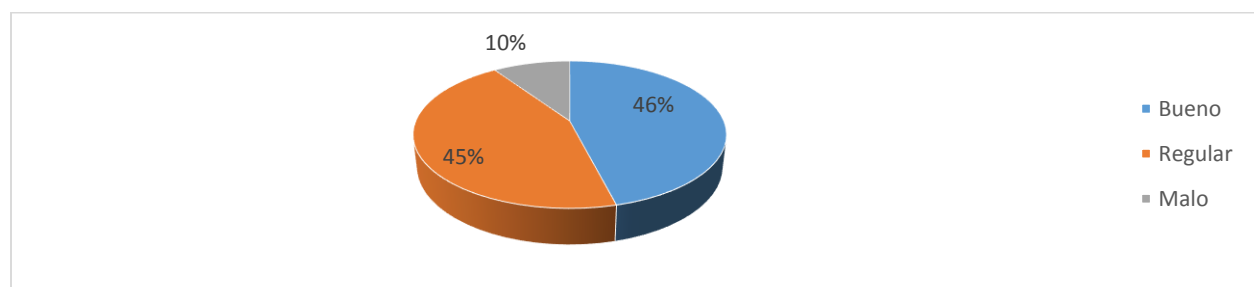


Figura 12. Servicio prestado por la IPS.

Análisis: La percepción del usuario en cuanto a la prestación del servicio de salud oral con su actual IPS es buena para el 46% del total de la población encuestada, regular para el 44.5% y mala para el 9,5%, indicadores que expresan que existen factores por mejorar en las diferentes instituciones, los cuales serán analizados por la empresa y tenidos en cuenta para mejorar ante una iniciativa diferente de servicio que genere una nueva experiencia y agregue valor. Esta información permite elaborar un plan de marketing para captar clientes insatisfechos, nuevos clientes, generar y posicionar la marca.

3.3.5.13 Pregunta 13. ¿Los horarios de atención de la IPS se ajustan a su disponibilidad de tiempo?

Tabla 18.

Ajuste de los horarios de atención de la IPS a su disponibilidad de tiempo.

CATEGORÍA	N	%
Si	188	47%
No	212	53%
Total	400	100%

Nota: Autoría propia.

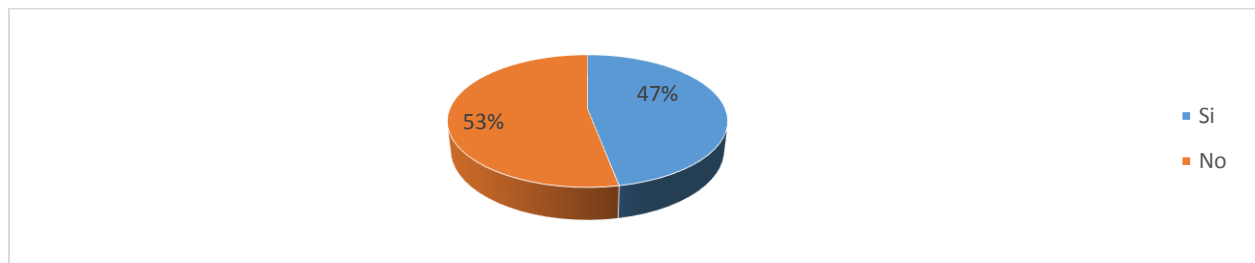


Figura 13. Ajuste de los horarios de atención de la IPS a su disponibilidad de tiempo

Análisis: La población objeto de estudio manifestó en un 53% que los horarios no se ajustan a la disponibilidad de tiempo lo que constituye una excelente oportunidad para ofertar la odontología a domicilio, que permita satisfacer la necesidad a las personas que no pueden asistir a los horarios convencionales de servicio actual de odontología.

3.3.5.14 Pregunta 14. ¿Por qué motivos solicita los servicios odontológicos con una clínica particular?

Tabla 19.

Motivos solicitud servicios odontológicos con una clínica particular.

CATEGORÍA	N	%
Gasto mucho tiempo para trasladarse a la IPS	149	37%

La sede a la que asiste está lejos de su vivienda	66	17%
Gasta mucho dinero en el medio de transporte para el traslado hacia la IPS	60	15%
Dificultad para trasladarse a la IPS	125	31%
Total	400	100%

Nota: Autoría propia.

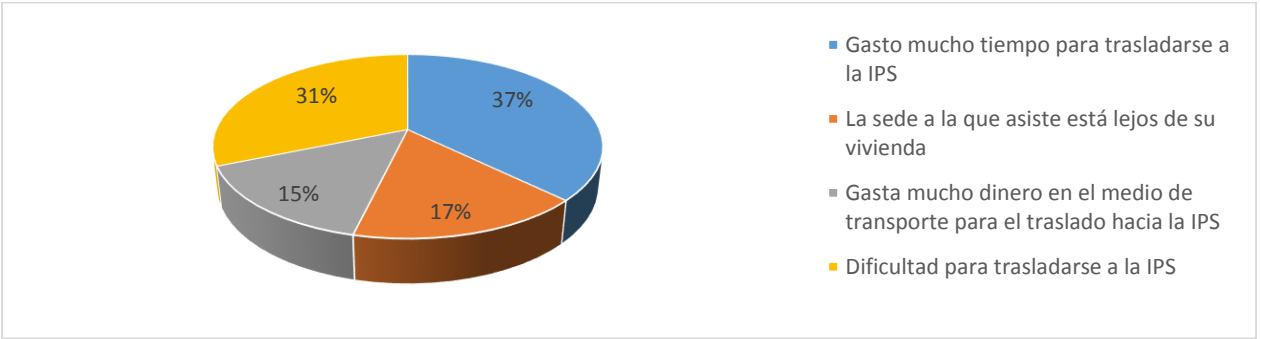


Figura 14. Motivos solicitud servicios odontológicos con una clínica particular.

Análisis: Los usuarios expresan en un 37.25% que solicitan los servicios con una clínica particular porque gastan mucho tiempo desplazándose a la IPS; igualmente en un 31,25% por la dificultad para trasladarse al sitio de atención, dos razones suficientes que motivaron a la realización del plan como una oportunidad de negocios donde se pueda ejecutar la idea que permita solucionar las incomodidades en cuanto al tiempo y dificultad de desplazamiento hasta la sede de atención, minimizando la pérdida de tiempo, evitando dificultades de desplazamiento, permitiendo comodidad en la atención y puntualidad en el servicio.

3.3.5.15 Pregunta 15. ¿Cuál es la dificultad recurrente al momento de solicitar el servicio odontológico?

Tabla 20.

Dificultad recurrente al momento de solicitar el servicio odontológico.

CATEGORÍA	N	%
-----------	---	---

No contestan el teléfono	171	43%
Respuesta telefónica inapropiada	20	5%
No existe disponibilidad en el horario solicitado	121	30%
No se puede contactar el especialista solicitado	88	22%
Total	400	100%

Nota: Autoría propia.

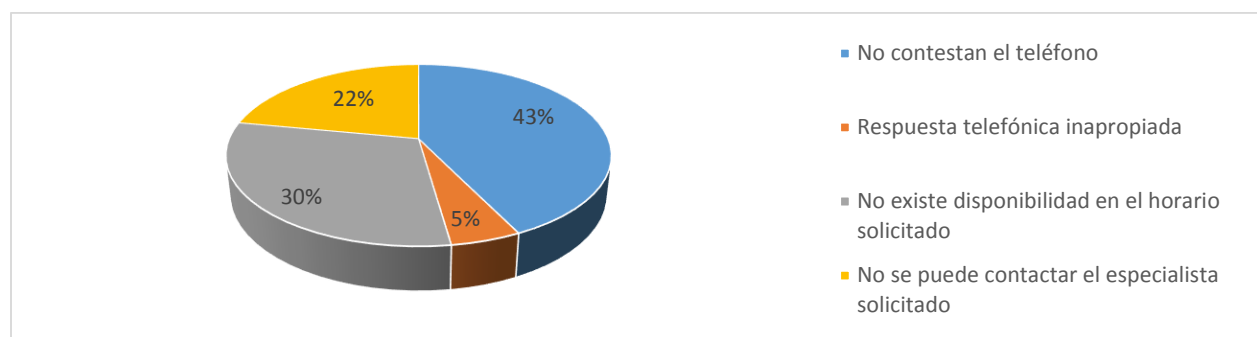


Figura 15. Dificultad recurrente al momento de solicitar el servicio odontológico.

Análisis: En cuanto a las peticiones, quejas y reclamos (PQR), los usuarios expresan inconformidades recurrentes en los siguientes aspectos: el 42,75% manifiesta que en las instituciones prestadoras de servicio no contestan el teléfono; el 30,25% que no existe disponibilidad para la asignación de citas en el horario que el usuario solicita; adicionalmente en un 22% no se dispone de los especialistas cuando el procedimiento lo requiere; el 5% reporta una inadecuada respuesta telefónica situaciones que tornan crítico el servicio de cualquier empresa y repercute en la rentabilidad. Este aspecto es un indicador de servicio al cliente importante para que la futura empresa *Smile Home SAS* lo tome como referente al elaborar sus estrategias de marketing y permita presentar una idea innovadora que satisfaga estas debilidades internas de las IPS y convertirlas al interior de la empresa en una oportunidad de negocio a implementar con la cultura corporativa de servicio.

3.3.5.16 Pregunta 16. ¿Cuántas veces solicita el servicio de atención odontológica al año?

Tabla 21.

Cantidad de veces que solicita el servicio odontológico al año.

CATEGORÍA	N	%
Entre 1 y 2 veces al año	280	70%
Entre 3 y 5 veces al año	110	28%
Más de 5 veces al año	10	3%
Total	400	100%

Nota: Autoría propia.

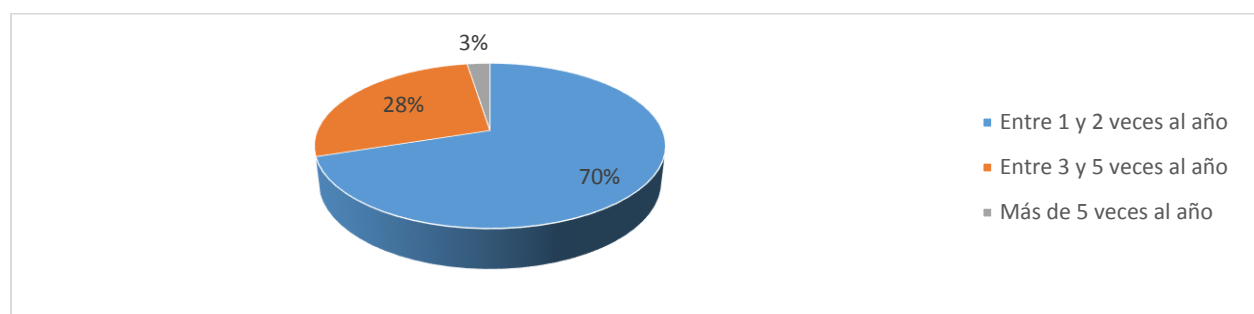


Figura 16. Cantidad de veces que solicita el servicio odontológico al año.

Análisis: La población objeto de estudio acude al servicio de salud oral entre 1 y 2 veces al año en un 70%; seguido de un 27,5% para la frecuencia entre 3 y 5 veces; esto demuestra que existe cultura en la población de conocer su estado de salud oral, lo cual es importante para la empresa porque permite diseñar estrategias de salud que motiven al usuario que requiere mayor número de visitas para culminar el plan de tratamiento, aumentando el consumo per cápita beneficiando las finanzas de la empresa y la salud integral del paciente.

3.3.5.17 Pregunta 17. ¿Cuáles son los servicios odontológicos que más utiliza?

Tabla 22.

Servicios odontológicos que más utiliza.

CATEGORÍA	N	%
Odontología general (calzas)	314	79%
Endodoncia (conductos)	23	6%
Rehabilitación (prótesis)	47	12%
Odontología Estética	13	3%
Cirugía Oral (Extracciones dentales)	3	1%
Total	400	100%

Nota: Autoría propia.

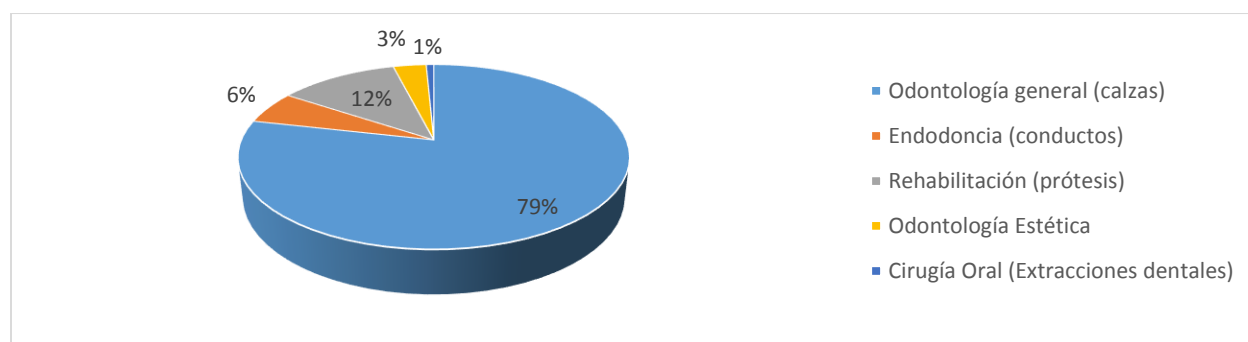


Figura 17. Servicios odontológicos que más utiliza.

Análisis: La percepción de los usuarios en cuanto a los servicio más utilizados evidencia en primer lugar a la odontología general con un 78.5%, seguido de la rehabilitación oral 11,75%, lo que significa que los usuarios tienen una cultura de cuidado de la salud oral, variable a fortalecer por la empresa *Smile Home S.A.S* que permita al usuario en su primera cita de consulta general elaborarle un plan de tratamiento incluyendo atención integral de promoción y prevención.

3.3.6 Justificación del mercado objetivo.

El cliente es la razón de ser de todo negocio; ninguna empresa sobrevive si no los identifica y no tiene clientes rentables. Se ha seleccionado el mercado objeto de estudio, comprendido por los

estratos 3, 4, 5, y 6 de la población de adultos mayores y personas con discapacidad, con ingresos comprendidos entre dos (2) y más SMLV por las mejores condiciones socioeconómicas pensando en la rentabilidad del negocio y la mayor capacidad adquisitiva (Cabrales, 2013), sin ser discriminatorio. En la medida que la empresa se posicione en el mercado a futuro se piensa elaborar una estrategia para atender otros nichos de mercado que contribuyan a la atención de los segmentos que deseen solicitar el servicio.

3.3.7 Estimación del mercado potencial.

El mercado potencial son todas aquellas personas que podrían adquirir el producto. La población o mercado total es de 126.291 personas, comprendida por 94.341 adultos mayores y 31.950 personas con discapacidad pertenecientes a todos los estratos socioeconómicos ya que cualquier persona sin importar el estrato al que pertenezca tiene necesidad de atención en salud oral.

3.3.8 Consumo aparente Consumo per cápita del bien o servicio.

En nuestra región, los usuarios destinan aproximadamente el 31.4% para la atención en salud, de los cuales el 3.9% son destinados para la atención en servicios odontológicos, según información del banco de la República (Perez-Valbuena, 2015).

Región	Productos farmacéuticos	Otros productos médicos	Artefactos y equipos terapéuticos	Servicios médicos	Servicios dentales	Servicios paramédicos	Pagos complementarios a la seguridad social	Servicios de hospital
Caribe	3,4	4,3	2,8	5,1	3,3	6,1	2,3	4,8
Pacífica	2,9	3,3	1,8	5,3	4,8	4,0	1,7	4,0
Central	2,7	2,4	2,7	3,8	8,2	5,6	2,5	3,5
Oriental	2,6	3,2	2,2	5,2	3,9	4,7	1,9	7,7
Bogotá	2,6	2,1	5,5	3,4	3,3	2,0	2,4	2,4
Total	2,9	3,1	2,6	4,6	5,2	5,1	2,2	4,5

Figura 18: Gastos en salud como porcentaje del gasto total de los hogares. En http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/dtser_218.pdf. p 21.

3.3.9 Magnitud de la necesidad.

Existe un segmento de mercado compuesto por población de personas con discapacidad y adultos mayores, que presentan dificultades para acceder a los servicios de salud oral; esta dificultad no ha sido considerada por ninguna entidad a nivel local, por lo cual se presenta esta opción de servicio odontológico a domicilio para satisfacer la necesidad en salud, tiempo, calidad, ahorro, comodidad y servicio que requiere este nicho de mercado.

Adicionalmente, es una oportunidad para emprender un proyecto que beneficie a la población objeto de estudio, genere rentabilidad a la empresa y permita el desarrollo para la región mediante la creación de una empresa innovadora que aporte en la generación de empleo.

3.3.10 Estimación del segmento/nicho de mercado.

Se estima como segmento la totalidad de la población objeto de estudio, adultos mayores y personas con discapacidad del área de Bucaramanga que registra en total 126.291 y como nicho de mercado las personas con discapacidad y adultos mayores correspondientes a los estratos socioeconómicos 3, 4, 5 y 6 del Municipio de Bucaramanga que equivalen a 79.066.

3.3.11 Perfil del Consumidor y/o del cliente.

Tabla 23.

Criterios de segmentación.

Criterios de segmentación	Segmentos característicos del mercado
Geográficos	

Región	Municipio de Bucaramanga
Tamaño o área estadística	Población con discapacidad y adultos mayores de estratos 3, 4, 5 y 6 (79.066)
Clima	Tropical
Demográficos	
Ingreso	Desde 2 smlv en adelante
Edad	Población adulto mayor de 60 años en adelante y
	Población con discapacidad todas las edades
Genero	Masculino y Femenino
Ciclo de vida Familiar	Todos los estados
Clase Social	Desde media hasta alta
Escolaridad	Primaria, secundaria, pregrado, posgrado
Ocupación	Todas las ocupaciones y profesiones
Origen étnico	Inclusión total
Psicográficos	
Personalidad	La Personalidad del segmento de consumidores a investigar está determinada por características de autoconfianza, sociabilidad, variables que permiten facilitar el ingreso del producto. Inclusión total
Actitud	Para analizar la actitud de los usuarios, fue pertinente proporcionar información del producto mediante la aplicación de la prueba piloto, para que construya una percepción con sus sentimientos, emociones, afectos y pueda tomar la decisión de consumir o no el producto/servicio.
Motivación	Son personas con una motivación alta donde desean mantener una salud dental excelente que mejore la calidad de vida y la imagen personal.
Estilo de vida	Inclusión total
Valores	Inclusión total
Comportamiento/Conductuales	
Frecuencia de compra	Los usuarios adquieren los servicios odontológicos con una frecuencia semestral y anual
Que Compran	Servicios odontológicos de higiene oral, general y estética.
Donde	Consultorios particulares, IPS, dentistas
Beneficios deseados	Solución a la necesidad de atención en salud oral a la población con discapacidad y adultos mayores con problemas de acceso y movilidad hacia las instituciones prestadoras de salud oral IPS

Nota: Adaptado de kotler & Armstrong, 2012, p. 166. En http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082015000100002.

3.3.12 Productos sustitutos.

Los productos sustitutos son los que realizan personas empíricas, técnicas y tecnológicas de formación en salud oral, de forma independiente sin haber cursado el título que lo acredite como

profesional en odontología; se pueden mencionar consultorios que desarrollan actividades como profilaxis, prótesis fija, removible, productos y/o servicios primarios en atención en salud oral que permita en un determinado momento prestar los primeros auxilios ante un dolor dental para luego ser remitido a una institución prestadora de salud en odontología que pueda realizar un diagnóstico y un tratamiento integral. Son de carácter reactivo donde su especialidad es prestar una atención en el servicio ante una contingencia.

3.3.13 Productos complementarios.

La prestación de servicio de salud oral a domicilio optará por suministrar servicios complementarios, que le permitirán al usuario tomar otras opciones de acuerdo con sus necesidades. Algunos de esos productos son los siguientes: venta de elementos de higiene oral de acuerdo con su necesidad (enjuague bucal, cepillo, seda y crema dental), toma de radiografías periapicales, transporte a los usuarios que requieran desplazamiento para la toma de exámenes especializados solicitados para el tratamiento, folleto instructivo sobre el manejo del cuidado de la salud oral.

3.4 Análisis de la competencia

3.4.1 Identificación de principales participantes y competidores potenciales.

En el Municipio de Bucaramanga no existe una empresa que realice servicios de atención odontológica a domicilio, sin embargo, se hace un análisis con las empresas que desarrollan el mismo portafolio de productos y servicios; la diferencia radica en que la actividad comercial la realizan en los lugares donde se registraron según la dirección de la cámara de comercio. De

acuerdo con el reporte de empresas COMPITE 360 de la cámara de comercio, a diciembre de 2016, existen 219 empresas que prestan servicios odontológicos en el municipio de Bucaramanga (tabla 24).

Tabla 24.

Empresas odontológicas más representativas municipio de Bucaramanga.

	EMPRESA	NIT	MUNICIPIO
1	ARCHILA ANTOLINEZ LUZ ELENA	63343163-3	BUCARAMANGA
2	AREA ODONTOLOGICA ESPECIALIZADA S.A.S	900664864-0	BUCARAMANGA
3	ASISTENCIA ODONTOLOGICA ORAL CENTER S.A.S.	900620504-5	BUCARAMANGA
4	BARAJAS CARREÑO FREDDY MAURICIO	13742811-8	BUCARAMANGA
5	BOCCAS DENT & BIODENTAL LABORATORIO S.A.S.	900941447-0	BUCARAMANGA
6	BONILLA PEDRAZA S.A.S	900625910-5	BUCARAMANGA
7	CENTRO COSMETICO DENTAL COSMODEN S.A.S.	900513354-9	BUCARAMANGA
8	CENTRO DE ASISTENCIA ODONTOLOGICA PULPODENT SAS	900714110-1	BUCARAMANGA
9	CENTRO MEDICO COLOMBIANO LTDA. CEMCO LTDA	804013417-0	BUCARAMANGA
10	CLINICA COLMENA S.A.S.	900264294-6	BUCARAMANGA
11	CLINICA ODONTOLOGICA DENTAL WORLD S.A.S.	900458859-0	BUCARAMANGA
12	CLINICA ODONTOLOGICA LANDAZURI SOCIEDAD POR ACCIONES	804012804-3	BUCARAMANGA
13	CLINICA ODONTOLOGICA MAURICIO GARCIA S A S	901023920-9	BUCARAMANGA
14	CLINIDENT CLINICA DE ESTETICA DENTAL SAS	900805942-3	BUCARAMANGA
15	CLÍNICA DE MEDICINA ORAL VIDA S.A.S.	900714104-7	BUCARAMANGA
16	DENTAL CARE ODONTOLOGÍA ESPECIALIZADA-SAS	901053845-2	BUCARAMANGA
17	DENTAL CLASS LTDA	900206353-5	BUCARAMANGA
18	DENTAL PEOPLE SPA S.A.S.	900494385-4	BUCARAMANGA
19	DENTAL SALUD CLINICA ESTETICA ORAL SAS	900469465-1	BUCARAMANGA
20	DENTALNET SAS	900386957-4	BUCARAMANGA
21	DENTILASER S.A.S.	804014125-1	BUCARAMANGA
22	DENTIMAGEN CLINICA DE ESPECIALISTAS S.A.S.	900389043-1	BUCARAMANGA
23	DENTIS CENTRO INTEGRAL DE SONRISAS S.A.S.	900821280-3	BUCARAMANGA
24	DENTYPLUS CENTER S.A.S.	900298803-1	BUCARAMANGA
25	DR. CARLOS MORENO S.A.S	900714149-8	BUCARAMANGA
26	ESTETI DENT SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADAS "ESTETI DENT INTEGRAL S.A.S"	901015561-4	BUCARAMANGA
27	EVOCA CLINICA ODONTOLOGICA E.U.	900516390-8	BUCARAMANGA
28	FAJARDO CUARTAS ANDRES ENRIQUE	91490588-0	BUCARAMANGA

29	FUERZA DENTAL S.A.S	900954316-0	BUCARAMANGA
30	GAMADENT S.A. S	. 900933590-2	BUCARAMANGA
31	GRUPO ODONTOLOGICO SONRISAS AGRADABLES S.A.S.	900740548-3	BUCARAMANGA
32	INGENIO GRUPO ODONTOLOGICO ESPECIALIZADO S.A.S.	900907757-5	BUCARAMANGA
33	INVERSIONES MOLINA SERRANO SAS	900299328-9	BUCARAMANGA
34	IPS DENTACARE LIMITADA	804008723-1	BUCARAMANGA
35	IPS UNIDENTSALUD SAS	900419575-8	BUCARAMANGA
36	LASER DENT ORAL CENTER LTDA.	804012424-8	BUCARAMANGA
37	LB ODONTOLOGIA FAMILIAR S.A.S.	900533770-5	BUCARAMANGA
38	MOLAR CLINICA ODONTOLOGICA SAS	900422863-5	BUCARAMANGA
39	MONTEDENT S.A.S.	900983475-7	BUCARAMANGA
40	NOR-DENT SALUD LTDA	800047280-0	BUCARAMANGA
41	ODONTO MEDIC CENTER S A S	900967543-2	BUCARAMANGA
42	ODONTOMEDICAS IPS SAS	900789524-9	BUCARAMANGA
43	ODONTOSAN CENTRO DE ESPECIALISTAS S.A.S	. 900487400-8	BUCARAMANGA
44	ODONTOSUMISALUD S.A.S.	900234758-3	BUCARAMANGA
45	ODONTOTAL LTDA	804009037-1	BUCARAMANGA
46	OM REHABILITACION ORAL S.A.S	900978261-8	BUCARAMANGA
47	OMADENT IPS EU.	804017201-5	BUCARAMANGA
48	ORAL BLANCO SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA ORAL BLANCO S.A.S.	900333820-7	BUCARAMANGA
49	ORAL MEDICINE TEAM S.A.S. ORALMED TEAM S.A. S	900557894-3	BUCARAMANGA
50	ORAL S.A. CLINICA ODONTOLOGICA DE ESPECIALISTAS	804017416-1	BUCARAMANGA
51	PROSTODENT DE COLOMBIA LIMITADA	804017159-3	BUCARAMANGA
52	RED ODONTOLOGICA S.A.S.	900537607-0	BUCARAMANGA
53	RED VITAL J.G.A. S.A.S.	900722831-7	BUCARAMANGA
54	SONREIR S.A SOCIEDAD DE SERVICIOS ODONTOLOGICOS	800169285-0	BUCARAMANGA
55	SONRICLASS S.A.S.	900298378-2	BUCARAMANGA
56	SONRISA EXCELENTE SAS	900418554-9	BUCARAMANGA
57	STETIC ORAL CENTER S.A.S.	900230918-7	BUCARAMANGA
58	UNIDONSA LTDA.	804001324-2	BUCARAMANGA
59	UNIDONTO S.A.S	900567148-1	BUCARAMANGA
60	UNION ODONTOLOGICA VJR S.A.S.	900593064-1	BUCARAMANGA
61	UNISALUD R2 S.A.S.	900531649-2	BUCARAMANGA
62	VIA ORAL CLINICAS ODONTOLOGICAS S.A.	900125159-4	BUCARAMANGA
63	VILLACRECES SANMIGUEL MARCELA	63317499-2	BUCARAMANGA
64	YANETH BARRANCO CENTRO DE ESTETICA DENTAL E.U.	900539358-0	BUCARAMANGA

Nota: Adaptado según información de la Cámara de Comercio de Bucaramanga. Base de datos enero de 2017. Reporte consulta de empresas COMPITE 360 cámara de comercio, diciembre 2016.

Los servicios ofrecidos por algunas de las empresas más representativas de la ciudad, se evidencian en la tabla No 76.

3.4.2 Relación de agremiaciones existentes.

AGREMIACIONES		
ENTIDAD	INFORMACIÓN GENERAL	OBJETIVOS
1 	Fundada el 11 de Junio de 1926 por el odontólogo Juan Clímaco Osorio, cuenta actualmente con 28 seccionales en todo el país y diferentes sociedades científicas entre las cuales se destacan la Asociación Colombiana de Endodoncia, Periodoncia, Ortodoncia, de Ortopedia Maxilar, la Academia Colombiana de Odontología	Generar desarrollo en el gremio odontológico dignificando la profesión y contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los profesionales de la salud oral.
2 	Asociación gremial de carácter civil y democrático, sin ánimo de lucro, de naturaleza privada, el cual se consolidó según el artículo 9 y 10 de la ley 1164 del 2007	Propender por el mejoramiento de la salud oral en Colombia, velar que la profesión odontológica se ejerza en Colombia con principios éticos y legales, difundir en la comunidad el conocimiento sobre promoción de salud y prevención de enfermedades orales
3 	personería jurídica de carácter gremial sin ánimo de lucro, fundada en 1992 con el propósito de representar a las empresas privadas afiliadas que administran servicios de salud tipo Empresas de Medicina Prepagada, EPS Régimen contributivo y Subsidiado y ambulancias	Promover, apoyar, proteger, representar e integrar la iniciativa privada, en el aseguramiento y gestión de planes de beneficio en salud como instrumento legítimo y fundamental para el desarrollo del sistema de
4 	Entidad creada por la ley 35 del 8 de Marzo de 1989 y reglamentada por el Decreto 491 de 1990, con sede en Bogotá	Ser el órgano de control y régimen disciplinario odontológico del orden nacional, que brinde garantías a los odontólogos y pacientes reconociendo los derechos y deberes de unos y otros en el ámbito del ejercicio profesional de la odontología en Colombia.

Figura 19. Relación de agremiaciones existentes.

3.4.3 Análisis del costo de mi producto/servicio.

A continuación, se presenta el estudio de costos de la empresa *Smile Home S.A.S.*, teniendo en cuenta que, en el municipio de Bucaramanga, no se cuenta con una competencia directa en cuanto a atención odontológica a domicilio.

Tabla 25.

Análisis del costo de mi producto

ESPECIALIZACION	N. Servicios	Costo Servicio
Odontología general	2400	60.000
Odontología estética	600	80.000
Cirugía oral	600	61.000
Rehabilitación oral	600	74.000
Endodoncia	1200	142.115
Total	5400	

Nota: Autoría propia.

Los costos de los servicios están soportados en la tabla No 68

3.4.4 Análisis de precios de venta de mi producto /servicio (P/S) y de la competencia indirecta.

Una vez identificadas las tarifas de los productos según el mercado, la empresa prestadora de servicios odontológicos a domicilio *Smile Home S.A.S.*, fijará el precio teniendo como referencia el precio mínimo y máximo ofrecido por la competencia y establecerá como política de ventas el mantener el precio igual o en promedio de la competencia, con base al estudio de costos y el punto de equilibrio, ofreciendo una propuesta de valor diferenciadora que consiste en la atención directamente en el domicilio.

3.4.5 Imagen de la competencia ante los clientes.

Se considera que existen dos tipos de percepciones de los usuarios con relación al servicio odontológico. Una de ellas tiene relación con la imagen que tienen los clientes del Plan Obligatorio

de Salud (POS) y otra con respecto a la consulta particular o privada. En general, se considera la atención en los consultorios privados costosa y en el POS deficiente.

3.4.6 Segmento al cual está dirigida la competencia, posición del producto y/o servicio frente a la competencia.

Las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS), consultorios y clínicas particulares brindan atención a usuarios de todos los estratos socioeconómicos. La empresa *Smile Home S.A.S.*, prestará los servicios odontológicos a domicilio a la población con discapacidad y adultos mayores de los estratos 3 al 6 del municipio de Bucaramanga. Este servicio es innovador con respecto a las empresas existentes puesto que se piensa llevar el servicio a donde el usuario lo requiera, mejorando la accesibilidad del usuario a la atención en salud oral y eliminando el tiempo de desplazamiento, ampliando la cobertura no solo personal sino del núcleo familiar, además la atención será más confortable pues va a estar en un ambiente familiar, solo con el profesional que lo atenderá sin ningún tipo de presión o multitud lo que permite tranquilidad al paciente y dedicando más tiempo y cuidado al tratamiento.

3.5 Estrategias de mercado

3.5.1 Descripción del mercado.

El mercado al que se dirigirá la empresa *Smile Home S.A.S.* está compuesto por personas con discapacidad y adultos mayores pertenecientes a los estratos 3, 4, 5 y 6 de la ciudad de Bucaramanga, quienes son personas económicamente estables, interesados en mejorar su condición de salud oral. Se debe tener en cuenta, que los adultos mayores son un grupo poblacional

que va en aumento debido al incremento de la esperanza de vida, el descenso de la tasa de fecundidad y la disminución de la mortalidad (Minsalud, 2005).

3.5.2 Especificaciones y características.

La empresa *Smile Home S.A.S.*, adoptará dos tipos de estrategias: estrategia de crecimiento intensivo que incluyen las estrategias de penetración, desarrollo de mercado y desarrollo de producto encaminadas a aprovechar un mercado que aún no ha sido explotado en su totalidad y la estrategia de nicho de mercado (Sandhusen, 2002)

3.5.3 Aplicación/ uso del producto o servicio, empaque y embalaje.

Los productos y/o servicios de la empresa *Smile Home S.A.S.* son de consumo intermedio pues para la obtención del producto final, debe pasar por un proceso de transformación de la materia prima.

En cuanto a los servicios intangibles, la empresa *Smile Home S.A.S.*, utilizará una estrategia de empaque, el cual consistirá en un folleto impreso que especifique la información detallada del producto realizado, con indicaciones de elementos de higiene oral y de hábitos de autocuidado que ayuden a la preservación de la salud oral y mantenimiento del procedimiento realizado con fechas de próximos controles o visitas, etc.

3.5.4 Fortalezas y debilidades del producto o servicio frente a la competencia indirecta.

3.5.4.1 Fortalezas.

Atención a domicilio, servicio personalizado, precios justos, tratamientos garantizados, excelencia en el servicio, calidad de los especialistas y de la materia prima, comodidad en la prestación del servicio, equipos adecuados para servicio a domicilio, ubicación estratégica de la empresa, innovación.

3.5.4.2 Debilidades.

Por ser una empresa y un servicio nuevo, no cuenta con reconocimiento ni posicionamiento de marca por lo cual, al inicio de sus labores, la empresa puede presentar poca demanda de servicios; al tener que desplazarse al domicilio de los usuarios para realizar la atención, se está expuestos a problemas de inseguridad ocasionada por delincuencia común; congestionamiento del tráfico en horas pico.

3.6 Estrategias de distribución

3.6.1 Alternativas de penetración de mercado.

Para penetrar el mercado la empresa ha estudiado la táctica del modelo de flanqueo que consiste en atacar a la competencia en las áreas o segmentos del mercado con mayores signos de debilidad o segmentos en los que su presencia es reducida e inexistente (Pinto & Daniel, 2007); el propósito es utilizar las fortalezas de la empresa para confrontarla con los puntos débiles de atención en servicios odontológicos de la competencia buscando penetrar a la población adulto mayor y personas con discapacidad de los estratos 3, 4, 5 y 6 de Bucaramanga.

3.6.2 Alternativas de comercialización.

El objetivo de la comercialización es llevar el servicio del lugar de origen hasta el lugar de consumo; la empresa *Smile Home S.A.S.* se asegurará que los servicios estén a disposición de los clientes en el lugar y el momento oportuno. Se deberá establecer ruta con mapas definidos de los clientes potenciales adoptando como estrategia la reducción de tiempos y movimientos para ser más competitivos, y así disminuir costos.

El personal del área odontológica se transportará con los equipos, materiales e insumos hacia el domicilio del cliente en un vehículo tipo vans (figuras 22 y 23), contando con un tiempo de desplazamiento de 20 minutos entre servicio y servicio. Inicialmente, se prestarán los servicios de odontología general en las mañanas, lo que implica que el vehículo sea conducido por el personal encargado de la prestación del servicio. Para los servicios de las horas de la tarde, se contará con el apoyo de un conductor.

En el apéndice C, se muestra la tabla con los horarios de atención y los tiempos de desplazamiento donde se evidencia que optimizando tiempos y movimientos se puede dar cumplimiento a la agenda diariamente con solo un vehículo. Igualmente, en el apéndice B se muestra un mapa con el área de operación de la empresa en los estratos 3, 4, 5 y 6 de la ciudad de Bucaramanga.

3.6.3 Distribución física nacional.

La distribución física es la parte de la logística que se refiere al movimiento externo de los productos desde el vendedor hasta llegar al cliente o comprador (La distribución física, 2010); para el caso particular de la empresa *Smile Home S.A.S.*, la materia prima será transportada por el proveedor hasta las instalaciones de la empresa. Para reducir estos costos, la empresa realizará las

compras de materias primas a proveedores locales y nacionales y contará con una bodega donde el nivel de rotación será mensual.

3.6.4 Estrategias de ventas.

La dirección de la empresa *Smile Home S.A.S.* utilizara como estrategia de ventas la siguiente programación: Valor agregado, marketing, marketing estratégico, marketing operativo, herramientas para implementar.

3.6.4.1 Valor agregado.

La empresa *Smile Home S.A.S.* tendrá como valor agregado, llevar el servicio de atención en salud oral al domicilio del cliente que lo requiere.

3.6.4.2 Marketing.

Conocer y entender las necesidades del cliente. Para lograr lo anterior se tendrá en cuenta ¿qué requiere el cliente?, ¿dónde?, ¿cómo?, ¿quién necesita el servicio?, ¿cuánto está dispuesto a pagar por el servicio en casa?, entre otras preguntas.

3.6.4.3 Marketing estratégico.

La empresa *Smile Home S.A.S.* analizará periódicamente las necesidades del mercado, buscando diferenciarse de la competencia mediante la ventaja competitiva sustentable que consistirá en el mejor desempeño de las actividades que sus competidores llevando el servicio de atención en salud oral hasta el domicilio del cliente.

Como estrategia competitiva genérica implementara la estrategia enfocada en la diferenciación de productos (calidad, tiempo, precio).

3.6.4.4 Marketing operativo.

Se debe analizar constantemente el marketing mix con la finalidad de dar a conocer las cualidades que diferencian los productos de la competencia que debe dirigirse al público objetivo definido en un horizonte de tiempo a corto plazo.

Para obtener los resultados anteriores se debe elaborar un plan de marketing soportado en la misión que identifica las necesidades a satisfacer (demanda), los productos con los que se satisfacen (oferta), así como la identificación de la ventaja competitiva o habilidad distintiva por la cual nos eligen los usuarios; pertinente realizar un diagnóstico para explorar posibilidades, realizar simulaciones ante ciertos sucesos, definir la viabilidad de los objetivos estratégicos, así como la probabilidad de lograrlos.

Otra estrategia para mejorar las ventas será el monitoreo constante de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 2008) donde se fortalezca la relación con proveedores, se estreche el vínculo con los compradores, se analice y elabore estrategia frente a competidores potenciales, competidores del sector y la amenaza de productos sustitutos.

Se implementará la matriz *Boston Consulting Group* (BCG) para tener un referente de la tasa de crecimiento del mercado, así como de la cuota o participación que permita mejorar el flujo de efectivo, para lo cual se analizará la posición de los productos en cada uno de los cuadrantes y así poder tomar las decisiones del caso.

Para la consecución de los objetivos la empresa se adoptará la estratégica competitiva de diferenciación y enfoque de costos.

A continuación, se relacionan las estrategias específicas teniendo presente lo expuesto anteriormente: ampliar portafolio de servicios, aumentar la publicidad y los canales de ventas, aumentar las promociones de ventas, mejorar el *merchandising*, utilizar tecnología de punta, excelente atención al cliente, mayor rapidez en la atención al paciente, ofrecer servicios adicionales, diferenciación, capacitar y actualizar periódicamente al personal, crear una página web, participar en redes sociales, participar en ferias, obsequios de artículos de *merchandising*, usar programas de puntos acumulables, usar programas de referidos, usar testimonios de clientes satisfechos, mejorar la exhibición de los productos, cambiar la ubicación. (Crecenegocios, 2016)

3.6.5 Presupuesto de distribución.

La empresa odontológica domiciliaria para elaborar el presupuesto de distribución tiene presente las condiciones de mercado de acuerdo con la demanda y la capacidad de oferta tanto de la competencia como de la propia empresa. El objetivo es elaborar el primer presupuesto que sirva de base a futuro para la creación de los próximos, añadiendo un margen como contingencia para afrontar posibles cambios. Para elaborar el presupuesto de distribución se tienen en cuenta las siguientes variables

Tabla 26.

Presupuesto de distribución.

Actividad	Periodicidad	Costo Anual
Revision tecnicomecánica	Anual	\$ 150.000
Combustible	Anual	\$ 12.000.000
Cambio de Llantas		\$ 1.200.000
Cambio de Bateria		\$ 150.000
Mantenimiento General		\$ 500.000
Seguro (SOAT)	Anual	\$ 300.000
Seguro Todo Riesgo	Anual	\$ 1.500.000
Lubricación	Trimestral	\$ 500.000
Pico y placa	Semanal	\$ 7.200.000
TOTAL ANUAL		\$ 23.500.000

Nota: autoría propia.

3.6.6 Táctica relacionada con la distribución.

De acuerdo con la cobertura geográfica, el segmento al que se dirige y el tipo de producto, la distribución puede ser intensiva, selectiva o exclusiva, es decir la intensidad con que la empresa prestadora del servicio pretende cubrir el mercado (Holguín, 2012). La empresa prestadora de servicios en odontología domiciliaria adopta como estrategia la distribución intensiva donde elabora y comercializa los productos a través de canales de distribución directa con destino al mercado meta.

3.6.7 Canales de distribución.

El canal de distribución (Holguín, 2012), lo conforman empresas o individuos interdependientes que posibilitan el traslado del producto desde el fabricante hasta el consumidor final. Elaborar un producto o servicio y llevarlo al mercado necesita de la construcción de relaciones sólidas con clientes, proveedores y distribuidores de la cadena de suministro. El canal

permite la búsqueda de nuevas conexiones comerciales con los clientes; la gestión del canal es saber cómo llegar al cliente y satisfacer la necesidad, en el lugar donde se encuentre.

Las empresas deben buscar que los canales de distribución no solo satisfagan las necesidades de los clientes, si no que adicionalmente generen una ventaja competitiva. Para el caso de la empresa prestadora de servicios odontológicos a domicilio, es muy importante trabajar con todos los *stakeholders* que participan de la cadena de suministro empezando por fortalecer la relación con proveedores quienes nos proporcionan la materia prima, los transportadores quienes acercan la mercancía del punto de origen a nuestra bodega de almacenamiento; en el caso de la empresa prestadora de servicios de atención domiciliaria se aplicaría la alternativa número de contactos sin distribuidor.

La empresa odontológica a domicilio utilizará el canal productor consumidor (canal directo), pues todo el proceso lo realiza al interior de la compañía y además comercializa los productos directamente al consumidor o cliente final mediante los puntos de ventas propios.

La empresa, utilizará la opción de canal directo; el objetivo es ejercer mayor control en la calidad del producto, precio, servicio, entrega y establecer contacto directo con el cliente.

3.6.8 Estrategias de comercialización.

La empresa prestadora de servicios odontológicos a domicilio utilizará como estrategias de comercialización para dar a conocer los productos y/o servicios las siguientes estrategias:

3.6.8.1 Referidos.

Mediante la comunicación del voz a voz, un cliente satisfecho querrá compartir la experiencia y satisfacción del producto y/o servicio, adicionalmente se puede obsequiar un bono en efectivo por cada referido que envíe, ofrecer un servicio gratuito por cada persona que recomiende, y ofrecer a sus amigos una tarifa reducida.

3.6.8.2 Seminarios, educación.

Ofrecer seminarios gratuitos, compartir almuerzos, entregar volantes con información de beneficios de los servicios.

3.6.8.3 Demostraciones.

Los clientes se sienten inseguros ante un nuevo producto o servicio para lo cual la empresa en áreas donde vaya a impactar desarrollara programas gratuitos sobre atención y cuidado de la salud oral, que permitan conocer la calidad en el producto y la calidez de sus profesionales, lo cual permita reducir las preocupaciones y generar contactos para posibles ventas.

3.6.8.4 Publicidad en línea, medios sociales.

Por medio de mensajes de textos, correos electrónicos se puede masificar esta idea novedosa, económica, de gran difusión logrando que impacte la comunidad a atender, utilizando herramientas como las redes sociales, distribución de boletines informativos sobre la empresa y portafolio de productos y servicios.

3.7 Estrategias de precio

3.7.1 Análisis competitivo de precios.

La definición de los precios de los productos y/o servicios en el área de salud oral es un elemento fundamental para el cálculo de los ingresos presentes y futuros del proyecto. Definimos el precio como la cantidad monetaria mediante la cual los productores están dispuestos a vender y los usuarios o consumidores a comprar un bien o servicio, cuando la oferta y la demanda está en equilibrio, es decir es la cantidad de dinero que el cliente está dispuesto a pagar por adquirir un bien o servicio que satisfaga una necesidad.

Para el caso de la empresa de servicios odontológicos a domicilio *Smile Home S.A.S.*, el precio se definirá teniendo presente los costos fijos y variables más un porcentaje de ganancias.

Para el análisis del precio del producto se deben tener presente las siguientes variables y criterios que permitan determinar los ingresos a futuro del proyecto.

1. Para determinar el precio de venta se suman los costos de producción (directos e indirectos), administración y ventas, más una ganancia.
2. Tener un estimativo de la demanda potencial del producto y las condiciones económicas de la región; a mayor demanda y menor oferta y mejores condiciones económicas, los precios se pueden incrementar y en caso contrario la relación es a la inversa para mejorar las ventas y permanecer en el mercado.
3. Otro elemento a considerar es la reacción de la competencia, pues una vez se conozca al nuevo competidor, la primera reacción será la de disminuir el precio del producto para debilitarlo, lo cual ocasionaría que la nueva empresa deba ajustar el precio para ser competitivo.

4. El producto en función del valor percibido por los consumidores, el precio, se asignará por el importe máximo que el cliente esté dispuesto a pagar por el producto una vez identifique los atributos.
5. Además de la demanda y los costos que acarrean los productos es indispensable tener como referencia el precio de la competencia para decidir si los precios de nuestros productos deben ser inferiores, superiores o similares, lo cual estará determinado por el posicionamiento del negocio, la percepción de los clientes y la intención de pagar un mayor valor, o por el contrario exigirían pagar menos.

Tabla 27.

Análisis de Precios.

ESPECIALIZACION	N. Servicios	Costo Servicio	Rentabilidad	Tarifa promedio al Publico
Odontología general	2400	60.000	30%	78.000
Odontología estética	600	80.000	30%	104.000
Cirugía oral	600	61.000	30%	79.300
Rehabilitación oral	600	74.000	30%	96.200
Endodoncia	1200	142.115	30%	184.750
Total	5400			

Nota: Autoría propia.

El resultado del costo del producto se refleja en la tabla No 68, los costos de desplazamiento se muestran en la tabla 26.

3.7.2 Precio de lanzamiento.

La empresa Smile Home S.A.S., iniciará sus actividades comerciales una vez definidos los costos fijos y variables, estudiado el comportamiento del mercado y analizado el margen de rentabilidad con una política de descuentos en precios del 5% durante el primer mes de operaciones.

Tabla 28.

Precio de lanzamiento.

ESPECIALIZACION	TARIFA PROMEDIO AL PÚBLICO	DESCUENTO DEL 5%	PRECIO DE LANZAMIENTO
Odontología general	\$ 78.000	\$3.900	\$74.100
Odontología estética	\$ 104.000	\$5.200	\$98.800
Cirugía oral	\$ 79.300	\$3.965	\$75.335
Rehabilitación oral	\$ 96.200	\$4.810	\$91.390
Endodoncia	\$ 184.750	\$9.237	\$175.513

Nota: Autoría propia.

3.7.3 Punto de equilibrio.

Para el caso de la empresa *Smile Home S.A.S.* el punto de equilibrio es el punto en el cual el valor de los ingresos por venta es igual a la suma de los costos totales (costos fijos más costos variables); en este momento las empresas no obtienen ni ganancia ni pérdidas, al aumentar el nivel de ventas produce utilidad, al disminuir el nivel de ventas la empresa incurrirá en pérdida. El punto de equilibrio de la empresa *Smile Home S.A.S.* se calculará en el análisis económico - financiero, numeral 7.4.2

3.7.4 Condiciones de pago, seguros necesarios.

La clínica prestadora de servicios odontológicos implementará como condición de pago las siguientes modalidades: plazo de cobro a clientes y forma de pago. En cuanto a la primera modalidad, al interior de la empresa se realizará un análisis de la conveniencia en el manejo de la cartera sobre el porcentaje del 100% de las ventas a clientes, en función del número de días que se concederá para recuperar la cartera y 30 días para el pago a proveedores. En lo concerniente a la forma de pago, se tendrá en cuenta el manejo de efectivo y dinero plástico (tarjetas débito y crédito). También se contemplará, la opción de estudios de créditos para usuarios en tratamientos de costos elevados que pueden ir en periodos de pago de tres, seis o doce meses, o con la posibilidad de convenios con entidades bancarias. La clínica mediante un *outsourcing* ofertará un seguro opcional que le permita al usuario tener una alternativa sin costo cuando los tratamientos presenten complicaciones.

3.7.5 Impuestos a las ventas.

El impuesto a las ventas será el estipulado por el gobierno nacional como lo contempla el estatuto tributario en el art. 468 donde establece que la tarifa general del impuesto sobre las ventas es del diecinueve por ciento (19%).

3.7.6 Costo de transporte.

La empresa odontológica domiciliaria dispondrá de transporte propio para el desarrollo de sus operaciones. Esta es una condición importante para fijar el precio del producto/servicio.

3.7.7 Riesgo cambiario.

El riesgo más alto de la empresa se presentaría al momento de adquirir la materia prima importada lo que influiría en su costo por la volatilidad de la tasa de cambio, razón suficiente para aprovechar los periodos donde la Tasa Representativa del Mercado (TRM) este al descenso y se pueda aprovisionar mediante la estrategia de compras de los productos por periodos de seis meses para evitar cambios bruscos que influyan en el precio del producto; adicionalmente aprovechar los descuentos y promociones del mercado para hacer frente a esta variable que no se puede controlar, pero si se puede mitigar.

3.7.8 Preferencias arancelarias.

Se define como arancel aquel impuesto que se cobra por la importación o exportación de productos. La empresa *Smile Home S.A.S.*, en particular, no tendrá este tipo de cobro pues se trabajará con proveedores nacionales.

3.7.9 Tácticas relacionadas con precios.

Un buen precio es clave para conseguir buenas ventas, debe ser atractivo al consumidor y generarle margen comercial a la empresa. El precio es la variable de marketing que influye con rapidez en las decisiones del comprador, pero no solo depende de la voluntad de la empresa, puesto que intervienen otros factores como la demanda del producto, la competencia, el costo de producción y la fase del ciclo de vida donde se encuentre el producto. A continuación, se presentan las tácticas a utilizar por la empresa *Smile Home S.A.S.* para definir el precio:

1. Identificación del comprador: la empresa selecciona los clientes de mayor sensibilidad al precio y otorga condiciones preferenciales para ellos: se publicará en revistas o periódicos a manera de cupones, ofreciendo descuentos con la presentación del mismo.

2. Momento de la compra: se ofrecerá precios especiales por temporada de acuerdo con la época del año. Ej. día de la madre, día del padre, octubre mes de la salud oral y navidad.
3. Volumen o cantidad de compra: ofrecer descuento por volumen de servicios que el cliente requiera para su tratamiento.

3.7.10 Como definir el precio.

La estrategia para establecer los precios de los servicios que prestará la clínica odontológica en salud oral a domicilio *Smile Home S.A.S.*, se fijará mediante el cálculo de los costos incurridos (fijos y variables) en la prestación de los diversos servicios; una vez obtenidos, se calculará el valor individual del producto y se realizará un incremento como margen de rentabilidad teniendo en cuenta la referencia de la competencia.

En el estudio económico – financiero, se detallarán los cálculos aproximados para obtener los costos de los servicios ofrecidos por la clínica de servicios odontológicos domiciliarios (ver tabla 76).

Teniendo un referente de los costos de producción e identificados los servicios anuales por especialidad, se calcula el costo por servicio al cual se le incrementa un porcentaje por rentabilidad para así estimar el precio de venta al público. Esta información se amplía en el estudio económico – financiero tabla 77.

3.8 Estrategias de promoción

El objetivo de la promoción es definir los medios y canales para comunicar al cliente los servicios que ofertará la empresa odontológica a domicilio con la finalidad de presentarla al público y estimular las ventas.

3.8.1 Estrategia de promoción dirigida a clientes y canales.

Comunicar a la población de los estratos 3, 4, 5 y 6 de la ciudad de Bucaramanga, mediante técnicas de comunicación del marketing, sobre la presencia de la clínica especializada en servicios de salud oral a domicilio, a través del portafolio de servicios, medios publicitarios, visuales, cuñas radiales, con la finalidad de persuadir el mercado objetivo sobre la nueva alternativa de producto o servicio de excelente calidad con una propuesta diferenciadora.

Organizar un acto inaugural en presencia de diferentes instituciones, que permitan promover y promocionar a la empresa prestadora de salud oral a domicilio como una nueva alternativa de solución a la problemática en la atención en salud oral, poniendo a disposición la infraestructura, los recursos humanos, la accesibilidad y el servicio como referente en la cadena de valor.

3.8.2 Descuentos por Volumen o por pronto pago.

La empresa *Smile Home S.A.S.*, ofrecerá un descuento del 10% por realización de todo el tratamiento integral a cada uno de sus pacientes y un 5% adicional, por paciente referido, controles periódicos y por pronto pago, cuando el tratamiento supere valor de 1.5 salarios mínimos legales vigentes.

3.8.3 Manejo de clientes especiales.

La empresa *Smile Home S.A.S.* utilizará contacto directo con los clientes mediante el *call center*, video conferencias para seguimiento y enseñanzas en higiene oral a los cuidadores, comunicación por redes sociales; adicionalmente desarrollará una base de datos con el registro de los clientes potenciales lo que permitirá conocer el comportamiento de los clientes (frecuencia de

visitas y valor) y prestará especial atención al servicio posventa con el fin de lograr una relación duradera que beneficie a las partes y permita a la empresa la fidelización de sus clientes.

3.8.4 Estrategias para motivar la venta.

La empresa *Smile Home S.A.S.* utilizará como estrategia para motivar la venta de sus servicios el enfoque del servicio al cliente dentro del cual se tendrá en cuenta (40 secretos para incrementar tus ventas, 2017):

1. Estrategia de inicio: crear una buena impresión ante el cliente, escucharlo y anticiparse a cumplir sus expectativas.
2. Conocer al cliente: estudiar el mercado, pensar desde su punto de vista, hacer las preguntas correctas, identificar lo que busca el cliente.
3. Demostrarle que somos su mejor opción, crear expectativas de servicios y superarlas, ofrecer experiencias, ganar confianza, hablar su idioma y mantener abiertos los canales de comunicación.
4. Cultivar la gestión de relaciones con clientes, conocido en el ámbito de marketing y ventas como *Customer Relationship Management (CRM)*, agregar valor a la oferta, personalizar (llamar al cliente por el nombre), crear lazo con el cliente, innovar constantemente, hacer investigación, lograr que el cliente continúe y regrese.
5. Preparar el equipo de trabajo: colocar política de servicio por escrito, no contratar empleados sino aliados, motivación al personal y seguimiento a los colaboradores.
6. Ganar clientes “en línea”: transformar su sitio virtual en realidad, tener buzón de sugerencias, responder las peticiones, quejas y reclamos (PQR).

3.8.5 Cubrimiento geográfico inicial y expansión.

La empresa *Smile Home S.A.S.*, tendrá una cobertura inicial de usuarios con discapacidad y adultos mayores de los estratos 3, 4, 5 y 6 del municipio de Bucaramanga con expansión al público en general de los mismos estratos socioeconómicos.

3.8.6 Presupuesto de promoción, lanzamiento y publicidad del negocio.

Tabla 29.

Presupuesto de promoción, lanzamiento y publicidad.

ACTIVIDAD	EQUIVALENCIA	CANTIDAD	VALOR
VOLANTES	Unidad	1000	\$ 50.000
PASACALLES	5m x 80 cm	1	\$ 87.000
PUBLICIDAD EN PERIÓDICO VANGUARDIA LIBERAL	Día (domingo)	1	\$ 2.200.000
FOLLETOS	Unidad	1000	\$ 150.000
TARJETAS	Unidad	1000	\$ 50.000
PAUTA PUBLICITARIA EN EL CANAL TRO	Impactos mensuales en diferentes horarios	80	\$ 2.500.000
DISEÑO PÁGINA WEB			\$ 1.500.000
TOTAL			\$ 6.537.000

Nota: Autoría propia.

3.8.7 Precio de lanzamiento.

La empresa *Smile Home S.A.S.*, iniciará sus actividades comerciales una vez definidos los costos fijos y variables, estudiado el comportamiento del mercado y analizado el margen de rentabilidad.

3.8.8 Comportamiento esperado del precio.

Con la política de descuentos en ventas y la asignación de precios se persigue obtener una reacción positiva que estimule las ventas y se pueda conocer el impacto o percepción del cliente ante la nueva empresa en comparación con los productos y precios del mercado, así como identificar las estrategias para ampliar la participación y mejorar la tasa de crecimiento. Inicialmente se pretende cubrir el nicho de mercado.

3.9 Estrategias de comunicación

3.9.1 Estrategia de difusión de producto o servicio.

3.9.1.1 Análisis de medios y tácticas empleadas en las comunicaciones.

Para darse a conocer a nivel local y nacional, la empresa *Smile Home S.A.S.* optará por una mezcla de promoción y comunicaciones de marketing que comprende: publicidad, relaciones públicas, ventas personales, promoción de ventas, marketing directo, con la finalidad de comunicar el valor para el cliente de forma persuasiva y establecer relaciones duraderas.

Según el estado actual de la empresa, los medios a utilizar para aplicar la publicidad que llegue al segmento de mercado y las tácticas empleadas son las siguientes: radio, televisión, periódico local, pasacalles, vallas institucionales, volantes y visitas empresariales.

La selección de medios de publicidad se realizará teniendo en cuenta la cobertura y nivel de audiencia a impactar y el valor económico.

3.10 Estrategias de servicio

3.10.1 Relación de los procedimientos para otorgar garantías y servicios posventa.

Una vez prestado el servicio, terminado el tratamiento e informado al paciente sobre los cuidados de cada uno de los procedimientos realizados, la empresa *Smile home* S.A.S. ofrecerá controles sin costo a los 8, 15 y 30 días dependiendo del procedimiento. En cuanto al servicio pos venta, la empresa mantendrá un contacto permanente con el usuario mediante la política del *Customer Relationship Management* (CRM) para conocer la evolución y estado actual del usuario, el concepto de la marca de la empresa para realizar mejoras (de ser necesarias) y establecer una estrecha relación duradera que permita afianzar lazos con el cliente y por consiguiente lograr su fidelización

3.10.2 Mecanismo de atención a los clientes.

La empresa *Smile home* S.A.S. prestará servicio odontológico a domicilio y cuenta para ello con personal calificado, logística con equipos móviles, unidades de transporte, tecnología de punta que sirve de soporte para realizar el diagnóstico y llevar a cabo el plan de tratamiento adecuado para cada caso en particular, cumpliendo con las normas de bioseguridad exigidas para la prestación de este tipo de servicio.

3.10.3 Formas de pago de la garantía ofrecida.

La empresa *Smile Home* S.A.S. dentro de su accionar tendrá por finalidad la ética en el cumplimiento de los acuerdos establecidos con los clientes y se comprometerá a entregar los productos y/o servicios de acuerdo con las condiciones que se han fijado; adicionalmente, en cuanto a garantías, cumplirá con lo ofrecido. El objetivo es trabajar con efectividad, eficiencia y

eficacia y en el momento de un hecho infortunado, dar solución al cliente para cumplir con la garantía y así no incurrir en publicidad engañosa porque la razón de ser de la empresa es otorgar más de lo prometido, que no se fije solo en las ganancias sino en cómo beneficiar a un segmento de la población que espera diferencias en la atención y cumplimiento en el servicio.

3.10.4 Comparación de políticas de servicio con los de la competencia.

La empresa *Smile Home S.A.S.* prestará servicios que aseguren la calidad, costos competitivos, con estándares que permitan crear una ventaja competitiva y retener clientes, construir lealtad y generar relaciones sostenibles al largo plazo.

La política de servicio de la competencia está enmarcada en principios de estándares de calidad, eficiencia, servicio al cliente, basados en los parámetros de la norma ISO, sin embargo, la situación actual evidencia una crisis en el servicio para el régimen subsidiado y contributivo que muestra que no se cumple a cabalidad con lo estipulado en las políticas de servicio (Martínez, 2013).

3.11 Presupuesto de mezcla de mercado.

Cuantificación y justificación de los costos en que se incurre en las estrategias de mercadeo antes relacionadas (plaza, promoción).

Tabla 30.

Cuantificación de costos.

CUANTIFICACIÓN DE COSTOS	
	VALOR
Plaza	\$ 23.500.000
Promoción	\$ 6.537.000
Otros Costos	\$ 5.000.000
COSTO TOTAL	\$ 35.037.000

Nota: Autoría propia.

3.12 Estrategias de aprovisionamiento.

3.12.1 Descripción de las formas de aprovisionamiento.

3.12.1.1 Logística y cadena de suministro.

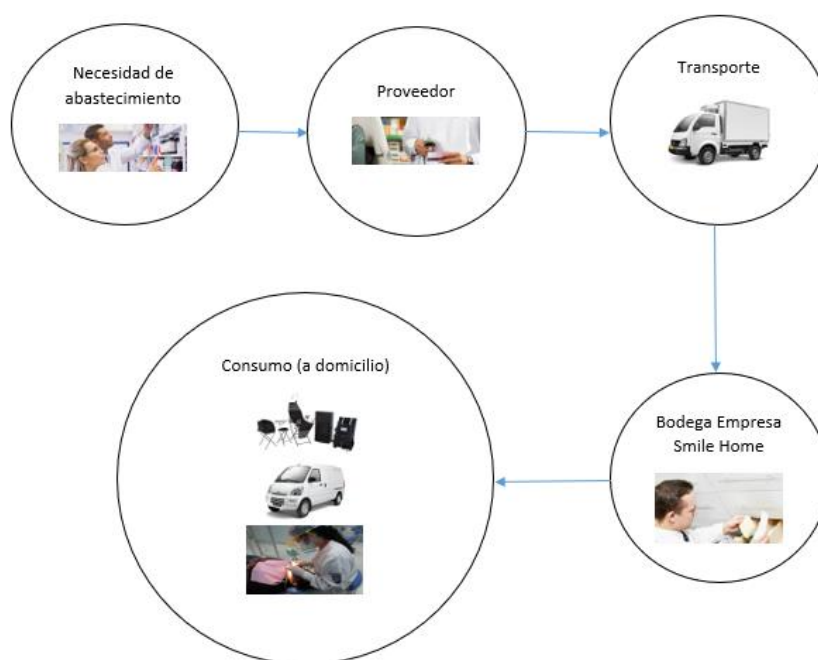


Figura 20: Logística y cadena de suministro de la empresa *Smile Home S.A.S.* Autoría propia.

Es la forma como la empresa de atención domiciliaria integra eficientemente proveedores y bodegas, de tal forma que el servicio sea realizado a tiempo en el lugar acordado con el cliente con el objetivo de minimizar los costos totales y generando satisfacción en el servicio.

La empresa *Smile Home S.A.S.* se abastecerá con proveedores de la ciudad de Bucaramanga de acuerdo con la especialidad del portafolio y precios de cada uno, buscando que el transporte de insumos, instrumentos y materia prima esté incluido en el precio de la compra como valor agregado

que ofrezca el proveedor. Los insumos, materia prima e instrumentación, serán almacenados en la bodega de la sede de la empresa, con un inventario que se entregará a la secretaria, quien en principio manejará también la función de administradora del inventario. La entrega de los materiales la realizará por solicitud del odontólogo general y de los especialistas, quienes deberán firmar una salida de materiales. El proceso de consumo de la cadena de suministro es la atención a domicilio.

La selección de proveedores se realizará solicitando el cumplimiento de los siguientes documentos: Rut, cámara de comercio, ISO, tres referencias comerciales, certificación bancaria, cedula del representante legal y estados financieros cuando la compra sea mayor a \$20.000.000. Se realizará una solicitud semestral de materiales para mantener un stock de inventario de acuerdo con la demanda estimada. Para el próximo semestre se analizará el stock con las respectivas proyecciones de acuerdo con la demanda. Para los materiales nuevos que se requieran se realizará la solicitud de suministros, los cuales se codificarán para su control, luego se envía a los proveedores de acuerdo con la línea de productos para la cotización.

Una vez obtenida la información se procederá a realizar un estudio seleccionando el producto que cumpla con las especificaciones, unidades de medida, ficha técnica que presente el menor valor, la mejor calidad y sea entregado en el tiempo establecido. Se estudiará la compra, se seleccionarán los proveedores con las mejores opciones, se elaborará la orden de compra estipulando el plazo de entrega con periodo comprendido entre 1 y 3 días. Se recibirá la mercancía, se verificará lo solicitado con el recibido, se tramitará la factura ingresando la mercancía al sistema de inventario, la factura se radica en el departamento de contabilidad para su causación y luego se

realizará el respectivo pago. Para la ejecución de las atenciones a los pacientes se realizará la salida de acuerdo con la solicitud inicial para el control de inventario y costos del producto.

El proceso de transporte se subcontratará o se buscarán proveedores que incluyan este servicio como valor agregado.

Los indicadores de desempeño a tener en cuenta en el proceso de aprovisionamiento serán: los días pendientes por pagar que mide el número de días entre la fecha de entrega por parte del proveedor y la fecha de pago; el precio promedio de compra que mide el precio promedio de costos del producto durante el año; el rango de precios de compra que mide la fluctuación en el precio de compra; la cantidad promedio de compra que mide la cantidad promedio de compra por pedido; el tiempo de entrega del suministro que mide el tiempo promedio entre la colocación del pedido y la entrega de la mercancía; la fracción de entregas a tiempo y la calidad del suministro.

De acuerdo con la experiencia adquirida por los integrantes del proyecto de grado, se concluye que el proceso de compra se realiza mediante licitaciones públicas donde se seleccionará la mejor alternativa, bajo la responsabilidad del gerente.

Los documentos que manejará este proceso de compras inician con la orden de compra que constituirá el soporte del contrato celebrado entre el comprador y el vendedor como documento legal; la requisición de compra donde manifiesta la necesidad que debe ser solucionada de acuerdo con los parámetros de entrega; la solicitud de cotización que es el documento que se envía al proveedor donde se manifiesta la necesidad de adquirir un tipo de mercadería la cual debe ser cotizada en el tiempo acordado y las condiciones establecidas.

3.12.1.2 Precios de adquisición.

Tabla 31.

Costos de materia prima periodo estimado quincenal.

COSTOS DE ADQUISICIÓN		
INSUMO	PRESENTACION	COSTO
Guantes de látex	caja x 50 pares	\$11.900
Tapabocas desechables	caja x 50 unidades	\$6.125
Gorros desechables	paquete x 100	\$15.000
Gafas de Protección Personal	unidad	
Baberos Desechables	paquete x 50	\$32.290
Servilletas de papel	paquete x 100	\$2.320
Seda Dental	carrete x 40.000 cm	\$5.500
Pasta para Profilaxis	caja x 200 monodosis	\$92.800
Pastillas Reveladoras		
Cepillos de Profilaxis	caja x 144 unidades	\$48.000
Eyectores Desechables	bolsa x 100	\$8.200
Fluoruro de Sodio Acidulado		
Sellante de Fotocurado	frasco x 300 gotas	\$103.250
Algodón en Rollo	taco x 1000 unidades	\$10.900
Resina de Fotocurado z350	jeringa	\$76.500
Ácido Fosfórico 37%	jeringa	\$160.304
Adhesivo single B	frasco x 200 gotas	\$84.057
Micro Brush	caja x 100 unidades	\$12.750
Ionómero de Vidrio Fotocurado	frasco x 240 porciones	\$240.116
Bandas Metálicas	rollo x 300 cm	\$3.920
Papel de Articular	cuadernillo	\$52.974
Gasas	paquete x 200 unidades	\$4.900
Hipoclorito de Sodio	garrafa x 3800 cc	\$15.380
Limas de Primera Serie	caja	\$43.725
Limas Segunda Serie	caja	\$43.725
Tira nervios	unidad	\$2.200
Anestesia 2%	caja x 50 unidades	\$11.003
Agujas para Jeringa cárpule	caja x 100 unidades	\$13.450
Puntas de Papel	caja x 120 unidades	\$4.940
Conos de Gutapercha Primera Serie	caja x 120 unidades	\$31.200
Tela de Caucho	caja x 36 unidades	\$19.200
Cemento de Grossman	frasco	\$16.500
Películas Radiográficas	caja x 150 unidades	\$142.680
Barrera Gingival	jeringa	\$17.700

Agente Blanqueador (Blanqueamiento)	frasco	\$143.400
Flúor Neutro	frasco	\$17.320
Alginato	paquete x 100 sobres	\$112.600
Yeso	bulto	\$176.000
Silicona Liviana	frasco	\$130.000
Silicona Pesada	frasco	\$205.000
Hilo Retractor	carrete x 240 cm	\$50.000
Duralay	frasco x 24 gramos	\$60.400
Duralpin	estuche x 50 unidades	\$17.200
Xilol	frasco x 15 mm	\$4.300
Resina Estética Spectra Smart	jeringa x 8 gr	\$190.000
Hojas de Bisturí		
Hilo de Sutura	carrete	\$17.760
Agujas para Sutura		
TOTAL		\$2.457.489

Nota: Autoría propia. Información tomada de las cotizaciones de los proveedores (Proclínica, Casa Dental Eduardo Daza, La Muela). 2017.

3.12.2 Políticas crediticias de los proveedores.

Son las directrices establecidas por los proveedores enmarcados dentro de normas y procedimientos para realizar operaciones comerciales que faciliten la toma de decisiones para el manejo de operaciones a crédito o contado. La negociación de las políticas crediticias de la empresa *Smile Home S.A.S.* con todos los proveedores es de vital importancia para contribuir a apoyar el desarrollo de los objetivos de la empresa.

Dentro del marco de negociación de las políticas crediticias de los proveedores y la empresa *Smile Home S.A.S.* se tienen en cuenta las siguientes variables para estudiar el crédito y la cuantía: Documentos para estudio de crédito, tiempo máximo para el pago, plazos para el pago, descuentos por pronto pago, compra mínima a crédito, intereses corrientes y moratorios, cupo de crédito, cancelación de cupos y monto para contratos.

3.12.3 Políticas de descuentos por pronto pago o por volumen.

La dirección de la empresa *Smile Home S.A.S.* aprovechara los descuentos por pronto pago que ofrecen los proveedores, sin afectar el capital de trabajo, se evaluara la conveniencia de pagar anticipadamente si la inversión por el pago de la mercancía supera la tasa de oportunidad frente a otra alternativa.

3.12.4 Política de plazos para pagos a proveedores.

El objetivo de administración de la empresa *Smile Home S.A.S.* es negociar el pago a proveedores en un periodo de 30 días sin intereses, igualmente dejar abierta la opción de pago inmediato si aplicara descuentos que represente ganancias como retorno de la inversión, para obtener una ventaja que se pueda trasladar al usuario final afectando positivamente el costo de ventas del producto y mejorando la utilidad del mismo.

3.13 Proyecciones de ventas.

Tabla 32.

Proyecciones de ventas por periodos del servicio empresa Smile Home S.A.S. años 2019 a 2023.

PROYECCIONES FINANCIERAS										
Proyeccion a cinco años de los ingresos por venta de productos										
ESPECIALIDAD	2019		2020		2021		2022		2023	
	N° Servicios	Valor	N° Servicios	Valor	N° Servicios	Valor	N° Servicios	Valor	N° Servicios	Valor
Odontología general	2400	\$ 187.200.000	2640	\$ 205.920.000	2904	\$ 226.512.000	3.194	\$ 249.163.200	3.514	\$ 274.079.520
Odontología estética	600	\$ 62.400.000	660	\$ 68.640.000	726	\$ 75.504.000	799	\$ 83.054.400	878	\$ 91.359.840
Cirugía oral	600	\$ 47.580.000	660	\$ 52.338.000	726	\$ 57.571.800	799	\$ 63.328.980	878	\$ 69.661.878
Rehabilitación oral	600	\$ 57.720.000	660	\$ 63.492.000	726	\$ 69.841.200	799	\$ 76.825.320	878	\$ 84.507.852
Endodoncia	1200	\$ 221.699.400	1320	\$ 243.869.340	1452	\$ 268.256.274	1.597	\$ 295.081.901	1.757	\$ 324.590.092
TOTAL	5.400	\$ 576.599.400	5.940	\$ 634.259.340	6.534	\$ 697.685.274	7.187	\$ 767.453.801	7.906	\$ 844.199.182

Nota: Autoría propia.

4. Análisis técnico

4.1. Tamaño del Proyecto

Es muy importante definir el tamaño del plan de negocios para conocer el nivel de la inversión, los costos, el nivel de operación, la logística, la infraestructura, la ubicación, los muebles y enseres, los procedimientos, la capacidad instalada expresada en el número de usuarios por año, los ingresos que se requieren para hallar el punto de equilibrio y desde luego la rentabilidad para identificar la conveniencia de invertir y prever los riesgos y tomar las decisiones antes de crear la empresa. Todos estos elementos serán definidos a lo largo de este capítulo para conocer e implementar el tamaño óptimo para la empresa *Smile Home S.A.S.* (Sapag & Sapag, 2000)

4.2. Factores que definen el tamaño del proyecto

El tamaño del proyecto se determina con los siguientes factores: descripción del tamaño del proyecto, factores que determinan el tamaño del proyecto, capacidad del proyecto.

4.2.1 Descripción del tamaño del proyecto.

Después de realizada la proyección de la demanda de la empresa *Smile Home S.A.S.*, de acuerdo con la investigación de mercados, se proyecta para el primer año de funcionamiento de la empresa, iniciar con un 6,83% de la demanda insatisfecha. Esta demanda insatisfecha hace referencia al total de la población segmentada adulto mayor y personas con discapacidad de los estratos 3, 4, 5 y 6 de la ciudad de Bucaramanga.

Tabla 33.

Proyección demanda insatisfecha a cubrir.

AÑO	2019	2020	2021	2022	2023
Demanda primer año	79.066				
Tasa promedio anual 2,4% de crecimiento		2,4%	2,4%	2,4%	2,4%
Demanda anual	79.066	80.964	82.907	84.896	86.934
Porcentaje demanda a cubrir	6,83%	7,34%	7,88%	8,47%	9,09%
Demanda de pacientes por año	5.400	5.940	6.534	7.187	7.906
Demanda a cubrir paciente mes	450	495	544	599	659
Demanda de pacientes por día	18	20	22	24	26

Nota: Autoría propia.

Teniendo en cuenta la demanda a cubrir, resultante del porcentaje aplicado a cada uno de los años, se calcula el número de pacientes a atender por día, este número corresponde a los pacientes que son atendidos a domicilio y que luego se programan para nuevas citas. Se divide la demanda a cubrir por año en 12 meses y luego en 25 días, que es el promedio de días del mes que se labora en la atención a domicilio, descontando los domingos y días festivos. De acuerdo con el cálculo se atenderán en promedio 18 pacientes nuevos diariamente en los servicios ofrecidos para el primer año y se incrementará en 2 pacientes diarios cada año. Teniendo en cuenta que la demanda insatisfecha son 18 pacientes en el día para el primer año y que existe una frecuencia promedio de asignación de citas de 1 citas/mes, se toma ese valor para hallar el promedio de citas día, mes y año.

Tabla 34.

Proyección demanda citas/año a cubrir.

AÑO	2019	2020	2021	2022	2023
Demanda primer año	79.066				
Tasa promedio anual 2,4% de crecimiento		2,4%	2,4%	2,4%	2,4%
Demanda anual	79.066	80.964	82.907	84.896	86.934
Porcentaje demanda a cubrir	6,83%	7,34%	7,88%	8,47%	9,09%
Demanda de pacientes por año	5.400	5.940	6.534	7.187	7.906
Demanda a cubrir paciente mes	450	495	544	599	659

Demanda de pacientes por día	18	20	22	24	26
Frecuencia asignación de citas por paciente en el mes	1	1	1	1	1
Cantidad de citas al mes	450	495	544	599	659
Cantidad de citas al año	5.400	5.940	6.534	7.187	7.906
Demanda de citas al día	18	20	22	24	26

Nota: Autoría propia.

4.2.2 Factores que determinan el tamaño del proyecto.

Los factores que determinan el tamaño del proyecto son: demanda, suministros, tecnología, localización, financiamiento.

4.2.2.1 El tamaño del proyecto y la demanda.

La demanda condiciona el tamaño de la empresa puesto que depende del total cubrimiento de la demanda insatisfecha. Para el caso pertinente del plan de negocio se iniciará con un cubrimiento del 6,83%.

De acuerdo con el estudio de mercado, en el primer periodo, el tamaño del proyecto está condicionado por la demanda insatisfecha que son 18 citas promedio en el día, 450 mensuales y 5.400 en el año. La demanda insatisfecha para el primer año será de 79.066, para el segundo año será de 80.964, para el tercer año será de 82.907, para cuarto año será de 84.896 y para quinto año será de 86.934.

4.2.2.2 Tamaño del proyecto, suministros e insumos.

Los insumos y materiales también condicionan el tamaño del proyecto por la facilidad o dificultad de su consecución. Para el caso de la empresa *Smile Home S.A.S.*, no se tendría

dificultad de adquisición de insumos y materiales puesto que en la ciudad de Bucaramanga se cuenta con proveedores reconocidos.

Un factor de gran importancia para determinar el tamaño de la empresa es el recurso humano. La empresa *Smile Home* S.A.S. contará con profesionales altamente calificados para brindar un servicio con calidad y oportunidad en cada una de las especialidades que los clientes requieran. Igualmente, el personal de auxiliares, logística y administrativo estará entrenado para considerar al cliente la razón de ser de la empresa. Cabe anotar que además de las competencias requeridas en los diferentes perfiles, el personal en general recibirá una capacitación especial orientada y aplicada a la atención de adultos mayores y personas discapacitadas.

4.2.2.3 El tamaño del proyecto y la tecnología.

Para adquirir los equipos se dispone de proveedores locales y nacionales de alta calidad, para la adquisición se cuenta con el aporte de los socios capitalistas e igualmente, de ser necesario, se acudirá a la banca de segundo piso para contar con el capital que apalanque las inversiones necesarias y disponer de la mejor posición tecnológica en el mercado.

De acuerdo con el volumen de atenciones diarias es necesario proyectar la cantidad de equipos a adquirir especialmente los equipos críticos, por lo cual el tamaño del proyecto está directamente relacionado con la capacidad individual de los equipos e instrumental para la prestación del servicio.

4.2.2.4. El tamaño del proyecto y la localización.

La empresa *Smile Home* S.A.S. se ubicará en el área más privilegiada y dinámica de la zona oriente de la ciudad de Bucaramanga. La planta física constará de un solo piso, con

estacionamiento para los vehículos que realizarán la atención a domicilio, una zona para bodega de materiales, insumos e instrumentación, cuarto de lavado y esterilización del instrumental y el área administrativa.

4.2.2.5 Tamaño y financiamiento.

Una vez realizado el estudio de mercado y definido el tamaño del proyecto, se considera pertinente crear la empresa con el aporte de los socios y apalancar el proyecto con fuentes internas y no acudir a la banca para no incurrir en costos financieros como el pago de intereses, pues es una empresa que va a iniciar actividades y desea no comprometer el capital de trabajo, ni presionar los flujos de caja, a largo plazo se recurrirá a la banca de segundo piso una vez posicionada la empresa pensando expandir el mercado en una mayor cobertura.

4.2.3 Capacidad del Proyecto.

La capacidad del proyecto se compone de los siguientes factores: capacidad total diseñada, capacidad instalada, capacidad utilizada y proyectada.

4.2.3.1 Capacidad total diseñada.

La capacidad total diseñada es la máxima producción teórica que se puede obtener de un sistema en un periodo de tiempo determinado en condiciones ideales.

La demanda será atendida por 1 odontólogo y 3 especialistas que atenderán a los pacientes 8 horas en promedio al día por 25 días del mes, dando un total de 450 citas al mes y 5400 citas en el año. Para todas las especialidades se considera un tiempo de transporte de 20 minutos para asistir a cada paciente.

4.2.3.2 Capacidad instalada.

Se define como el mayor nivel de producción que la empresa puede generar en un tiempo determinado, utilizando para ello, el total de activos productivos ya sea para productos o entregar servicios intangibles (Kalenatic, 2009).

Por lo anterior la capacidad instalada de la empresa *Smile Home S.A.S.* será la capacidad real contando con el instrumental y equipos necesarios por especialidad. El tiempo laboral corresponde a 8 horas diarias por 25 días del mes. Para el área de odontología general se atenderá a un paciente cada 20 minutos, pero teniendo en cuenta que la atención a domicilio toma 20 minutos de tiempo en transporte, El odontólogo general atenderá un total de 12 citas al día para un total de 300 citas al mes. El especialista 1 dedicado a endodoncia unirradicular y multirradiculares, trabajará medio tiempo y atenderá un total de 4 citas al día para un total de 100 citas al mes. El especialista 2, dedicado a rehabilitación oral, trabajará medio tiempo y atenderá un total de 2 citas al día para un total de 50 citas al mes. El soporte financiero que justifica la capacidad total instalada se contempla en el análisis financiero tabla 68, 77 y 78.

Tabla 35.

Capacidad total instalada.

TIEMPO	Odontologo general 1			Especialista1		Especialista 2	TOTALES
Tiempo en minutos	Odontología general	Odontología estetica	Cirugía oral	Endodoncia uni	Endodoncia multi	Rehabilitación Oral	NA
Tiempo normal de cita	20	60	40	60	80	60	NA
Tiempo transporte	20	20	20	20	20	20	NA
Total minutos en el dia	320	160	120	160	200	160	NA
Total citas en el dia	8	2	2	2	2	2	18
Total citas en el mes	200	50	50	50	50	50	450
Total citas en el año	2400	600	600	600	600	600	5400

Autoría propia.

4.2.3.3 Capacidad utilizada y proyectada.

La capacidad utilizada y proyectada consiste en el tamaño y cantidad real de la empresa *Smile Home S.A.S.* con la cual iniciará su funcionamiento e ingreso al mercado y la satisfacción de la demanda insatisfecha. Se proyectará la atención de los servicios de odontología general que incluyen, odontología estética y cirugía oral. Igualmente se prestarán los servicios especializados de endodoncia uni y multiradicular y rehabilitación oral.

4.3 Localización

La localización es la ubicación de la empresa, la cual debe cumplir con la capacidad utilizada, proyectada y la condición especial de ser una empresa de odontología a domicilio, lo que exige la mejor ubicación estratégica, de tal forma que conlleve a desplazamientos óptimos y utilización de los recursos tendientes a la disminución de costos.

El estudio técnico de la localización es muy importante y básico para la proyección y el óptimo desarrollo del proyecto.

El estudio técnico de la localización se lleva a cabo en 2 etapas: La primera de ellas hace referencia a la macro localización, que determina la región donde se desarrollará el proyecto y la segunda etapa que hace referencia a la micro localización la cual identifica la ubicación final de la empresa.

4.3.1 Macro localización.

El proyecto de la empresa *Smile Home S.A.S.* se desarrollará en la ciudad de Bucaramanga, departamento de Santander de acuerdo con lo siguiente; es la capital de departamento, lo cual hace que su reconocimiento sea a nivel nacional e internacional, por lo tanto, esto permitirá que la marca de la empresa cuente con una proyección similar y su imagen pueda atraer nuevos mercados; además, “cuenta con una economía diversificada, con precios bajos, buena oferta educativa, un sector empresarial pujante y con mucha tradición han hecho que Bucaramanga sea la ciudad con los niveles de pobreza, de indigencia y de desigualdad más bajos de todo el país” (Carraza, 2013).

Según Cesar Hernández, (Palomino, 2017) director de la agencia de inversión extranjera *Invest in Santander* de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, aunque la región está en deuda con la formalización laboral, las nuevas generaciones están empezando a liderar estos procesos. “El 95% de los negocios se mueven en micro y pequeñas empresas, mientras en el resto del país se llega al 90%. Al año en la región se registran 17.000 empresas nuevas y la mayoría sobrevive a más de tres años de operación”. El Banco Mundial (Mundial, 2015) publicó un informe sobre ciudades competitivas del mundo, en el que la única ciudad colombiana que clasificó fue Bucaramanga. “Es una ciudad que está creciendo más rápido que el resto del país. Ha sido capaz de generar alianzas entre el sector público y privado y lograr estrategias a largo plazo sin importar quién sea el mandatario, va más allá de lo político”.

4.3.2 Micro localización.

Se refiere al sitio específico donde estará ubicada la empresa. La investigación de campo permitió identificar un sector donde se podría instalar de acuerdo con la distribución de la ciudad y las dificultades del tránsito, teniendo en cuenta que se prestará un servicio a domicilio. Esta

localización no dependerá de la ubicación de los proveedores puesto que estos poseen el servicio de entrega puerta a puerta.

El sitio donde se instale la sede de la empresa *Smile Home S.A.S.* debe contar con parqueadero suficiente para el vehículo que transportará la unidad portátil.

4.3.2.1 Factores de localización.

Para determinar la mejor localización de la empresa, revisamos los siguientes factores que afectan la ubicación: disponibilidad de materia prima, valor mensual del arriendo, valor de las modificaciones en la infraestructura que es necesario realizar, estacionamiento para las unidades, estatus socio – económico, servicios básicos como agua, luz, gas, señal telefónica, *wifi*, estabilidad del terreno, cumplimiento del plan de ordenamiento territorial (POT), comodidad para el acceso de las unidades odontológica, facilidad desplazamiento y movilidad. La ubicación de la planta seguiremos con el siguiente procedimiento:

1. Búsqueda de la ubicación: Se realiza de acuerdo con el POT. Escogeremos 3 posibles zonas para la ubicación de la empresa, de tal manera que se oriente hacia la mejor localización, desechando las propuestas no viables.
2. Evaluación de cada sitio ubicado en el punto anterior: se le asigna una puntuación a cada alternativa y se analiza tanto cualitativa como cuantitativamente.
3. Selección de la ubicación: Se realiza por medio del análisis cuantitativo y cualitativo de las alternativas de localización de acuerdo con el POT de la ciudad de Bucaramanga.

Se tomarán en consideración las siguientes alternativas de ubicación:

1. Carrera 33 con 42

2. Foscil internacional
3. Hospital internacional

4.3.2.2 Determinación de la ubicación.

En la siguiente tabla se describe el análisis y evaluación de cada uno de los factores para escoger la mejor alternativa de ubicación de la sede de la empresa *Smile Home S.A.S.* En la tabla 36 se muestra inicialmente el factor a analizar, luego la criticidad de este factor y el intervalo entre el cual se considera la medición. A cada una de las criticidades se le asigna un puntaje de 1 a 5, siendo la calificación 1 el factor crítico más bajo y 5 el más alto. A cada factor le damos un peso y la multiplicación del peso por el puntaje nos suministra la ponderación. A cada una de las ubicaciones se le asigna el valor que corresponda de acuerdo con el mejor criterio del evaluador.

Tabla 36.

Determinación de la ubicación.

Factor	Factor crítico	Intervalo	Puntaje	Peso	Ponderación	Carrera 33 con 42	FOSUNAB	Hospital Internacional
Fácil consecución de materiales e insumos	Baja	Entre 10% y 50%	1	5	5	5	25	25
	Media	Entre 51% y 70%	3		15			
	Alta	Entre 71% y 100%	5		25			
Valor mensual del arriendo	Baja	Entre \$4.000.000 y \$8.000.000	1	15	15	45	15	15
	Media	Entre \$2.000.000 y \$4.000.001	3		45			
	Alta	Entre \$1.000.000 y \$2.000.000	5		75			
Valor de las modificaciones en la	Baja	Entre \$20.000.000 y \$40.000.000	1	15	15	15	75	75

infraestructura que es necesario realizar.	Media	Entre \$10.000.000 y \$20.000.000	3		45			
	Alta	Entre \$1.000.000 y \$10.000.000	5		75			
Facilidad para parqueo de los vehículos con las unidades odontológicas	Baja	Entre 1 y 2 vehículos	1	15	15	15	15	45
	Media	Entre 2 y 4 vehículos	3		45			
	Alta	Entre 4 y 8 vehículos	5		75			
Estrato social de ubicación de la sede.	Baja	Entre estrato 1 y 2	1	10	10	50	30	10
	Media	Entre estrato 2 y 3	3		30			
	Alta	Entre estrato 3 y 6	5		50			
Disponibilidad de los servicios a bajo costo y con calidad.	Baja	Alto costo	1	5	5	5	15	15
	Media	Mediano costo	3		15			
	Alta	Bajo costo	5		25			
Estabilidad del terreno	Baja	Alto riesgo	1	5	5	25	25	25
	Media	Mediano riesgo	3		15			
	Alta	Bajo riesgo	5		25			
Permisos y licencia, beneficios tributarios, costo de los impuestos.	Baja	Poco interesante	1	5	5	5	5	5
	Media	Medianamente interesante	3		15			
	Alta	Altamente interesante	5		25			
Comodidad para el acceso de las unidades odontológicas	Baja	Una sola vía	1	5	5	15	15	25
	Media	Doble vía	3		15			
	Alta	Varias vías convergen	5		25			
Facilidad de desplazamiento y movilidad de los vehículos con unidades odontológicas	Baja	Fuera de Bucaramanga	1	20	20	100	60	20
	Media	medianamente cerca a los estratos objetivo	3		60			
	Alta	Cerca de los estratos objetivo	5		100			
Totales				100		280	280	260

Autoría propia.

De acuerdo con el resultado de la tabla 36 se observa que las mejores ubicaciones para la sede de la empresa *Smile Home S.A.S.* son la carrera 33 con 42 y FOSUNAB.

4.4 Logística del proyecto

La logística del proyecto está compuesta por el recurso físico, transporte, las instalaciones necesarias, la distribución en planta y los procedimientos.

4.4.1 Recurso Físico.

La instrumentación y los equipos necesarios se contemplan en el análisis financiero tabla 53.

4.4.2 Unidad portátil y vehículo para transportar la unidad.

La empresa *Smile Home S.A.S.* manejará tres unidades portátiles, como se muestra en la figura 21, la cual se compondrá sillón para la atención del paciente, lámpara para iluminar el campo operatorio, estuche para su transporte, butaca plegable sin espaldar, módulo que contiene el compresor dentro de una cámara de aislamiento acústico y térmico, módulo neumático que contiene la bandeja y los *holders*, sistema de succión, jeringa triple y dos terminales para las piezas de alta y baja velocidad.



Figura 21: Unidad portátil.

La camioneta para el transporte de la unidad odontológica a domicilio y de la instrumentación será el símbolo de la prestación del servicio odontológico a domicilio, tal como se muestra en la figura 22. La camioneta es una Chevrolet N300 PANEL



Figura 22. Parte frontal vehículo para transporte de la unidad odontológica.



Figura 23. Parte trasera vehículo para transporte de la unidad odontológica

4.4.3 Planos de la oficina.

Se plantea exclusivamente una oficina administrativa puesto que la atención al cliente es a domicilio. La oficina estará compuesta por sala de recibo, oficina para la secretaria, bodega para insumos, materiales e instrumentos, cuarto para archivo, baño, oficina administrativa, oficina para el gerente, sala de reuniones, cafetería, parqueadero para 2 vehículos.

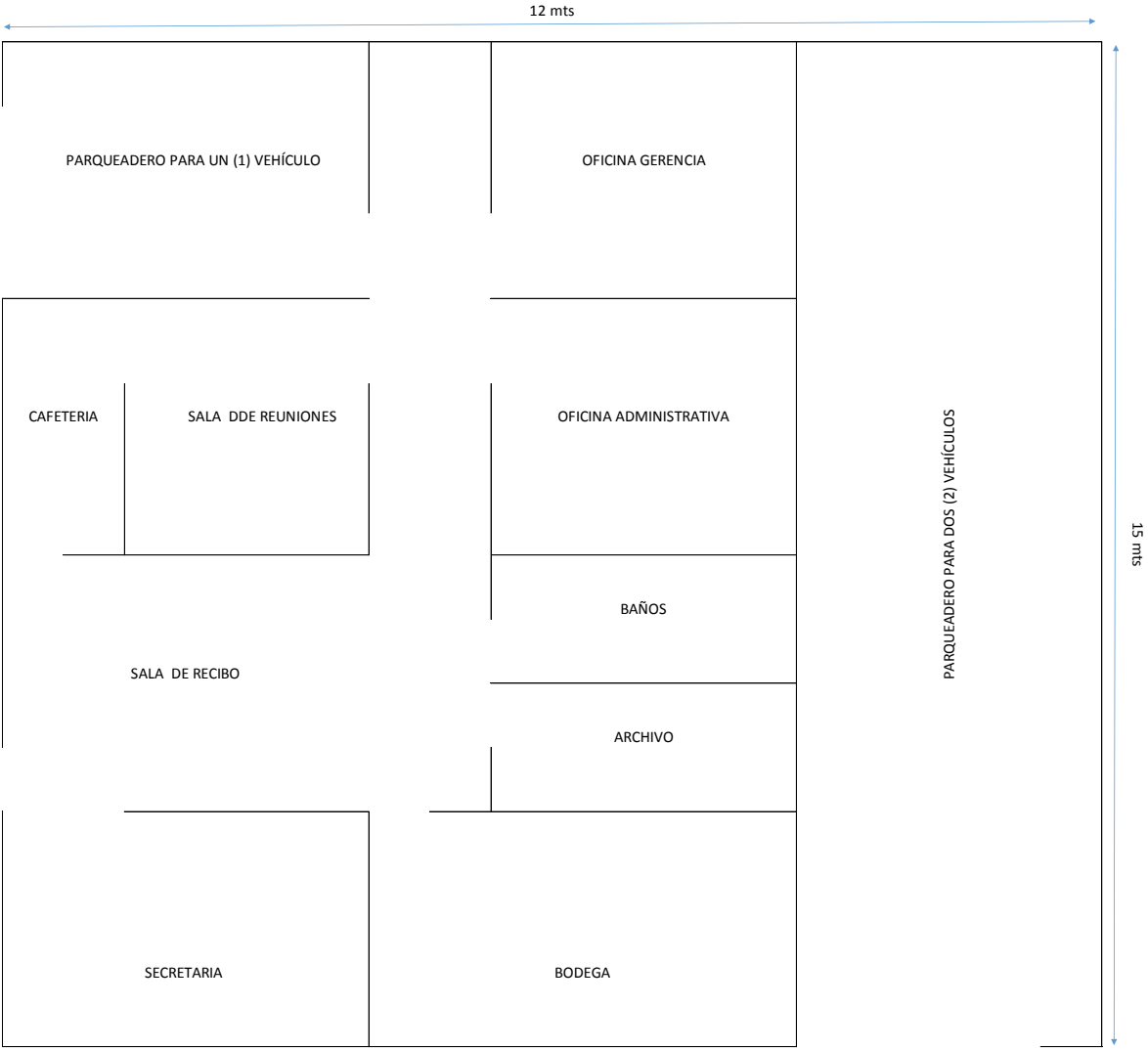


Figura 24. Plano oficina administrativa de la Empresa Smile Home S.A.S.

4.4.4 Procedimiento general de atención al cliente.

El procedimiento general para atención al cliente se define con la siguiente figura:

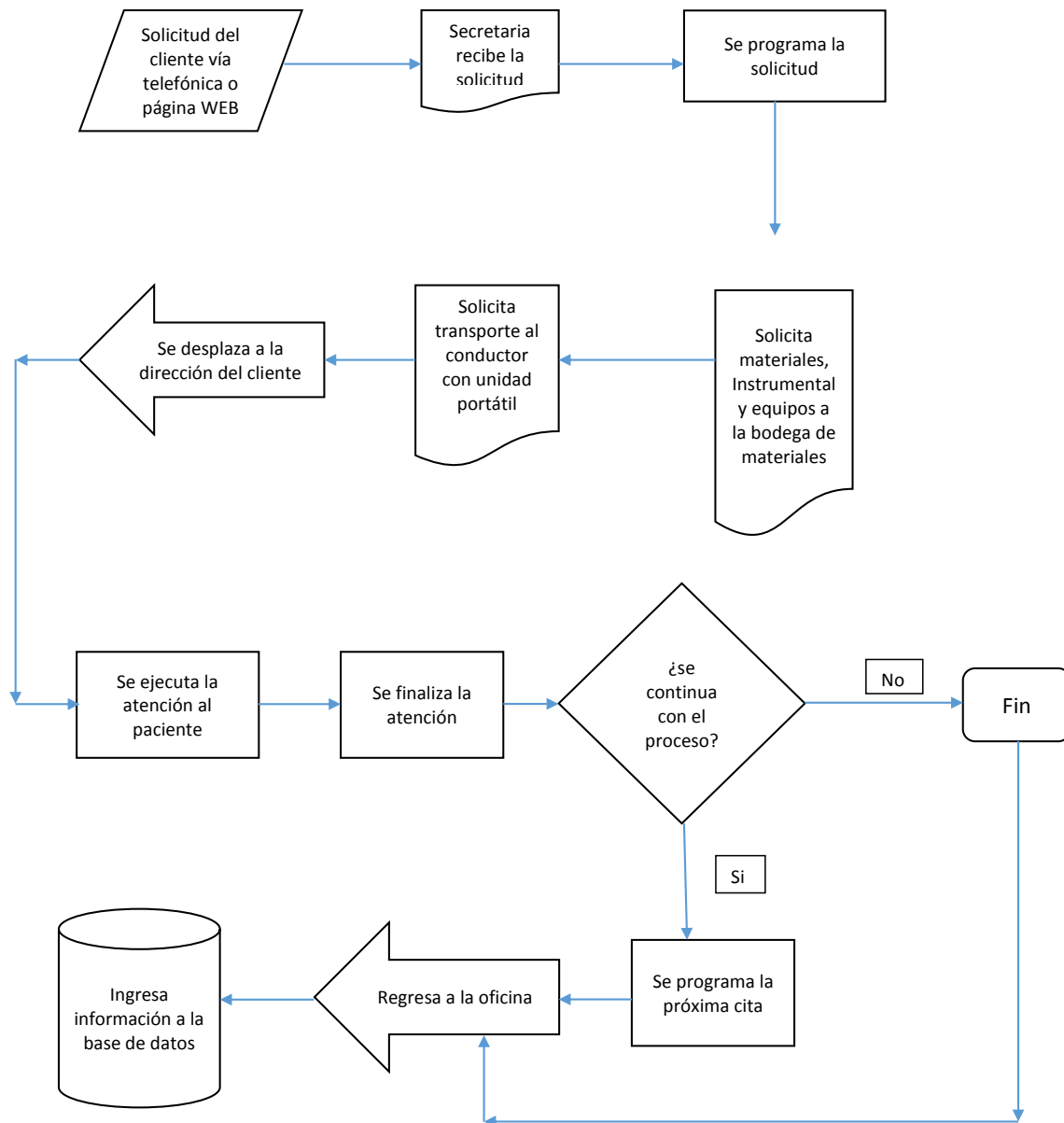


Figura 25. Procedimiento general de atención al cliente.

5. Estudio administrativo

Este estudio comprende los aspectos a tener en cuenta para la constitución y organización administrativa de la empresa *Smile Home S.A.S.*

5.1 Elementos para la constitución

Para crear una empresa es necesario desarrollar la forma de constitución, la cultura empresarial y la estructura organizacional. La forma de constitución se describe en el estudio legal.

5.1.1 Cultura empresarial.

Se entiende la cultura organizacional, el conjunto de valores, normas, creencias y actitudes compartido por las personas y grupos que conforman una organización y que controla la forma como interactúan unos con otros y con terceros interesados fuera de la organización. (Hill & Jones, 2009).

Es indispensable implementar al interior de la empresa *Smile Home S.A.S.* una cultura organizacional propia basada en valores corporativos, trabajo en equipo unificados hacia una misma visión y cumpliendo día a día la misión propuesta, orientados siempre hacia la atención y servicio al cliente, con amabilidad y calidad teniendo en cuenta que la atención prestada es a domicilio.

5.1.1.1 Visión.

En el año 2022 la empresa *Smile Home S.A.S.* será referente en el servicio de odontología a domicilio en el municipio de Bucaramanga prestando servicios de calidad mediante el empleo de profesionales integrales con sentido humano, con alto grado de responsabilidad social empresarial

que se refleje la propuesta diferenciadora de atención personalizada, calidad en el servicio, y personal calificado, cumpliendo con las expectativas de los clientes, consolidándose como una empresa innovadora y ofreciendo servicios de calidad de manera competitiva y rentable para los socios.

5.1.1.2 Misión.

Somos una empresa prestadora de atención odontológica a domicilio dedicada a promover, prevenir y tratar la salud oral de las personas con discapacidad y adultos mayores mediante la realización de procedimientos con alta calidad y tecnología de punta, con profesionales competentes, respetando el medio ambiente, haciendo énfasis en la seguridad del paciente y enmarcados dentro de los parámetros éticos y legales.

5.1.1.3 objetivos empresariales.

Son los resultados que la empresa odontológica de servicios domiciliarios trabajara para obtener en un periodo de tiempo determinado, teniendo presente las metas, para cuantificar los resultados.

5.1.1.3.1 Objetivo general.

Identificar el mercado objetivo y elaborar una estrategia de atención y servicio especializado y personalizado en salud oral domiciliaria que dé solución a la problemática de la población objeto de estudio o demanda insatisfecha, prestando un servicio con eficiencia y eficacia que mejore las condiciones de vida, atención oportuna, accesibilidad, comodidad, ahorro de tiempo y dinero en cuanto a desplazamiento y permita a la empresa posicionarse en el mercado con una cobertura del 6,83% en el primer año y un incremento anual de 10% a la población estudiada en los siguientes 5 años según las proyecciones para el 2023. Para la consecución del objetivo propuesto se articula

la cadena de valor de la organización donde todos trabajen en pro de contribuir a prestar el mejor servicio teniendo como referente el mercado, la competencia, los requerimientos y expectativas del cliente determinados en el estudio de mercados.

5.1.1.3.2 Objetivos específicos.

1. Posicionar la marca en el mercado que permita reconocimiento para incrementar gradualmente el porcentaje de participación y cumplir con lo propuesto en el objetivo general con aspectos de servicio, calidad, agilidad y atención personalizada.
2. Seleccionar y contratar talento humano especializado, con principios éticos para obtener ventajas competitivas.
3. Disponer de los equipos móviles y tecnologías óptimas para la prestación del servicio con excelencia y calidad.
4. Adquirir la materia prima mediante economías de escala, con criterios de registros INVIMA, fichas técnicas para dar confianza al público objetivo y obtener productos a bajo costo y de excelente calidad.
5. Manejar los procesos y procedimientos con las normas requeridas por el ministerio de salud.
6. Mantener la infraestructura, instalaciones, equipos, personal de acuerdo a lo establecido por la ley sanitaria.

5.1.1.4 políticas empresariales.

Al interior de la compañía se adoptarán las siguientes políticas en lo concerniente a ventas, adquisiciones, suministros, compras, servicios, talento humano y cultura organizacional, los cuales

deben proporcionar la orientación para que la gerencia elabore los planes concretos de acción que permitan alcanzar los objetivos.

5.1.1.4.1 Política de Ventas.

Es el marco institucional que sirve de guía de acción al equipo de ventas y de la empresa prestadora de servicios de salud odontológica a domicilio *Smile Home S.A.S.* con relación a la gestión de vender enmarcado dentro de los valores corporativos. La empresa *Smile Home S.A.S.* es conocedora que las ventas son un indicador de crecimientos y la función más importante de la empresa. Adicionalmente las ventas permitirán evaluar la posición frente al mercado. A continuación, se describen las políticas de ventas a seguir:

- El producto ofertado será el resultado de servicio, calidad, cortesía, amabilidad, creatividad, trabajo en equipo, ética, asertividad, compromiso y lealtad.
- Se estudiará la financiación a largo plazo de los tratamientos.
- Se realizará un plan anual con seguimiento bimensual de los resultados obtenidos para realizar los ajustes cuando el caso lo amerite.
- La política de ventas propende por el profesionalismo, la excelencia en el servicio, la rentabilidad, supervivencia y crecimiento de la empresa.
- Promueve el servicio de calidad, honestidad, seguridad, rectitud, transparencia en todos los colaboradores para exteriorizarlo al cliente mediante la propuesta de valor.
- En la prestación del servicio se articularán, el diagnostico de los profesionales especializados, tratamiento adecuado y calidez humana.
- Se ofrecerá un bono de descuento por usuario referido para incrementar el voz a voz,

5.1.1.4.2 Política de compras.

- Gestión de proveedores (búsqueda, selección, desarrollo e integración).
- Realizar la gestión de compra de manera eficaz y eficiente que permita reducir el costo integral de las materias primas.
- Gestión del producto (diseño, codiseño, certificaciones), aplicando mejora continua.
- Asegurar el nivel de servicio de los proveedores (seleccionados por la función de compras) con el fin de garantizar adecuadamente las operaciones con la menor cantidad de capital y los menores costos de gestión.

5.1.1.4.3 Política de aprovisionamiento.

- Garantizar el suministro de productos y plazos de entrega.
- Seguimiento del cumplimiento del programa de entrega
- Análisis de la gestión del *stock* (inventario)
- Gestionar como política de compras acuerdos con proveedores para el pago de facturación a 30 sin intereses.
- Los proveedores se seleccionarán teniendo en cuenta el mercado local y, de requerirse, nacional para lo cual se solicitarán los siguientes documentos: RUT, cámara de comercio, referencias comerciales, certificado de norma técnica colombiana (NTC), certificación bancaria y cédula del representante legal.
- Toda compra requiere tres cotizaciones cuando supere el salario mínimo.
- Las compras serán avaladas por el comité financiero.

- Para la respectiva compra se tendrán en cuenta criterios de calidad, marcas, unidades de medida, especificaciones técnicas, fichas técnicas, registro INVIMA, buscando el menor costo y la mejor calidad.

5.1.1.4.4 Política de servicios.

La empresa prestadora de servicios de salud odontológica a domicilio *Smile Home S.A.S.*, optará por una política de servicios de calidad como el principal ingrediente para trabajar con excelencia y satisfacer a los clientes de tal forma que se genere un valor agregado superior a la competencia que permita mantener la supervivencia del negocio y lograr la fidelidad y relaciones duraderas con los clientes. La empresa *Smile Home S.A.S.* mantendrá las siguientes políticas de servicios:

- El servicio se prestará con todos los elementos de bioseguridad que el cargo amerite, tanto para el paciente, como para los profesionales de la empresa, teniendo en cuenta todos los cuidados pertinentes, con unidades portátiles apropiadas y cómodas que le permitan disfrutar al cliente durante la prestación del servicio.
- En la prestación del servicio prevalecerá el humanismo, el sentido profesional y la empatía para acercar el paciente y generar confianza entre las partes involucradas: paciente – empresa.
- Los usuarios que soliciten el servicio mediante los diversos medios tecnológicos, tendrán la misma prelación según el orden de consulta vía tecnología de información y comunicación (TIC), para programar y agendar la cita.

5.1.1.4.5 Política de recurso humano.

Para la implementación de la estrategia, la empresa odontológica de atención a domicilio *Smile Home* S.A.S. requerirá de talento humano calificado, debidamente seleccionado por el área de Gestión de Talento Humano mediante los procesos de reclutamiento, bajo los criterios de selección que cumpla con las necesidades de la organización y ejecute de forma apropiada el manual de funciones y procedimientos. Para el desarrollo de la estrategia y la consecución de los objetivos la empresa en atención odontológica domiciliaria requiere del siguiente grupo de colaboradores: gerente general, marketing y financiero, secretaria, coordinador odontológico y operativo, odontólogo general y especialistas, conductor y servicios generales. Se subcontratarán las funciones de gestión de talento humano y coordinación financiera y contable.

5.1.2 estructura organizacional.

La empresa *Smile Home* S.A.S. presenta una estructura organizacional vertical sin embargo se complementa con el modelo de estructura horizontal para vincular a todos los miembros de la organización y hacerla más inclusiva y participativa, pues la opinión y visión de todos los integrantes de la organización es válida, reconociéndolos como individuos innovadores, creativos y autodependientes en sus decisiones (Koontz, weihrich, & Cannice, 2012).

5.1.2.1 Organigrama.

El organigrama de la empresa *Smile Home* S.A.S. permite identificar la estructura jerárquica y la interrelación de los órganos que la conforman, las responsabilidades y el personal requerido para tal fin. En la siguiente figura se muestra en tono gris oscuro las actividades que se realizarán con

personal propio de la empresa y en tono gris claro las actividades que se contratarán cuando se presente la necesidad de ellas.

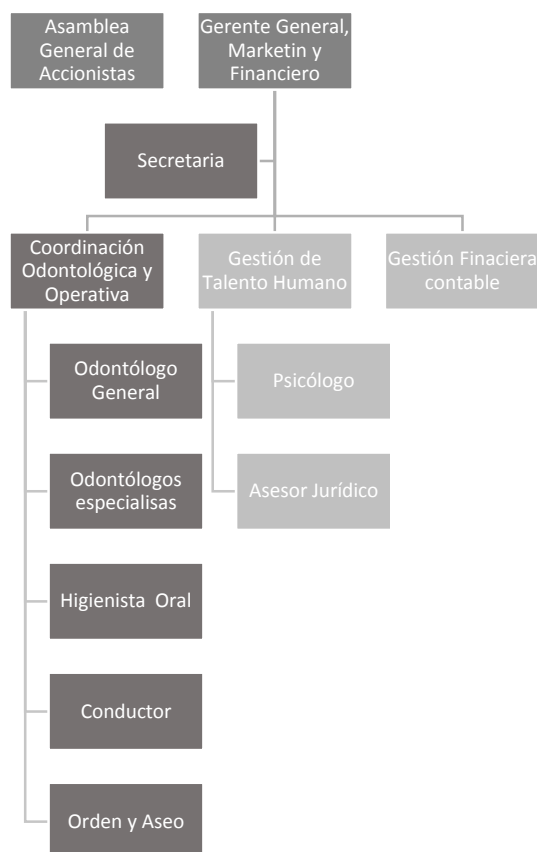


Figura 26. Organigrama de la empresa *Smile Home S.A.S.* Autoría propia.

5.1.2.2 Proceso de búsqueda del Talento Humano en la empresa *Smile Home S.A.S.*

5.1.2.2.1 Admisión de personas.

El proceso de selección de la empresa *Smile Home S.A.S.* se basa en la búsqueda de la simbiosis entre lo que necesita la organización y lo que las personas ofrecen, haciendo énfasis en el conjunto de habilidades y capacidades que permitan a la organización realizar su misión.

5.1.2.2.2 Reclutamiento de personas.

Las oportunidades requeridas por la organización se elegirán mediante el mecanismo de oferta y demanda para la selección del personal que cumpla con el perfil y competencias para el cargo.

Por ser una empresa nueva se recurre al reclutamiento externo, cuyo objetivo es agregar valor a la organización. Para la selección del perfil se empleará la técnica *Employee value proposition* (EVP) (Sirota & Meltzer, 2014) pues el talento humano será el recurso más valioso de la empresa y la principal fuente de ventaja competitiva.

5.1.2.2.3 Técnicas del reclutamiento externo.

El proceso termina cuando el candidato llena la solicitud de empleo o presenta su *curriculum vitae* a la empresa. En la solicitud de empleo el candidato debe diligenciar un formulario que contenga los datos personales, formación académica, experiencia profesional, conocimientos, dirección y teléfono para verificar los contactos.

5.1.2.2.4 Medios para el reclutamiento.

Avisos en periódicos y revistas especializadas, agencias de reclutamiento, agencias asociadas con organizaciones sin ánimo de lucro, agencias privadas de reclutamiento.

5.1.2.2.5 Selección de personas.

La empresa *Smile Home S.A.S.* realizará la actividad de elección, clasificación y decisión para seleccionar los candidatos más óptimos entre varios reclutados para el cargo, con la finalidad de escoger los que se ajusten a las necesidades del cargo y a la organización. La identificación de las características personales del candidato se realizará de acuerdo con la siguiente figura propuesta por Idalberto Chiavenato (Chiavenato, 2010). Figura 27

Identificación de las características personales del candidato

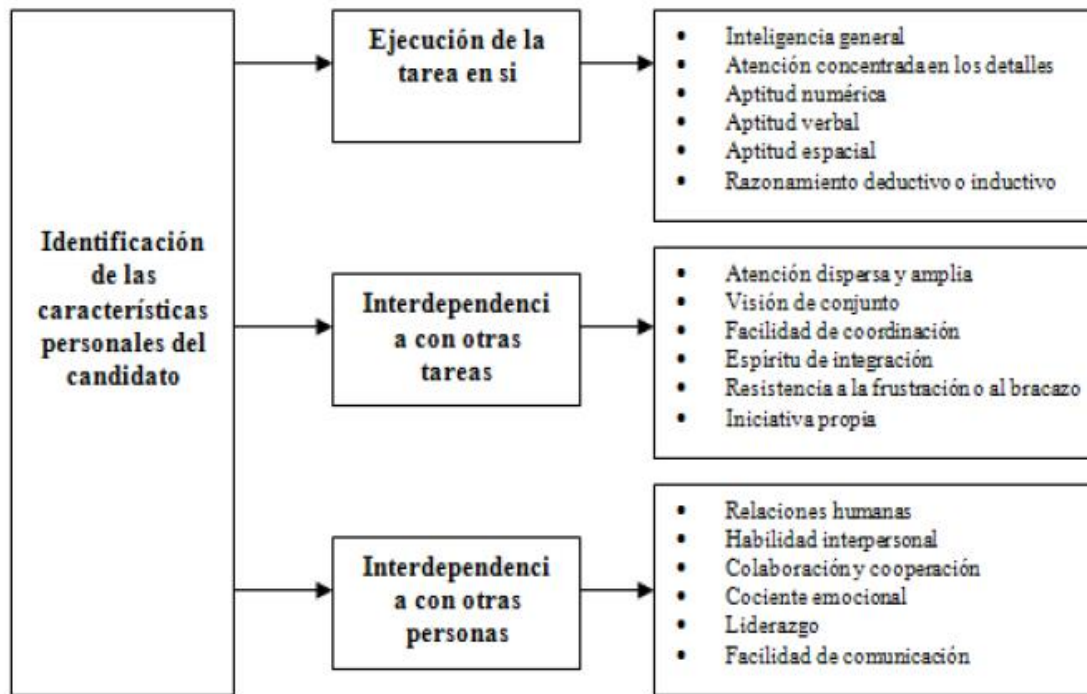


Figura 27. Identificación de las características personales del candidato. Adaptado de “Gestión de talento Humano” por Chiavenato I, 2010.

5.1.2.2.6 Técnicas para recolectar información relacionada con el cargo a cubrir.

- Descripción y análisis del cargo (contenido del cargo, requisitos que el cargo exige para su ocupante, descripción y análisis del cargo).
- Solicitud de personal (SP): orden de servicio que emite el gerente para solicitar una persona. Es un formulario que diligencia y firma el gerente; contiene los requisitos y características de la persona que aspira al cargo.
- Análisis del cargo en el mercado: estudio de lo que hacen otras organizaciones con cargos similares en el mercado.

- Hipótesis de trabajo: consiste en una previsión aproximada del contenido del cargo y de los requisitos en relación con el aspirante (requisitos y características) como una simulación en lo concerniente al cargo a ocupar con la información del cargo vacante.

5.1.2.2.7 Técnicas de selección.

Las técnicas de selección de la empresa *Smile Home S.A.S.* se implementarán de acuerdo con la siguiente figura propuesta por Idalberto Chiavenato (Chiavenato, 2010).

Entrevista de selección	• Entrevista dirigida (con derrotero o guión preestablecido) • Entrevista libre (sin derrotero definido)
Pruebas de conocimientos o de capacidad	• Generales (Cultural general, Lenguas) • Específicas (Conocimientos técnicos, cultura profesional)
Pruebas psicométricas	• Pruebas de aptitud (Generales, Específicas)
Pruebas de personalidad	• Expresivas (PMK) • Proyectivas (Rorschach, Prueba del árbol, TAT) • Inventarios (de Motivación, de Intereses)
Técnicas de simulación	• Psicodrama • Dramatización (<i>Role Playing</i>)

Figura 28. Técnicas de selección. Adaptado de “Gestión de talento Humano” por Chiavenato I, 2010.

La ficha de especificaciones del cargo se implementará de acuerdo con la siguiente figura propuesta por Idalberto Chiavenato (Chiavenato, 2010).

Nombre del cargo: Departamento:
Descripción del cargo:
Criterios de selección Escolaridad: Experiencia profesional: Condiciones de trabajo: Tipo de tarea: Características psicológicas: Características físicas: Relaciones humanas: Conocimientos necesarios: Pruebas o tests que se aplicaran: Indicaciones: Contraindicaciones:

Figura 29. Ficha de especificaciones del cargo. Adaptado de “Gestión de talento Humano” por Chiavenato I, 2010.

El proceso de selección se implementará de acuerdo con la siguiente figura propuesta por Idalberto Chiavenato (Chiavenato, 2010).

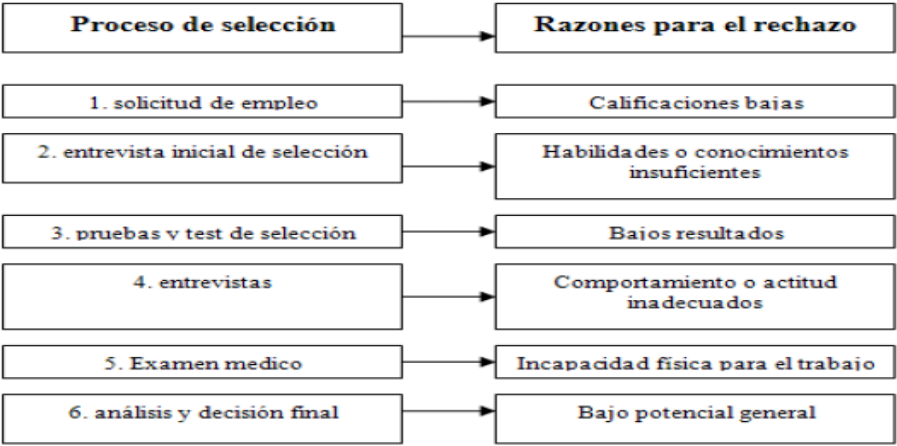


Figura 30. Proceso de selección. Adaptado de “Gestión de talento Humano” por Chiavenato I, 2010.

5.1.2.2.8 Descripción y perfiles de cargos.

Tabla 37.

Descripción de funciones de la Junta Directiva.

Clínica odontológica Smile Home S.A.S		
Descripción de funciones		
Identificación del cargo	Asamblea general de accionistas	
Área	Administrativa	
Jefe inmediato	Es la máxima autoridad de la empresa	
Definición del cargo	Conjunto de socios reunidos de conformidad con lo señalado en el estatuto, para tomar decisiones y cumplir las funciones que la ley les otorga. Dentro de sus funciones de conformidad con lo establecido en el artículo 422 del código de comercio se pueden mencionar:	
Funciones generales	Estudiar y aprobar las reformas y estatutos	
	Analizar la situación de la sociedad.	
	Elegir a los administradores y demás funcionarios	
	Analizar las cuentas y balances del último ejercicio contable	
	Establecer las normas económicas de la compañía	
	Tomar al respecto decisiones para la distribución de utilidades	
	Tomar decisiones y cumplir con el objeto social	
	Cumplir con el objetivo para lo cual fue creada la empresa	
	Elaborar un instructivo con las características que deben tener los administradores para el manejo de los fondos de capital.	
Elaborado por:	Supervisado por:	Aprobado por:

Nota: Autoría propia.

Tabla 38.

Descripción de Funciones del Gerente.

Clínica odontológica Smile Home S.A.S.		
Descripción de funciones		
Identificación del cargo	Gerente General	
Área	Administrativa	
Jefe inmediato	Junta de socios	
Funciones: según (Koontz, wehrich, & Cannice, 2012)	Funciones Interpersonales	
	1. Figura central: Máxima autoridad, representante de la organización	
	2. Líder en la toma de decisiones	
	3. De enlace: Comunicación personas externas	
	Funciones informativas	

	4. Receptor: Recibe información de la operación de la empresa					
	5. Difusor: Suministra información a los subordinados					
	6. Vocero: Transmite información externa					
	Funciones de decisión					
	7. Emprendedor					
	8. Manejo de conflictos					
	9. Capacidad para asignar recursos					
	10. Capacidad de negociación					
	Otras funciones					
	11. Elaborar las estrategias a corto mediano y largo plazo de la organización.					
	12. Proyectar la organización mediante la visión, y estudia las inversiones de la compañía.					
	13. Analizar y tramitar los procedimientos de carácter legal.					
	14. Colocar los excedentes de capital en inversiones que generen rendimiento a la compañía.					
	15. Recurrir a las instituciones financieras a solicitar apalancamiento económico.					
	16. Aplicar el reglamento interno de trabajo.					
	17. Velar por las condiciones de seguridad y salubridad para los empleados.					
Perfil	Educación: Profesional en Administración de Empresas o Negocios internacionales.					
	Experiencia: 3 años en cargos afines					
	Empalme: 30 días					
	Capacidades: Habilidades conceptuales, humanas y técnicas.					
Responsabilidad	Preservar los bienes tangibles e intangibles de la compañía					
	Posicionar la marca de la empresa a nivel regional y nacional					
	Monitorear los procesos de acuerdo a la misión.					
	Controlar el buen uso de los recursos humanos, técnicos, financieros.					
	Aplicar en los procesos productivos la eficiencia, eficacia, efectividad y productividad.					
	Velar por seleccionar y adquirir los mejores productos para satisfacer al cliente					
	A través de salud ocupacional generar buen ambiente laboral					
Riesgo	Laboral	Bajo	X	Alto		
	Financiero	Bajo	X	Alto		
Elaborado por:	Supervisado por:		Aprobado por:			

Clínica odontológica <i>Smile Home</i> S.A.S.	
Descripción de funciones	
Identificación del cargo	Gerente General
Área	Administrativa
Jefe inmediato	Junta de socios
Funciones: según (Koontz, weihrich, & Cannice, 2012)	Funciones Interpersonales
	1. Figura central: Máxima autoridad, representante de la organización
	2. Líder en la toma de decisiones
	3. De enlace: Comunicación personas externas
	Funciones informativas
	4. Receptor: Recibe información de la operación de la empresa

	5. Difusor: Suministra información a los subordinados
	6. Vocero: Transmite información externa
	Funciones de decisión
	7. Emprendedor
	8. Manejo de conflictos
	9. Capacidad para asignar recursos
	10. Capacidad de negociación
	Otras funciones
	11. Elaborar las estrategias a corto mediano y largo plazo de la organización.
	12. Proyectar la organización mediante la visión, y estudia las inversiones de la compañía.
	13. Analizar y tramitar los procedimientos de carácter legal.
	14. Colocar los excedentes de capital en inversiones que generen rendimiento a la compañía.
	15. Recurrir a las instituciones financieras a solicitar apalancamiento económico.
	16. Aplicar el reglamento interno de trabajo.
	17. Velar por las condiciones de seguridad y salubridad para los empleados.
	Perfil
	Educación: Profesional en Administración de Empresas o Negocios internacionales.

Nota: Autoría Propia.

Tabla 39.

Descripción Gestión Financiera contable.

Clínica odontológica Smile Home S.A.S.	
Descripción de funciones	
Identificación del cargo	Gestión financiera contable
Área	Administrativa
Jefe inmediato	Gerente general
Función general	1. Analizar la empresa en cuanto a desempeño, rentabilidad y situación financiera. 2. Recopilar, interpretar, comparar y estudiar los estados financieros y datos de operación del negocio para medir niveles de rendimiento para la respectiva toma de decisiones. 3. Elaborar las razones para toma de decisiones 4. Elaborar indicadores de liquidez, eficiencia, eficacia, desempeño, Productividad, endeudamiento, diagnóstico financiero, 5. Recopilar, interpretar, comparar y estudiar los estados financieros y datos de operación del negocio. 6. Analizar la economía global y determina como se puede ver afectada la empresa en los contextos internacionales y los efectos de las tasas de cambio, inflación y tasas de interés. 7. Utiliza la información para analizar, planear para asignar y distribuir los recursos financieros. 8. Medir el desempeño de la empresa y diagnosticar las consecuencias si la compañía se sale del plan financiero presupuestado.

	9. Recomendar a la empresa cómo utilizar los activos, como cumplir con los compromisos financieros, donde colocar los excedentes y a donde recurrir a solicitar crédito cuando la empresa lo necesite.
	10. Auditar los estados financieros de la empresa.
	11. Presentar las respectivas declaraciones
	12. Firmar los estados financieros
	13. Elaborar los informes para las entidades de control
	14. Asesorar a la empresa en todo lo concerniente a reformas, impuestos, tributación, NIFF.
	15. Organizar, revisar y controlar la contabilidad de la empresa, certificación y dictámenes de estados financieros.
	16. Asesoría tributaria, asesoría gerencial, aspectos contables.
Perfil	Educación: Ingeniero industrial, Administrador de empresas, profesional en negocios internacionales, contador público especialista.
	Experiencia: 3 años en cargos afines
	Empalme: 30 días
	Capacidades: Habilidades conceptuales, humanas y técnicas.
Responsabilidad	Maximizar el valor de la empresa
	Capacidad de negociación con entidades financieras, proveedores.
	Elaborar un programa de reducción de costos
	Mejorar las políticas de recuperación de cartera.
	Cumplir a cabalidad con la presentación de informes para las entidades de control.
	Asesorar a la empresa en aspectos legales, tributarios, gerenciales para la toma de decisiones.

Nota: Autoría Propia.

Tabla 40.

Descripción de Funciones del Odontólogo.

Clínica odontológica Smile Home S. A.S.	
Descripción de funciones	
Identificación del cargo	Odontólogo
Área	Administrativa
Jefe inmediato	Gerente general
Funciones	Diligenciar la historia clínica del paciente al inicio del tratamiento y la evolución del mismo.
	Promover la educación en prevención de la salud oral del paciente.
	Realizar el respectivo diagnóstico y ejecutar plan de tratamiento al paciente según su necesidad.
	Realizar las funciones asignadas por el jefe inmediato o quien ejerza la supervisión directa, acorde con el nivel y naturaleza del cargo

Perfil	Profesional que desempeñe su profesión en forma responsable y honesta, que genere soluciones a los problemas de salud oral con criterio preventivo, con aptitudes que promuevan el trabajo cooperativo y promoviendo valores éticos, disciplina, capacidad crítica y autocrítica que le permitan ejercer en cualquier área de la salud oral.	
Responsabilidad	Civil y administrativa	
Elaborado por:	Supervisado por:	Aprobado por:

Nota: Autoría Propia.

Tabla 41.

Descripción de Funciones del Higienista Oral.

Clínica odontológica Smile Home S.A.S.		
Descripción de funciones		
Identificación del cargo	Higienista oral	
Área	Administrativa	
Jefe inmediato	Gerente general	
Funciones y responsabilidades	Preparar oportunamente el instrumental y los materiales para agilizar la consulta.	
	Responsabilizarse del adecuado uso de los materiales e insumos de odontología	
	Velar por el cumplimiento de las normas de bioseguridad, esterilización, limpieza y barreras de protección personal.	
Perfil	El profesional en Higiene Oral, debe ser una persona empática, que inspire confianza, con capacidad para trabajar como parte del equipo de una clínica dental, organizada y con capacidad de actuar con rapidez, pero de manera calmada cuando se trabaje bajo presión.	
Elaborado por:	Supervisado por:	Aprobado por:

Nota: Autoría Propia.

5.1.2.2.9 Asignación Salarial.

La empresa *Smile Home S.A.S.* cancelara a sus empleados la nómina bajo los siguientes parámetros:

1. El salario será cancelado mensualmente
2. Los empleados de orden operativo recibirán un SMLV
3. Para el salario de especialistas en odontología y administradores se tendrá en cuenta las asignaciones del mercado.

4. Anualmente se realizará el incremento teniendo presente el índice de precios al consumidor (IPC) que establezca el gobierno nacional y el departamento administrativo nacional de estadística (DANE).

5. Se desembolsará el pago por prestaciones de ley, auxilio de transporte y se entregará dotación para los empleados que tengan asignación mensual menor o igual a dos salarios mínimos.

6. Se descontará del salario lo correspondiente al pago de la seguridad social y los aportes al sistema de pensiones.

Tabla 42.

Asignación salarial mensual empresa Smile Home S.A.S.

Cargo	Salario mensual
Odontólogo especialista	\$3.000.000
Odontólogo general	\$1.500.000
Higienista Oral	\$737.717
Gerente	\$2.491.840
Secretaria	\$737.717
Conductor	\$737.717
Servicios Generales	\$737.717

Nota: Autoría propia.

6. Análisis legal, ambiental y social

El estudio legal, comprende los aspectos a tener en cuenta para la constitución de una empresa y describe los requisitos y procedimientos legales a tener en cuenta para su funcionamiento.

6.1 Forma de constitución

6.1.1 Forma jurídica.

La empresa *Smile Home* S.A.S. se constituirá como una sociedad por acciones simplificada (S.A.S), mediante escritura pública, con un mínimo de un (1) accionista y máximo ilimitado, quienes a su vez responden por el monto de capital que han suministrado para la sociedad. La administración de la misma, se desarrollará con la asamblea general de accionistas quienes definirán el revisor fiscal y la junta directiva; el gerente será nombrado por la junta directiva y asume la representación legal de la compañía.

El capital se representará en acciones de igual valor; serán títulos negociables, lo que constituye el capital autorizado; además se definirá cuanto de este capital será suscrito y cuanto capital pagado. Al momento de constituir la empresa, como mínimo se debe suscribir el 50% del capital autorizado y pagarse la tercera parte del capital suscrito.

Teniendo en cuenta lo anterior la empresa *Smile Home* S.A.S. se constituirá con un capital de \$164.000.000. El socio mayoritario aportará \$100.000.000 y \$64.000.000 por los dos socios restantes, cada uno aportando el 50% de este monto.

La razón social será la denominación que acuerden los accionistas seguido de la sigla S.A.S. “Sociedad por acciones simplificada”. Para el caso de la empresa la razón social será Clínica Odontológica domiciliaria *Smile Home* S.A.S. y su objeto social prestación de servicios odontológicos especializados en salud oral domiciliaria a personas con discapacidad y adultos mayores.

6.1.2 Constitución legal.

Una vez elaborado el plan de empresa y verificada la viabilidad del proyecto, se define la forma jurídica a adoptar. Para lograrlo, se debe cumplir con una serie de requisitos legales con la

finalidad de buscar que la empresa opere en condiciones que garanticen tranquilidad, salubridad, seguridad, libre competencia y convivencia.

Para el desempeño de las actividades comerciales, las empresas deben estar legalmente constituidas ante el estado colombiano. La empresa prestadora de servicios odontológicos a domicilio *Smile Home S.A.S.* se constituirá mediante escritura pública inscrita en el registro mercantil donde adquiere la personalidad jurídica para realizar las operaciones mercantiles de acuerdo con lo establecido por el código de comercio, donde debe cumplir con normas y requisitos estipulados por ley, necesarios para su apertura y funcionamiento. Los requisitos son de carácter legal, comercial, de funcionamiento, laboral y tributario.

La constitución de la empresa *Smile Home S.A.S.* se realizará de acuerdo con lo requerido por la normatividad vigente del código de comercio respetando los acuerdos laborales establecidos por el ministerio Salud y protección Social, resolución 1043 de 3 de abril de 2006 (habilitación de prestadores de servicios de salud), decreto 1011 de 2006 Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad SOGC (normas, requisitos, mecanismos y procesos que desarrolla el sector salud para generar, mantener y establecer la mejora continua en los servicios de salud en Colombia). Adicionalmente, la inscripción ante el registro especial de prestadores de servicios de salud, soportado en la circular 000045 del 30 de octubre de 2006.

6.1.3 Legalización Comercial.

Este proceso consiste en realizar la inscripción y obtención del registro y matrícula mercantil en la cámara de comercio. Adicionalmente registrarse ante un notario público. Las sociedades de responsabilidad anónima para su legalización comercial deben cumplir los siguientes procedimientos:

1. Consulta de nombre (control de homonimia) solicitada ante la cámara de comercio, o también consulta en línea a través de la página www.sintramites.com.
2. Diligenciar y autenticar ante el notario la escritura pública para lo cual se requiere la siguiente documentación: (a) documento de identificación: Cédula de Ciudadanía (Art. 24 decreto 960 de 1.970), (b) persona jurídica: Debe presentar el documento que lo acredite como representante legal, (c) Menor de edad: Debe presentar el registro civil.
3. Inscripción en el Registro Especial de Prestadores de Servicios de Salud (REPS), en la Secretaria de Salud Departamental.
4. El representante legal debe presentar la escritura pública al mes siguiente de su aprobación en la oficina de Registro Mercantil de la Cámara de Comercio junto a la siguiente documentación: (a) escritura digitalizada: El notario envía la escritura digitalizada a la cámara de comercio, con la firma digital, si no es digital se debe presentar en físico con las respectivas firmas, (b) cartas de aceptación: Las personas que están registradas en los nombramientos de la escritura de constitución, diferentes a los socios deben anexar una carta de aceptación del cargo con el soporte de documento de identidad, (c) formularios diligenciados: El empresario debe diligenciar los siguientes formularios: Registro Único Empresarial, Registro Único anexo Matricula Mercantil, Formulario de registro para Fines tributarios, Formulario de Registro de Industria y Comercio los cuales deben ser impresos y firmados por el Representante Legal, (d) pagos del impuesto de registro: Se debe realizar el respectivo pago en las entidades autorizadas para tal fin, para lo cual debe presentar la escritura de constitución, (e) pago del registro mercantil: Una vez diligenciados los formularios por el sistema WEB y enviados vía internet, el empresario puede realizar la liquidación del registro mercantil por internet, (f) una vez obtenida la aprobación se solicita el

Certificado de Existencia y Representación Legal de la Sociedad mercantil.

<http://www.sintramites.com>

Después realizar el proceso de la matricula mercantil, es deber de todos los comerciantes para efectos legales, la inscripción y registro de los libros mercantiles como se mencionan a continuación:

1. Libro de actas de la junta directiva.
2. Libro de actas de la asamblea de accionistas.
3. Libros de contabilidad (caja diaria, mayor y balances, inventarios).

Para la respectiva inscripción y registro de los libros mercantiles, el Representante legal debe solicitar y diligenciar el formulario en la Oficina de registro mercantil de la Cámara de Comercio.

6.1.4 Legalización Tributaria.

Todas las empresas sin importar el tipo de actividad o sector al que pertenezcan (comercial, industrial, de servicios), deben cumplir las obligaciones tributarias para lo cual el representante legal debe realizar los siguientes procedimientos:

1. Diligenciar ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), el Registro Único Tributario (R.U.T) y posterior asignación del número de identificación tributaria (NIT) que se convierte en la expresión numérica tributaria y fiscal que identifica a los contribuyentes y declarantes.
2. Certificado de existencia y representación legal, expedida por la cámara de comercio.
3. Fotocopia de la Cédula de Ciudadanía del Representante legal.

Una vez asignado el NIT y obtenido el registro legalmente la empresa puede desarrollar las actividades mercantiles, teniendo presente que debe cumplir las siguientes obligaciones con fines tributarios.

6.1.4.1 Retención en la fuente.

Las personas naturales o jurídicas llamadas agente de retención, deduce a otra llamada sujeto pasivo de retención un porcentaje del valor por pagar al contado o a crédito en compras y otros pagos o abonos que se hagan por los siguientes conceptos: dividendos, participaciones, honorarios, comisiones, servicios, arrendamientos y otras fuentes susceptibles de constituir ingresos. Los porcentajes de retención son los estipulados por ley de acuerdo a los principios del estatuto tributario.

6.1.4.2 Impuesto al Valor Agregado (IVA).

Es un gravamen de naturaleza indirecta, que el estado exige a productores, importadores y comerciantes. Este impuesto en Colombia se presenta bajo la modalidad de valor agregado y se aplica en las etapas del ciclo económico de producción, importación y distribución. Este impuesto está a cargo de los responsables del régimen común quienes deben declarar el impuesto de forma bimensual en las fechas estipuladas por el calendario tributario de acuerdo al cronograma de la dirección de impuestos y aduanas nacionales (DIAN).

6.1.4.3 Impuesto de industria y Comercio.

Es un impuesto que deben asumir las personas naturales y jurídicas que realicen actividad de carácter comercial según lo definido por el código de comercio. Se liquida teniendo en cuenta los ingresos brutos del año gravable. Para su cancelación se solicita y diligencia el formulario de

declaración y pago del impuesto ante la alcaldía municipal, se debe cumplir con la obligación durante los tres primeros meses de cada año; su pago es anual.

6.1.4.4 Declaración de pago del impuesto sobre la renta.

Es un impuesto exigido a personas naturales y jurídicas que desarrollen actividades de carácter mercantil. Se liquida con base en la renta, en las ganancias ocasionales, en el patrimonio y en las transferencias de rentas y ganancias ocasionales al exterior, así como sobre las utilidades comerciales en el caso de sucursales de sociedades y entidades extranjeras. Los plazos para el pago y presentación son decretados por ley a través de la DIAN.

6.1.5. Legislación Laboral.

El artículo 22 del código sustantivo de trabajo, define contrato laboral a la relación contractual donde una persona natural se obliga a prestar un servicio personal a otra persona natural o jurídica, bajo principios de dependencia o subordinación de la segunda y mediante remuneración. Quien presta el servicio se llama trabajador, quien lo recibe y remunera, patrono, y la remuneración, cualquiera que sea su forma, salario.

La empresa *Smile Home S.A.S.* debe cumplir con todos los requisitos exigidos por ley en cuanto a legislación laboral, contrato de trabajo y las prestaciones correspondientes. Según la ley 100 de 1993 el empleador cumplirá las obligaciones y compromisos para con el trabajador por concepto de prestaciones sociales.

Tabla 43.

Responsabilidades de la empresa y organismos para con los empleados en cuanto a prestaciones Sociales.

Empleador	Entidades de seguridad social	Caja de compensación familiar
Prima de servicios	Enfermedad común	☐ Subsidio familiar
Dotación	Maternidad	☐ Subsidio al desempleo
Auxilio de cesantías	Enfermedad profesional	
Intereses sobre las cesantías	Accidente de trabajo	
Descanso remunerado por lactancia	Pensiones por concepto (vejez, invalidez, muerte)	
Vacaciones	Indemnización por muerte	
Auxilio de transporte	Atención de urgencias	
	Atención al recién nacido	

Nota: Adaptado de “Cartilla Laboral LEGIS 2017”.

Tabla 44.

Prestaciones sociales a cargo del empleador.

Prestaciones de pago directo			
Prestación y norma legal	Responsabilidad	Base de liquidación	Porcentaje
Dotación: Se entregan de acuerdo a las fechas establecidas por ley CST art 230, 232, 233.234, decreto 686 de 1.970 art. 70.	La dotación (calzado y overoles o vestido), es una prestación social a cargo del empleador se suministra a los trabajadores que devenguen hasta dos salarios mínimo mensual. Se entrega dotación cada 4 meses para un total de tres dotaciones al año. Cada dotación debe constar de un vestido (pantalón y camisa) y un par de zapatos.	Su cálculo se realiza sobre el total devengado o proporcional al tiempo trabajado.	8,33%
Prima de servicios	Empleador. Corresponde al pago de 15 días por semestre laborado, al haber trabajado el empleado mínimo 90 días del respectivo semestre.	Se liquida 15 días de salario	8.33% mensual
Cesantías CST art 249, L 50/90	Compromiso del empleador, es un valor que reconoce al empleado por cada año de servicio continuo de trabajo a la empresa o proporcional si se retira antes del año	Calculo: Número de días trabajados/360, el empleador consigna cada mes el porcentaje del total devengado.	8.33% mensual
Intereses sobre las Cesantías, L 52/75; L 50/90, decreto 116/76, 219/76	Todo empleador debe pagar al trabajador los intereses anuales por cesantías que corresponden al 12% anual sobre el monto de las cesantías, pagadero el 15 de febrero.	Calculo: Cesantías x días trabajados x 12%/360	1% mensual sobre cesantías acumuladas

Auxilio de transporte ley 15 de 1.959, reglamentado por el decreto 1258 de 1.959	Todo empleador debe pagar el auxilio de transporte a los trabajadores que devenguen hasta dos SLMLV.	Cálculo: Establecido por decreto anualmente de acuerdo al SMLV.	
Vacaciones CST, art 186; L50/90, L 995/2005	El empleador otorga al trabajador un descanso remunerado por haberle trabajado un determinado tiempo, corresponden a 15 días hábiles de descanso remunerado por cada año de trabajo o proporcional al tiempo laborado.	Cálculo: Salario x número de días trabajados/720 Vacaciones: 4,16% mensual sobre el salario mensual devengado, sin auxilio de transporte.	4,16% mensual/ sm devengado
Aportes a E.P. S	Empleador Trabajador		8.5% 4%
Aporte a A.F. P	Empleador Trabajador		12% 4%
Aporte a A.R. L	Empleador		Establecido según la actividad realizada por el trabajador
Subsidio Familiar	Empleador	El aporte representa el 4% del monto de la nómina mensual.	4%
SENA	Es el aporte que debe hacer los empleadores, personas naturales o jurídicas que contraten uno o más trabajadores permanentes. Para contribuir con la formación técnica impartida por el SENA.	Representa el 2% del total devengado deducido el auxilio de transporte.	2%
ICBF	Los empleadores deben realizar los aportes para contribuir a la atención integral al preescolar menor de 7 años, atención a la niñez desamparada.	3% sobre el monto total de la nómina mensual (total devengado)	3%

Nota: Autoría propia.

6.2 Legislación colombiana en salud

Tabla 45.

Normatividad general en salud.

Norma	Disposición
Ley 10 de 1962.	Por la cual se dictan normas relativas al ejercicio de la odontología en Colombia.
Decreto 948 de 1962	Por el cual se reglamenta la ley sobre el ejercicio de la profesión de odontología en Colombia.

Ley 100 de 1993	Se crea el Sistema de Seguridad Social integral en salud y otras disposiciones. Definido como el conjunto de entidades públicas y privadas, normas y procedimientos y conformado por los regímenes establecidos para pensión, salud, riesgos profesionales y servicios sociales complementarios definidos por la ley.
Ley 1122 de 2007	Realiza modificaciones en el sistema de seguridad social en salud y otras modificaciones.
Resolución 001043 de 2006	Establece las condiciones que deben cumplir los prestadores de servicios de salud para habilitar sus servicios e implementar el componente de auditoría para mejorar la calidad en la atención y se dictan otras disposiciones.
Resolución 2680	Modifica parcialmente la resolución 1043 de 2006 y dictan otras disposiciones.
Resolución 1448	Define las condiciones de habilitación para las IPS bajo modalidad de Telemedicina.
Decreto 1011 de 2006	Por el cual se establece el sistema obligatorio de garantía de calidad de la atención de salud del Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS), aplicable a Prestadores de Servicios de Salud (IPS), Entidades Promotoras de Salud (EPS), Administradoras del Régimen Subsidiado (ARS), Entidades Adaptadas, Empresas de Medicina Prepagada y a las Entidades Departamentales, Distritales y Municipales de Salud; así mismo a prestadores de servicios de salud que operen exclusivamente en cualquiera de los regímenes de excepción contemplados en el artículo 279 de la Ley 100 de 1993 y la Ley 647 de 2001, excepto a las Instituciones del Sistema de Salud pertenecientes a las Fuerzas Militares y a la Policía Nacional, las cuales podrán acogerse de manera voluntaria al SOGCS y de manera obligatoria, cuando quieran ofrecer la prestación de servicios de salud a Empresas Administradoras de Planes de Beneficios EAPB, Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud IPS, o con Entidades Territoriales.
Proyecto de decreto reglamentario de la ley 35 de 1989	Por el cual se reglamenta parcialmente la ley 35 de 1989, sobre normas de ética reguladoras del ejercicio de la odontología en Colombia y se dictan otras disposiciones necesarias para la aplicación del procedimiento disciplinario previsto en la misma

Nota: Autoría propia.

6.3 Cumplimiento de la legislación en salud

6.3.1 Normas de Habilitación.

6.3.1.1 Resolución 2003 de 2014.

Por la cual se definen procedimientos y condiciones de inscripción de los Prestadores de Servicios de Salud y de habilitación de Servicios de Salud y adoptar el manual de Prestadores y Habilitación de Servicios de Salud; su campo de acción aplica a instituciones prestadoras de servicios de salud, profesionales de salud independientes, transporte especial de pacientes, entidades con objeto social diferente a la prestación de servicios de salud, que por requerimientos propios de su actividad, brinden de manera exclusiva servicios de baja complejidad y consulta

especializada, sin incluir servicios de hospitalización ni quirúrgicos, entidades departamentales y distritales de salud.

Para ingresar y permanecer en el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención de Salud, los prestadores de servicios deben cumplir con las siguientes condiciones: capacidad técnico administrativa, suficiencia patrimonial y financiera y capacidad tecnológica y científica.

6.3.1.2 Condiciones de capacidad técnico – administrativas.

6.3.1.2.1 Certificado de existencia y representación legal.

Clasificación de las entidades de acuerdo a su naturaleza jurídica; así, la empresa *Smile Home* S.A.S. corresponde a naturaleza privada, modalidad entidad con ánimo de lucro tipo sociedad por acciones simplificada. Adicionalmente, deberá cumplir con el documento de creación y de acuerdo a su naturaleza jurídica para la inscripción en el Registro Especial de Prestadores de Servicios de Salud (REPS) debe anexar el certificado de existencia y representación legal vigente expedido por la cámara de comercio.

6.3.1.2.2 Sistema contable.

Se verificará que la institución cuente con el Plan Único de Cuentas Hospitalario (PUCH) por ser institución prestadora de servicios de salud privada. Además, por ser entidad nueva se verificará: certificado de existencia y representación legal vigente, fotocopia del RUT, estados financieros de apertura, certificado de cuenta bancaria cuyo titular sea la IPS, libros oficiales registrados ante el ente correspondiente, cuando aplique.

6.3.1.3 Condiciones de Suficiencia Patrimonial y Financiera.

Las condiciones de suficiencia patrimonial y financiera de las IPS, se evidencian con los estados financieros certificados por el revisor fiscal o contador; en el caso de la empresa *Smile Home*

S.A.S., por ser una institución nueva, se evidenciará con los estados financieros de apertura certificados por el revisor fiscal o contador.

La valoración de la suficiencia patrimonial y financiera se establecerá mediante la aplicación de los siguientes indicadores:

1. Patrimonio: que el patrimonio total sea mayor del 50% del capital social, capital fiscal o aportes sociales según corresponda de acuerdo con la naturaleza jurídica de la institución y de conformidad con los lineamientos señalados en el plan general de contabilidad pública y el plan de cuentas para IPS privadas. De acuerdo a la naturaleza jurídica, para la empresa Smile Home S.A.S., la cuenta que registra el capital es Código 31 del PUCH
2. Obligaciones mercantiles: que el valor acumulado por incumplimiento de obligaciones mercantiles vencidas en más de 360 días, no supere el 50% del pasivo corriente.
3. Obligaciones laborales: que el valor acumulado por incumplimiento de obligaciones laborales vencidas en más de 360 días, no supere el 50% del pasivo corriente.

6.3.1.4 Condiciones de Capacidad Tecnológica y científica.

Tienen como objetivo proteger y brindar seguridad a los usuarios, garantizando el cumplimiento de condiciones esenciales para el funcionamiento de un prestador de servicios de salud, a partir de los estándares de habilitación.

6.3.2 Estándares de Habilitación.

Son las condiciones tecnológicas y científicas mínimas e indispensables para la prestación de servicios de salud, aplicable a cualquier prestador de servicio. Principalmente son de estructura y

delimitan el punto en el cual los beneficios superan los riesgos; incluye las condiciones que son indispensables para defender la vida, la salud y la dignidad del paciente.

Son de obligatorio cumplimiento y deben ser efectivos, lo que implica que los requisitos deben tener relación directa con la seguridad de los usuarios. Los estándares aplicables son los siguientes: talento humano, infraestructura, dotación, medicamentos dispositivos médicos e insumos, procesos prioritarios, historia clínica y registros e interdependencia. A continuación, en la tabla 46, se observa las disposiciones de cada estándar.

Tabla 46.

Estándares y criterios de habilitación para el servicio de odontología.

Consulta odontológica general y especializada	
Estándar	Criterio
Talento Humano	Cuenta con odontólogo general u odontólogo especialista, de acuerdo con la oferta de servicios. Si realiza actividades de protección específica y detección temprana, disponibilidad de odontólogo o auxiliar en salud oral o auxiliar de higiene oral.
Infraestructura	Disponibilidad de: espera con unidad sanitaria 1. una sala de
	El consultorio odontológico cuenta con: 1. Área para el procedimiento odontológico. 2. Lavamanos por consultorio, en caso de contar el consultorio con unidad sanitaria no se exige el lavamanos adicional. 3. Área para esterilización con mesón de trabajo que incluye poceta para el lavado del instrumental. 4. Área independiente para disposición de residuos.
	El ambiente para consulta odontológica con más de dos unidades cuenta con: área para el procedimiento odontológico, lavamanos (mínimo uno por cada 3 unidades odontológicas), barrera física o móvil entre unidades, ambiente independiente del área de procedimiento para realizar el proceso de esterilización. no se exigirá cuando la institución cuente con área central de esterilización que garantice el servicio, área independiente para disposición de residuos.
Dotación	Cuenta con: 1. Unidad odontológica: sillón con cabecera anatómica, escupidera, lámpara de luz fría, bandeja para instrumental, eyector, jeringa triple, módulo con acoples para pieza de mano, micromotor y contra ángulo. 2. Negatoscopio. 3. Compresor de aire. El negatoscopio, eyector, escupidera, lámpara odontológica de luz fría, piezas de mano u otras, podrán estar o no incorporadas en la unidad.

	Dotación de equipos, según el método de esterilización definidos.
	Disponibilidad mínima de juegos de instrumental básico, de acuerdo con la capacidad instalada, frecuencia de la atención de la consulta, demanda, número de ciclos de esterilización al día, los cuales se componen de: espejos bucales, exploradores, pinzas algodonerías, jeringas cárpule, sonda periodontales y cucharillas.
	Se cuenta mínimo con el siguiente instrumental para operatoria: aplicador de dycal, condensados FP3 o empacador, porta amalgama, opcional bruñidor discoide/cleioide, opcional espátula interproximal, fresas para apertura de cavidad y fresas para pulir resina de diferentes calibres para baja y alta velocidad.
	Instrumental para endodoncia: explorador de conductos, espaciadores, condensadores y limas.
	Instrumental para exodoncia simple y cirugía: Fórceps, elevadores, porta agujas, tijeras y mango para bisturí.
	Instrumental para periodoncia: curetas y sondas periodontales
	El instrumental se requerirá conforme a las actividades y técnicas aplicadas por el profesional.
	En los consultorios de especialista, además del instrumental básico, se contará con el equipo e instrumental necesario según la especialidad.
	Cuenta con mueble para almacenamiento de instrumental y material estéril.
Medicamentos, dispositivos médicos e insumos	Procesos para la gestión, (compra, almacenamiento, uso, entre otros), de medicamentos, dispositivos médicos e insumos que se utilizan en la gestión.
Procesos prioritarios	Cuenta con: Guías clínicas sobre manejo de las principales causas de morbilidad oral y manejo de complicaciones anestésicas. Criterios explícitos y documentados sobre las guías, procesos, procedimientos, instructivos, etc., conforme al servicio ofertado. Procedimientos para la información al paciente y la familia sobre recomendaciones y preparación pre-procedimiento y recomendaciones post-procedimiento, controles, posibles complicaciones y disponibilidad de consulta permanente y en general, las previsiones que se requieren para proteger al paciente de las posibles complicaciones que se podrían presentar durante los procedimientos realizados. Protocolo de esterilización y suficiencia de instrumental, de acuerdo con la rotación de pacientes.
Historia clínica y registros	Contar con historia clínica por paciente, cumpliendo con el manejo seguro y confiable del contenido. Contar con consentimiento informado. Evaluar.
Interdependencia	Disponibilidad de: Imagenología, Proceso de esterilización, Transporte asistencial cuando, fuera de salas de cirugía, se realicen procedimientos bajo sedación Grado I y II.

Nota: Adaptado de “Resolución 2003 de 2014. Ministerio de Salud y Protección Total”.

Tabla 47.

Normatividad de talento humano.

Norma	Disposición
Ley 30 de 1992	Por la cual se organiza el servicio público de la educación Superior. Clasificación de las formaciones
Ley 1064 de 2006	Educación para el trabajo y el desarrollo humano
Ley 1164 de 2007	Establece disposiciones relacionadas con los procesos de planeación, formación, vigilancia y control del ejercicio, desempeño y ética del talento humano del área de la salud mediante la articulación de los diferentes actores que intervienen en estos procesos.
Decreto 3616 de 2006	Establece las denominaciones de los auxiliares en el área de salud, sus perfiles ocupacionales y de formación, los requisitos básicos de calidad de sus programas y otras disposiciones
Acuerdo 003 consejo nacional de desarrollo humano	

Nota: Autoría propia.

Tabla 48.

Normatividad de instalaciones físicas.

Norma	Disposición
Resolución 14861	Normas sobre la accesibilidad en Colombia, normas para la protección, seguridad, salud y bienestar de las personas en el ambiente y en especial de los minusválidos
Decreto 2040 de 1996	Normas en lo referente a las condiciones sanitarias que deben cumplir las IPS
Circular 049 de 2008 de la Superintendencia Nacional de Salud	Fija parámetros para el mantenimiento de las instituciones hospitalarias

Nota: Autoría propia.

6.3.3 Requisitos para licencia de rayos x.

Según resolución 09031 del 12 de julio de 1990 por la cual se dictan normas y se establecen procedimientos relacionados con el funcionamiento y operación de equipos de rayos X y otros emisores de radiaciones ionizantes y se dictan otras disposiciones

6.3.3.1 Artículo 3.

Son requisitos para el otorgamiento de licencia de funcionamiento de equipos de rayos x odontológicos de uso periapical los siguientes:

1. Solicitud formulada ante el servicio de salud por el interesado, en el formato establecido para este fin.
2. Fotocopia autenticada de la tarjeta profesional de los odontólogos que utilizan los equipos.
3. Certificado de constitución y gerencia expedido por la cámara de comercio cuando no se trate de persona natural.
4. Carné de protección radiológica expedidos por el servicio de salud respectivo para los profesionales, técnicos o auxiliares que operen los equipos.
5. Estudio y evaluación de la instalación de Rayos X efectuados por funcionarios del Servicio Seccional de Salud correspondiente o por la entidad autorizada, ya sea de carácter público o privado, de lo cual se levantará el acta correspondiente.

6.3.3.2 Artículo 4.

Los requisitos para cualquier otro equipo de rayos X de uso odontológico son:

1. Solicitud formulada ante el Servicio de Salud por el interesado. en el formato establecido para este fin.
2. Planos de ubicación de las unidades de Rayos X.
3. Fotocopias autenticadas de las tarjetas profesionales de los odontólogos que utilizan los equipos.
4. Certificado de constitución y gerencia expedido por la Cámara de Comercio, cuando no se trate de persona natural.
5. Fotocopias de los carnets de Protección Radiológica de todos los operadores de los equipos de Rayos X, expedidos por el Servicio de Salud.

6. Estudio y evaluación de la instalación de Rayos X efectuados por funcionarios del Servicio Seccional de Salud correspondiente o por la entidad autorizada, ya sea de carácter público o privado, de lo cual se levantará el acta correspondiente.

6.4. Pasos para la habilitación

6.4.1 Inscripción.

1. Hacer la autoevaluación en la página del ministerio de salud: verificar los criterios o requisitos de cada estándar y validar si cumple o no, o si no aplica para los servicios habilitados de la institución.

2. Diligenciar el formulario de inscripción disponible en el aplicativo del REPS

3. Radicar el formulario de inscripción del REPS ante la entidad departamental o distrital de salud con los respectivos soportes.

4. Inscripción en el Registro Especial de Prestadores de Servicios de Salud REPS

5. Habilitación: se considera habilitado el servicio el prestador recibe el código asignado por la entidad departamental o distrital de salud.

6. Distintivo de habilitación: Por cada servicio habilitado se entrega un distintivo de habilitación por medio del cual se ejerce control. La habilitación de los servicios dependerá si el prestador o el servicio ofertado requiera o no visita previa según lo estipulado en el artículo 13 de la resolución 2003/14. Si no requiere visita previa, la entidad departamental o distrital verificará procede a la activación del código previa verificación y aprobación de la documentación radicada.

7. Vigencia de la inscripción: la inscripción inicial de cada prestador en el REPS tendrá una duración de 4 años a partir de la fecha de radicado por parte de la entidad departamental o distrital de salud. (Resolución 2300/14).

6.4.2 Verificación del cumplimiento de las condiciones de habilitación.

1. Talento humano: condiciones mínimas que debe cumplir el recurso humano asistencial según el tipo de ejercicio profesional y la suficiencia de este recurso para el volumen de atención.

Se debe verificar:

- Hoja de vida con foto y firma
- Fotocopia del documento de identidad
- Diplomas Pre y pos grado
- Certificado para laborar en Santander
- Resolución de inscripción en la secretaria de salud
- Tarjeta profesional
- Registro en el link del Registro Único Nacional de Talento Humano en Salud RETHUS
- Carné de radio protección vigente (se debe renovar cada 4 años) carné de vacunas con

esquemas completos (fiebre amarilla, tétano, hepatitis B)

- Soportes de formación académica (cursos, seminarios congresos, diplomados) últimos dos años

2. Infraestructura: las siguientes condiciones deben ser cumplidas por el prestador antes de iniciar el proceso de habilitación:

- Condiciones higiénico sanitarias según ley 9 de 1979 título IV.
- Licencia de construcción aprobada para el sector salud
- Permiso de vertimientos de líquidos y emisiones atmosféricas
- Condiciones de agua potable y fluído eléctrico RETIE

- Condiciones mínimas de manejo de residuos sólidos y líquidos
- Reforzamiento sísmico estructural
- Plan de emergencias y desastres
- Sistema de prevención y control de incendios
- planes de mantenimiento de los equipos fijos
- condiciones de accesibilidad en Colombia (Res Minsalud 14861/85 y ley 361/97)

3. Dotación: son las condiciones suficiencia y mantenimiento de los equipos médicos, que condicionen procesos críticos institucionales, se debe cumplir con la dotación mínima de acuerdo con la capacidad instalada. Los equipos deben contar con las condiciones técnicas de calidad y soporte técnico y científico; licencias de sanidad expedida por la dirección de salud; programas de mantenimiento de los equipos biomédicos, eléctrico y mecánicos, con revisiones periódicas preventivas y de calibración cumpliendo con las especificaciones de la casa fabricante. Presentar las hojas de vida de los equipos.

4. Medicamentos y dispositivos médicos: verificar la existencia del certificado de buenas prácticas de elaboración para los servicios que lo requieran. Farmacovigilancia y tecno vigilancia.

- Semaforización de insumos: el color verde indica que el insumo tiene más de 12 meses de fecha de vencimiento; el color amarillo indica que tiene entre 7 y 12 meses de vencimiento y el color rojo indica que tiene menos de 6 meses de vencimiento.

- Los insumos de color rojo deben pasar automáticamente al área de cuarentena

5. Procesos prioritarios: documentación de principales procesos asistenciales, guías clínicas de atención o definidas por normas legales.

- Documentación de procesos, guías, protocolos de procedimientos actualizados (no mayor a 5 años), basados en evidencia científica.

- Procedimientos en manejo del Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos PGIRS
- Procedimientos de coordinación con comité de infecciones y esterilización.
- Guías o manuales de procedimientos, destinos y flujos para remisión urgente de pacientes, equipos de comunicaciones necesarios para el contacto con la entidad de referencia, indispensable para la prestación de servicio.

Incluye divulgación del contenido entre los responsables de su ejecución para controlar su cumplimiento

6. Historia clínica y registro: procesos que garanticen que cada paciente tiene historia clínica y manejo técnico adecuado según resolución 1995 de 1999.

7. Interdependencia: existencia y disponibilidad de servicios necesarios para el funcionamiento de otros servicios y el adecuado flujo entre ellos.

6.4.3 Visitas previas.

El proceso de verificación se realizará de acuerdo a lo establecido en el artículo 13 de la Res 2300/14, por cada una de las entidades responsable. Para las nuevas instituciones prestadoras de servicios de salud como es el caso de la empresa *Smile Home S.A.S.*, servicios de urgencias, ginecología, transporte asistencial y servicios de alta complejidad, el proceso de verificación estará a cargo de las entidades departamentales y distritales de salud.

Tabla 49.
Normatividad colombiana en seguridad social.

Norma	Disposición
-------	-------------

Ley 100 de 1993	Por la cual se crea el Sistema General de seguridad Social en Colombia
Ley 361 de 1997	Establece mecanismos de integración social de las personas con limitación y se dictan otras disposiciones.
Resolución 1378 de 2015	Disposiciones en relación con la salud y protección social de las personas de la tercera edad
Resolución 1251 de 2008	Definición de vejez y tercera edad
Ley 776 de 2002	Se dictan normas sobre la administración, organización y prestaciones del Sistema General de Riesgos Profesionales
Ley 828 de 2003	Por medio de la cual se expiden normas para el control de la evasión del sistema de Seguridad Social, el empleador que se encuentre en mora no puede trasladarse a otra administradora.
Ley 1628 de 2013	Por medio de la cual se establecen las disposiciones para garantizar el pleno ejercicio de los derechos de las personas con discapacidad

Nota: Autoría propia.

6.5 Plan de Gestión Integral de Residuos Hospitalarios y Similares PGIRH

Tabla 50.

Normatividad gestión integral de residuos hospitalarios

Ley 9 de 1979	Por la cual se dictan medidas sanitarias
Decreto 780 de 2016	Por medio del cual se expide el decreto único reglamentario del sector salud y protección social. Título 10. Gestión Integral de los residuos generados en la atención de salud y otras actividades
Decreto 1299 de 2008	Reglamenta el departamento de gestión ambiental de las empresas a nivel industrial
Decreto 1594 de 1984 y decreto 02 de 1982	Describen la forma de controlar el vertimientos líquidos y emisiones atmosféricas
Decreto 351 de 2014	Reglamenta la gestión integral de los residuos generados en la atención en salud y otras actividades.
Decreto 4741 de diciembre 31 de 2005	Reglamenta parcialmente la prevención y el manejo de los residuos o desechos peligrosos generados en el marco de la gestión integral.
Resolución 1362 de 2007	Establece requisitos y procedimiento para el registro de generadores de residuos peligrosos
Resolución 2115 de 2007	Señala características, instrumentos básicos y frecuencia del sistema de gestión y vigilancia para la calidad del agua para el consumo humano.
Resolución 1164 de 2002	Implementa y adopta el Manual de Procedimientos para la Gestión Integral de Residuos Hospitalarios y Similares.

Nota: Autoría propia.

6.6. Clasificación de residuos hospitalarios

Resolución 1164 de 2002. Residuos hospitalarios y similares: en la atención en salud se genera varios tipos de residuos; unos con características especiales o riesgosos y los no peligrosos entre los cuales tenemos biodegradables y reciclables e inertes. Se hace la aclaración que todo residuo que se contamine con sustancias peligrosas se manejará como tal.

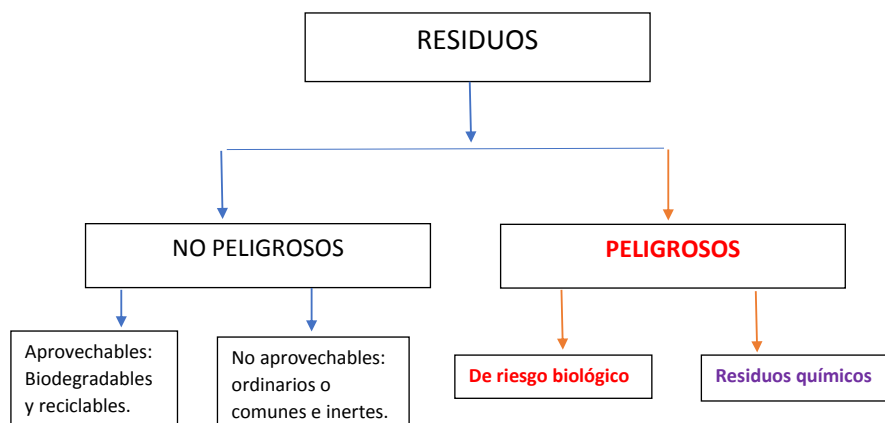


Figura 31: Clasificación de residuos. Adaptado de “Decreto 351 de 2014”.

6.7. Compromiso Institucional Ambiental

El manejo inadecuado de los residuos sólidos hospitalarios ocasiona impactos ambientales negativos que se evidencian en la segregación, almacenamiento, tratamiento, recolección, transporte y la disposición final de los mismos; de igual manera, implica riesgos para el personal que labora al interior de la empresa por lo cual se requiere capacitación y contar con los elementos e instalaciones adecuadas que permitan la protección de la salud de las personas expuestas.

La empresa de servicios odontológicos a domicilio *Smile home* S.A.S., establece como compromiso institucional ambiental las siguientes directrices:

1. Cumplir con la normatividad legal a la que aplica en materia ambiental y a los lineamientos que ella misma considere necesarios para fortalecer su compromiso con esa área.
2. Disminuir la producción de residuos que se deriva de la actividad odontológica, promoviendo la cultura del uso adecuado de los recursos.
3. Promover un plan de mejora continua con el objeto de prevenir la contaminación derivada de los procedimientos realizados en la práctica diaria.
4. Establecer procedimientos y procesos que brinden mayor seguridad tanto al paciente como al personal que labora en la empresa y comunidad en general.

6.8. Impacto social

Esta idea de negocio, es una alternativa que beneficiará a dos importantes actores sociales; en primer lugar, a la población vulnerable objeto de este estudio, que en muchas ocasiones por problemas de movilidad y/o desplazamiento, presentan dificultades para llegar al sitio (consultorio, clínica, IPS) donde se le realizarán tratamientos que mejorarían notablemente su calidad de vida y, en segundo lugar a las personas que tendrán vínculo laboral con la institución quienes inicialmente serán 7 personas con empleo directo, sin mencionar aquellos que indirectamente se beneficiarán de las nuevas oportunidades de plazas de empleo que se traerá consigo la creación de la empresa, como son proveedores y transportadores, entre otros.

7. Estudio económico-financiero

Este estudio tiene por objetivo determinar las características económicas, así como la disponibilidad y origen de los fondos necesarios para realizar el proyecto mediante la identificación de las fuentes de financiación internas y externas, el establecimiento de criterios para manejar los excedentes y determinar las necesidades de liquidez, para elaborar y negociar el plan de financiamiento que requiere la empresa *Smile Home S.A.S.*

Este estudio permite conocer la factibilidad económica de la alternativa del proyecto para conocer si es rentable o no. Para su elaboración se sustenta en los presupuestos de ventas, inversión y gastos provenientes de los estudios de mercadeo, técnico y administrativo. Adicional a lo factible el estudio analiza la viabilidad, es decir que sea sostenible y rentable económicamente.

La empresa *Smile Home S.A.S.* se basará en la siguiente imagen de estructuración del análisis económico con los elementos que constituyen la evaluación económica para la respectiva toma de decisiones:



Figura 32. Estructuración del análisis económico. Adaptado de “Evaluación de Proyectos”, por Gabriel Baca Urbina, 2010.

Para su desarrollo se tendrán en cuenta los siguientes componentes: inversiones, costos, presupuestos de ingresos y egresos, punto de equilibrio, flujo de caja proyectado, estado de resultados proyectado, balance general, razones financieras.

El objetivo del presente estudio económico de la empresa *Smile Home S.A.S.* es determinar la cuantía de los recursos que requiere la empresa para la realización del proyecto, los costos totales de la operación de la planta que comprende las funciones de producción, administración y ventas, así como el uso de indicadores que permitan analizar la viabilidad del proyecto mediante la evaluación económica para la respectiva toma de decisiones.

7.1 Inversiones

La inversión inicial constituye las asignaciones y desembolsos que debe realizar la empresa para adquirir los bienes y servicios, indispensables para la puesta en marcha del proyecto que permita la dotación de su capacidad técnica y operativa. A su vez la inversión del proyecto se divide en dos grupos; inversión fija (activos fijos y diferidos) e inversión de capital de trabajo.

7.1.1 Inversión fija.

Es la inversión que realiza la empresa en (terrenos, edificios, maquinaria, equipo, mobiliario, vehículos, herramientas) con la finalidad de soportar la realización del proceso productivo.

Tabla 51.

Inversión mobiliario y decoración.

Empresa Odontológica Domiciliaria "SMILE HOME S.A" Inversión mobiliario y decoración			
Detalle	Cantidad	Valor unitario	Total
Cuadro logo y razón social	1	\$ 500.000	\$ 500.000
Cuadro de señalización	15	\$ 35.000	\$ 525.000
Avisos decoración cuadro cuidados, prevención salud oral	10	\$ 50.000	\$ 500.000

Cuadro misión, visión, objetivos, política de calidad	4	\$	150.000	\$	600.000
Cuadro reglamento interno de trabajo.	1	\$	150.000	\$	150.000
TOTAL				\$	2.275.000

Nota: Autoría propia.

7.1.1.1 Terreno.

Lugar apropiado para la instalación de la planta el cual se puede adquirir por compra o recurrir a la lonja inmobiliaria para solicitar un contrato de arrendamiento. Para el proyecto de la empresa *Smile Home S.A.S.* inicialmente se realizará mediante contrato y se cancelará un canon mensual de \$ 2.000.000 moneda corriente.

7.1.1.2 Maquinaria y equipo.

Inversión en equipos de producción que requiere la empresa *Smile Home S.A.S.* para la prestación del servicio.

7.1.1.3 Inversión en equipos e instrumental Odontológico.

Tabla 52.

Inversión equipos odontológicos.

Empresa odontológica domiciliaria Smile Home S.A.S. Inversión equipos odontológicos.			
Detalle	Cantidad	Valor unitario	Total
Unidad odontológica portátil	3	\$ 2.618.000	\$ 7.854.000
Lámpara de fotocurado inalámbrica	1	\$ 717.570	\$ 717.570
Amalgamador	1	\$ 833.000	\$ 833.000
Horno de esterilizar autoclave 50 Lts	1	\$ 7.292.000	\$ 7.292.000
Cavitrom	1	\$ 2.849.999	\$ 2.849.999
Profiyet	1	\$ 1.498.118	\$ 1.498.118
Kit de pieza de mano odontológica	1	\$ 367.710	\$ 367.710
TOTAL			\$ 21.412.397

Nota: Autoría propia.

Tabla 53.

Inversión en instrumental.

Empresa Odontológica Domiciliaria "SMILE HOME S.A" Inversión en instrumental			
Detalle	Cantidad	Valor unitario	Total
Espejos bucales completo (mango y luna)	5	\$ 7.140	\$ 35.700
cucharilla	5	\$ 5.474	\$ 27.370
Exploradores Doble Extremo N 5	5	\$ 6.069	\$ 30.345
Pinza Algodonera	5	\$ 5.712	\$ 28.560
sonda periodontal Milimetrada Carolina Del Norte Hu-Friedey	5	\$ 60.150	\$ 300.749
sonda periodontal Milimetrada Carolina Del Norte Hu-Friedey	5	\$ 73.423	\$ 367.115
Cureta de Grace 3/4	5	\$ 73.423	\$ 367.115
Cureta de Grace 5/6	5	\$ 73.423	\$ 367.115
Cureta de Grace 7/8	5	\$ 73.423	\$ 367.115
Cureta de Grace 11/12	5	\$ 73.423	\$ 367.115
Cureta de Grace 13/14	5	\$ 73.423	\$ 367.115
Cureta Universal	5	\$ 73.423	\$ 367.115
Fresero	5	\$ 23.443	\$ 117.215
Instrumento Fp3	5	\$ 7.140	\$ 35.700
Bruñidor bola/orqueta	5	\$ 7.140	\$ 35.700
tallador 21 B	5	\$ 7.140	\$ 35.700
tallador Discoide - Cleoide	5	\$ 7.140	\$ 35.700
Condensador Amalgama	5	\$ 7.140	\$ 35.700
Tallador Frank	5	\$ 7.140	\$ 35.700
Aplicador Dycal	5	\$ 7.140	\$ 35.700
Juego de Espátulas para Resina (teflón)	5	\$ 386.750	\$ 1.933.750
Instrumental PKT	5	\$ 27.370	\$ 136.850
Explorador de Conducto	5	\$ 51.765	\$ 258.825
Eyector de Conductos	5	\$ 19.635	\$ 98.175
Pinza Portagrapas	5	\$ 39.865	\$ 199.325
perforadora de dique de goma	5	\$ 58.905	\$ 294.525
Caja de Grapas Dentaless hu-friedy (kit)	5	\$ 176.715	\$ 883.575
Jeringa Carpule	5	\$ 27.370	\$ 136.850
arco de young	5	\$ 8.330	\$ 41.650
Básico de inspección	5	\$ 16.349	\$ 81.747
Espejos bucales completo (mango y luna)	5	\$ 1.601	\$ 8.003
Cucharilla	5	\$ 4.200	\$ 20.998
Exploradores doble extremo N 5	5	\$ 4.200	\$ 20.998
Pinza Algodonera	5	\$ 4.200	\$ 20.998
Periodoncia			
Sonda periodontal Carolina Del Norte Hu-Friedey - MARCA NACIONAL	5	\$ 29.750	\$ 148.750
Cureta de Grace 3/4	5	\$ 4.463	\$ 22.313
Cureta de Grace 5/6	5	\$ 4.463	\$ 22.313

Cureta de Grace 7/8	5	\$ 4.463	\$ 22.313
Cureta de Grace 11/12	5	\$ 4.463	\$ 22.313
Cureta de Grace 13/14	5	\$ 4.463	\$ 22.313
Cureta Universal	5	\$ 4.463	\$ 22.313
Sonda de nabers - MARCA DELTA	5	\$ 41.055	\$ 205.275
Operatoria			
Fresero	5	\$ 7.745	\$ 38.723
Fresas de diamante redondas	5	\$ 4.617	\$ 23.086
Fresas de diamante cilindricas	5	\$ 4.617	\$ 23.086
Fresas para pulir resina	5	\$ 4.617	\$ 23.086
Aplicador de dycal	5	\$ 2.618	\$ 13.090
Porta disco	5	\$ 3.570	\$ 17.850
Porta matriz toflemire MARCA DELTA	5	\$ 41.650	\$ 208.250
Abre bocas MOLT	5	\$ 32.011	\$ 160.055
Instrumento Fp3	5	\$ 4.165	\$ 20.825
Bruñidor bola/orqueta	5	\$ 4.165	\$ 20.825
Tallador 21 B	5	\$ 4.165	\$ 20.825
tallador Discoide - Cleoide	5	\$ 4.165	\$ 20.825
Condensadores	5	\$ 4.165	\$ 20.825
Tallador Frank	5	\$ 4.165	\$ 20.825
Aplicador Dycal	5	\$ 2.618	\$ 13.090
Juego de espátulas para resina (teflón) NITRITO DE TITANIO MARCA DELTA JUEGO X 6	5	\$ 279.650	\$ 1.398.250
Endodoncia			
Explorador de Conducto	5	\$ 4.165	\$ 20.825
Eyector de Conductos	5	\$ 29.750	\$ 148.750
Pinza portagrapas	5	\$ 25.442	\$ 127.211
Perforadora de dique de goma	5	\$ 30.200	\$ 150.999
Juego de grapas dentales hu-friedy (kit)	5	\$ 220.200	\$ 1.101.000
Jeringa Carpule	5	\$ 18.981	\$ 94.903
Agujas para jeringa carpule	5	\$ 16.800	\$ 84.002
Arco de young	5	\$ 7.497	\$ 37.485
Jeringa para irrigar monojet - AGUJA PARA IRRIGAR MARCA VISTA	5	\$ 2.380	\$ 11.900
Endoray	5	\$ 95.611	\$ 478.053
Cleand stand	5	\$ 43.497	\$ 217.484
Freza endo-zekria	5	\$ 26.002	\$ 130.008
Topes de caucho	5	\$ 6.000	\$ 30.000
Dentimetro	5	\$ 2.873	\$ 14.363
Limas pre-serie	5	\$ 26.002	\$ 130.008
Limas de primera serie 25 mm	5	\$ 26.002	\$ 130.008
Limas de primera serie 31 mm	5	\$ 26.002	\$ 130.008
Limas de segunda serie de 25 mm	5	\$ 26.002	\$ 130.008
Limas de segunda serie de 31 mm	5	\$ 26.002	\$ 130.008
Espaciadores digitales A 25	5	\$ 141.015	\$ 705.075

Espaciadores digitales A30	5	\$ 141.015	\$ 705.075
Espatula para cemento	5	\$ 4.165	\$ 20.825
Vaso dapen de vidrio	5	\$ 2.873	\$ 14.363
Mechero	5	\$ 3.590	\$ 17.951
Cirugía			
Forceps 150	5	\$ 24.752	\$ 123.760
Forceps 151	5	\$ 24.752	\$ 123.760
Forceps 65	5	\$ 24.752	\$ 123.760
Forceps 69	5	\$ 24.752	\$ 123.760
Forceps 16	5	\$ 24.752	\$ 123.760
Forceps 24	5	\$ 24.752	\$ 123.760
Elevador recto acanalado	5	\$ 10.413	\$ 52.063
Elevadores apicales derecho e izquierdo	5	\$ 10.413	\$ 52.063
Elevadores de banderola derecho e izquierdo	5	\$ 10.413	\$ 52.063
Lima para hueso	5	\$ 9.000	\$ 45.000
Mango de bisturí	5	\$ 2.462	\$ 12.311
Periostótomo de molt N. 9	5	\$ 10.532	\$ 52.658
Retractor de minessota	5	\$ 11.900	\$ 59.500
Tijeras para tejido	5	\$ 7.735	\$ 38.675
Pinza mosquito recta y curva	5	\$ 6.664	\$ 33.320
Pinza adson con garra	5	\$ 4.522	\$ 22.610
Pinza adson sin garra	5	\$ 4.522	\$ 22.610
Pinza kelly recta y curvo	5	\$ 6.664	\$ 33.320
Fresa zekrya - MARCA JOTA	5	\$ 26.418	\$ 132.090
Fresa tallo largo 701, 702	5	\$ 7.200	\$ 35.998
Cureta de lucas	5	\$ 5.712	\$ 28.560
Bioseguridad			
Gafas de protección al paciente	5	\$ 5.129	\$ 25.645
Careta o visor de protección facial	5	\$ 32.620	\$ 163.101
Gafas de fotocurado	5	\$ 14.280	\$ 71.400
TOTAL			\$ 16.463.180

Nota: Autoría propia.

7.1.1.4 Muebles y enseres.

Son los activos fijos que requiere la empresa *Smile Home S.A.S.* para el desarrollo de la operación y la puesta en marcha del negocio, comprende:

Tabla 54.

Inversión en muebles y equipos de oficina.

Empresa odontológica domiciliaria <i>Smile Home S.A.S.</i> Inversión muebles y equipos de oficina

Detalle	Cantidad	Valor unitario	Total
Dispensador de agua	1	\$ 328.297	\$ 328.297
cafetera	1	\$ 110.815	\$ 110.815
Nevera 50 Litros	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Televisor	1	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
Botiquín	1	\$ 300.000	\$ 300.000
Extintor	1	\$ 500.000	\$ 500.000
Internet Móvil	1	\$ 200.000	\$ 200.000
Teléfono fijo	1	\$ 250.000	\$ 250.000
Teléfono Celular corporativo	1	\$ 350.000	\$ 350.000
Calculadora	2	\$ 120.000	\$ 240.000
Muebles de oficina			
escritorio	4	\$ 720.000	\$ 2.880.000
sillas giratorias escritorio	4	\$ 260.000	\$ 1.040.000
sillas de espera	8	\$ 340.000	\$ 2.720.000
mesa de juntas	1	\$ 1.690.000	\$ 1.690.000
sillas sala de reuniones	8	\$ 100.000	\$ 800.000
archivador	4	\$ 665.000	\$ 2.660.000
TOTAL			\$ 16.569.112

Nota: Autoría propia.

7.1.1.5 Equipo de Oficina.

Son los equipos necesarios para el funcionamiento del área administrativa de la empresa *Smile Home S.A.S.* como son los equipos de cómputo y equipos de comunicaciones.

Tabla 55.

Inversión en Hardware para la oficina.

Empresa odontológica domiciliaria Smile Home S.A.S. Inversión Hardware para la oficina			
Detalle	Cantidad	Valor unitario	Total
Computador escritorio	3	\$ 2.000.000	\$ 6.000.000
Computador portátil	3	\$ 2.000.000	\$ 6.000.000
Video beam	1	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
Impresora multifuncional laser	1	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000
TOTAL			\$ 18.500.000

Nota: Autoría propia.

7.1.1.6 Total inversión Fija.

Comprende la sumatoria de activos fijos e intangibles que requiere la empresa *Smile Home* S.A.S. para su puesta en marcha.

Tabla 56.
Total inversión fija.

Empresa odontológica domiciliaria <i>Smile Home</i> S.A.S. Plan de Inversión fija del proyecto		
Concepto	Valor	Años
Inversión mobiliario y decoración	\$ 2.275.000	1
Inversión equipo odontológico	\$ 21.412.397	1
Inversión instrumental	\$ 16.463.180	1
Inversión muebles y enseres de oficina	\$ 16.569.112	1
Inversión equipos de oficina	\$ 18.500.000	1
Inversión en Vehículo	\$ 38.000.000	1
Total inversión fija del proyecto	\$ 113.219.689	1

Nota: Autoría propia.

7.1.1.7 Inversión Total.

Tabla 57.
Inversión total del proyecto.

Empresa Odontológica Domiciliaria "SMILE HOME S.A" Inversión Total del Proyecto	
Activo fijo	
Mobiliario y decoracion	\$ 2.275.000
Equipo e instrumental de odontologia	\$ 37.875.577
Muebles y equipos de oficina	\$ 35.069.112
Vehiculo	\$ 38.000.000
Total activo fijo	\$ 113.219.689
Activo diferido	
Activo diferido	\$ 23.792.373
Total activo diferido	\$ 23.792.373
Activo corriente	
Caja	\$ 5.000.000
Bancos	\$ 10.000.000
Inventarios	\$ 12.863.917
Cuentas por cobrar	0
Total activo corriente	\$ 27.863.917
Total activo	\$ 164.875.979

Nota: Autoría propia.

7.1.2 Inversión Diferida.

Son las inversiones en activos intangibles que requiere la empresa *Smile Home S.A.S.* para su funcionamiento incluyen los siguientes rubros: patentes de invención, marcas, diseños comerciales o industriales, nombres comerciales, asistencia técnica o transferencia de tecnología, gastos pre operativos, de instalación y puesta en marcha, contratos de servicios, estudios para el mejoramiento presente o futuro de la empresa (administrativos, ingeniería económica), capacitación del personal. (Baca, 2010)

Tabla 58.

Inversión diferida del proyecto.

Empresa Odontológica Domiciliaria "SMILE HOME S.A" Inversión Diferida del Proyecto	
Inversiones	Parcial
Planeación del proyecto	
Estudio de prefactibilidad (35%)	\$ 1.723.800
Estudio de factibilidad (65%)	\$ 3.201.342
Valor total	\$ 4.925.142
Revisión y control del proyecto	
Seguimiento	\$ 1.500.000
Valor total	\$ 1.500.000
Administración y constitución del proyecto	
Gestión de licencia ministerio de salud	\$ 3.269.481
Otros registros de constitución	\$ 1.097.750
Valor total	\$ 4.367.231
Estudios técnicos y legales	\$ 1.000.000
Gastos de puesta en marcha	
Adecuación locativas	\$ 4.000.000
Presupuesto de lanzamiento	
Publicidad y promoción	\$ 5.000.000
Capacitación de personal	\$ 1.000.000
Contingencias	\$ 2.000.000
Total gastos preoperativos	\$ 23.792.373

Nota: Autoría propia.

Método para hallar los valores de prefactibilidad y factibilidad.

Tabla 59.

Prefactibilidad y factibilidad del proyecto.

Sistema para hallar los valores de prefactibilidad y factibilidad del proyecto <i>Smile Home S.A.</i>	
Concepto	valor
Salario base	\$ 820.857
Salario día	\$ 27.362
Salario hora	\$ 3.420
Total horas trabajadas	480
Valor unitario invertido en el proyecto	\$ 1.641.714
Cantidad de personas	3
Valor total	\$ 4.925.142

Nota: Autoría propia.

7.1.3 Inversión en Capital de Trabajo.

El capital de trabajo es el capital adicional distinto de la inversión en activo fijo y diferido; se define como la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente. Es el recurso que requiere la empresa *Smile Home S.A.S.* para poder operar; se puede mencionar el efectivo, inversiones corto plazo, cartera e inventarios. Estos recursos deben estar disponibles a corto plazo para cubrir necesidades a tiempo de insumos, materia prima, mano de obra, reposición de activos, otorgar créditos en las primeras ventas y contar con un porcentaje de efectivo para cubrir los gastos diarios de la empresa.

Adicional a la inversión de los rubros anteriores, también se puede obtener crédito a corto plazo en concepto como impuestos y servicios con proveedores, lo que constituye el pasivo circulante. El capital de trabajo son los recursos que la empresa debe disponer para empezar a trabajar.

Constituye el activo circulante y se define mediante la siguiente ecuación contable como se ilustra en la siguiente imagen.

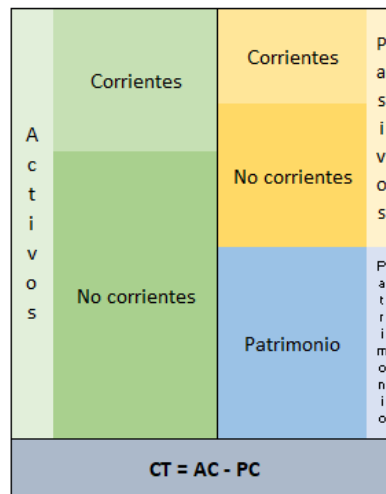


Figura 33. Fórmula para calcular el capital de trabajo. Adaptado de Capital de trabajo, por Gerencie.com, 2017.

Tabla 60.

Inversión capital de trabajo.

Inversión capital de trabajo empresa <i>Smile Home S.A.S.</i>		
Detalle	Años	Valor proyectado
Capital de trabajo	0	\$ 72.910.214
Capital de trabajo	1	\$ 2.916.409
Capital de trabajo	2	\$ 3.033.065
Capital de trabajo	3	\$ 3.154.387
Capital de trabajo	4	\$ 3.280.563
4%	TOTAL	\$ 85.294.638
(=) Total costos operacionales		\$ 461.324.808
(-) Depreciación		\$ 13.029.200
(-) Amortización diferidos		\$ 4.758.475
(-) Gastos de venta		0
Subtotal costos		\$ 443.537.133

Entre /365 días	365	\$ 1.215.170
	60	\$ 72.910.214
Mano de obra		\$ 229.770.133
(+) Costos de materiales		\$ 154.367.000
(+) Costos de servicios		\$ 18.996.120
(+) Otros		\$ 40.403.880
Costos de operación anual	365	\$ 443.537.133
	60	\$ -
ICT (inversión en capital de trabajo		\$ 72.910.214
CO (Ciclo Operativo en días)		60
COPD (Costo de operación promedio diario)		\$ 443.537.133
COPD (Costo de operación anual)		\$ 1.215.170

Nota: Autoría propia.

7.1.3.1 Costos de Producción.

Los costos de producción constituyen el valor del conjunto de bienes y esfuerzos que incurre la empresa para obtener un producto terminado con condiciones de calidad para disponerlo al mercado, representados en los desembolsos en efectivo que la empresa debe realizar para atender las demandas y obligaciones propias del objeto social de la empresa *Smile Home S.A.S.* comprende costos fijos, variables, marginales los cuales la empresa debe analizar y controlar para mantener una posición económica satisfactoria que beneficie a la operación y traslade esas mejoras al consumidor final.

Tabla 61.

Producción Proyectada.

EMPRESA SMILE HOME S.A.S	
ESPECIALIDADES	SERVICIOS PERIODO ANUAL
Odontología general	2.400
Odontología estética	600
Cirugía oral	600
Rehabilitación oral	600

Endodoncia	1.200
TOTAL ANUAL	5.400

Nota: Autoría propia.

Tabla 62.

Producción proyectada para un periodo de 5 años.

Empresa <i>Smile Home</i> S.A.S. servicios producción proyectada periodo cinco (5) años		
Año	Periodo - Mensual	Cantidad
2019	450	5.400
2020	495	5.940
2021	545	6.534
2022	599	7.187
2023	659	7.906

Nota: Autoría propia.

7.1.3.1.1 Materias Primas.

Son los insumos que requiere la empresa *Smile Home* S.A.S. para la elaboración de productos contenidos en la razón social, en un mercado competitivo como el actual, no se puede aspirar a tener ganancias elevando los precios de venta de los productos pues dejaría a la empresa fuera del mercado, la única opción es el manejo eficiente de disminución de los costos y gastos, lo cual empieza con la selección y adquisición de la materia prima.

Tabla 63.

Costos de la materia prima.

Especialidades	Costo material mensual	Costo material anual	Servicios anuales
Odontología general			2400
Resina de 1superficie	10.193	\$4.077.200	400
Resina de 2 superficie	12.393	\$4.957.200	400
Resina de 3 superficie	15.258	\$6.103.200	400
Profilaxis	1.826	\$730.400	400

Detartraje	1.933	\$773.200	400
Profijet	1.372	\$548.800	400
Odontología estética			600
Blanqueamiento	28.879	\$8.663.700	300
carillas	39.196	\$11.758.800	300
Cirugía oral			600
Exodoncias simples	4.654	\$1.396.200	300
Exodoncias quirúrgicas	5.855	\$1.756.500	300
Rehabilitación oral			600
Prótesis	130.141	\$78.084.600	600
Endodoncia			1200
Uni Radicular	25.777	\$10.310.800	400
Bi Radicular	29.539	\$11.815.600	400
Multi Radicular	33.477	\$13.390.800	400
Total		\$154.367.000	5.400
		Mensual	
		\$12.863.917	

Nota: Autoría propia.

7.1.3.1.2 Mano de obra directa, Indirecta y de Administración.

Es un elemento indispensable para la puesta en marcha del negocio y constituye parte de los costos de producción de un producto. Su costo se puede dividir en mano de obra directa e indirecta; estos costos los debe asumir la empresa *Smile Home S.A.S.* mediante pagos de salarios, y prestaciones sociales teniendo presente la normatividad de Colombia estipulada en el artículo 23 del Código Sustantivo de Trabajo C.S.T que comprende los elementos esenciales como son: actividad personal del trabajador realizada por sí mismo, subordinación respecto del empleador, salario como retribución del servicio.

Tabla 64.

Costo de Mano de Obra.

COSTO DE MANO DE OBRA DIRECTA EMPRESA SMILE HOME PERIODO ANUAL							
CARGO	REMUNERACION					MENSUAL	ANUAL
MANO DE OBRA DIRECTA	MENSUAL	MENSUAL- DEDUCCIONES	ANUAL	PRESTACIONES	TOTAL	APORTES A CARGO DE LA EMPRESA	APORTES A CARGO DE LA EMPRESA
Odontólogo	\$ 3.000.000	\$ 2.760.000	\$ 33.120.000	\$ 7.860.000	\$ 40.980.000	\$ 2.409.109	\$ 28.909.309
Odontólogo	\$ 1.500.000	\$ 1.380.000	\$ 16.560.000	\$ 3.930.000	\$ 20.490.000		
Odontólogo	\$ 1.500.000	\$ 1.380.000	\$ 16.560.000	\$ 3.930.000	\$ 20.490.000		
Odontólogo	\$ 1.500.000	\$ 1.380.000	\$ 16.560.000	\$ 3.930.000	\$ 20.490.000		
Higienista Oral	\$ 737.717	\$761.840	\$ 9.142.076	\$ 2.432.819	\$ 11.574.894		
Subtotal mano de obra directa	\$ 8.237.717	\$ 7.661.840	\$ 91.942.076	\$ 22.082.819	\$ 114.024.894		
Subtotal mano de obra directa-aportes a cargo de la empresa					\$ 142.934.203		

COSTO DE MANO DE OBRA INDIRECTA EMPRESA SMILE HOME PERIODO ANUAL							
CARGO	REMUNERACION					MENSUAL	ANUAL
MANO DE OBRA INDIRECTA	MENSUAL	MENSUAL- DEDUCCIONES	ANUAL	PRESTACIONES	TOTAL	APORTES A CARGO DE LA EMPRESA	APORTES A CARGO DE LA EMPRESA
	0	0	0	0	0	0	0
Subtotal mano de obra directa e indirecta	\$ 8.237.717	\$ 7.661.840	\$ 91.942.076	\$ 22.082.819	\$ 114.024.894	\$ 2.409.109	\$ 28.909.309
Subtotal mano de obra directa e indirecta mas aportes a cargo de la empresa					\$ 142.934.203		

COSTO DE MANO DE OBRA ADMINISTRACIÓN EMPRESA SMILE HOME PERIODO ANUAL							
CARGO	REMUNERACION					MENSUAL	ANUAL
ADMINISTRACIÓN	MENSUAL	MENSUAL- DEDUCCIONES	ANUAL	PRESTACIONES	TOTAL	APORTES A CARGO DE LA EMPRESA	APORTES A CARGO DE LA EMPRESA
Gerente	\$ 2.491.840	\$ 2.322.001	\$ 27.864.018	\$ 6.528.621	\$ 34.392.639	\$ 1.476.551	\$ 17.718.609
secretaria	\$ 737.717	\$ 761.840	\$ 9.142.076	\$ 2.432.819	\$ 11.574.894		
conductor	\$ 737.717	\$ 761.840	\$ 9.142.076	\$ 2.432.819	\$ 11.574.894		
Servicios Generales	\$ 737.717	\$ 761.840	\$ 9.142.076	\$ 2.432.819	\$ 11.574.894		
Subtotal mano de obra administrativos	\$ 4.704.991	\$ 4.607.520	\$ 55.290.245	\$ 13.827.076	\$ 69.117.321		
Subtotal mano de obra administración mas aporte a cargo de la empresa					\$ 86.835.930		
Total mano de obra directa indirecta y de administracion			\$ 147.232.320	\$ 35.909.895	\$ 183.142.215		
Aportes			\$ 28.909.309	\$ 17.718.609	\$ 46.627.918		

Total mano de obra directa indirecta y de administracion mas aportes		\$ 229.770.133		
--	--	----------------	--	--

Nota: Autoría propia.

7.1.3.1.3 Costos Indirectos de Producción.

Tabla 65.

Costos de Servicios de Producción.

COSTOS DE SERVICIOS DE PRODUCCION				
SERVICIO	PERIODO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO ANUAL
Servicios Públicos	Mes	12	\$ 500.000	\$ 6.000.000
Mantenimiento instalaciones equipos	Semestral	2	\$ 2.000.000	\$ 4.000.000
Mantenimiento Vehículo	Anual	1	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000
Manejo de residuos peligrosos	Semestral	2	\$ 300.000	\$ 600.000
Seguros	Anual	1	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
Seguro Vehículo	Anual	1	\$ 300.000	\$ 300.000
TOTAL COSTOS DE SERVICIOS DE PRODUCCION				\$ 17.900.000

Nota: Autoría propia.

7.1.3.1.4 Materiales Indirectos.

Son elementos indispensables para el mantenimiento de maquinaria, protección e higiene, limpieza de equipos, instalaciones y material reactivo que se requiere para las pruebas de laboratorio.

7.1.3.1.5 Otros Gastos Administrativos.

Tabla 66.

Otros gastos administrativos.

OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS				
Empresa Smile Home S.A.S				
Concepto	Periodo	Cantidad	Costo unitario	Costo anual

Caja menor	Mes	12	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
Arriendo	Mes	12	\$ 2.000.000	\$ 24.000.000
Publicidad y promoción	Mes	12	\$ 1.000.000	\$ 12.000.000
Impuestos	Anual	1	\$ 500.000	\$ 500.000
TOTAL OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS				\$ 41.500.000

Nota: Autoría propia.

7.1.3.2. Costos Generales de Fabricación.

Tabla 67.

Costos Generales de Prestación de Servicios Odontológicos.

COSTOS GENERALES DE PRESTACION DE SERVICIOS ODONTOLOGICOS		
Descripción	Costo/año	Costo aplicable al producto (75%)
Arriendo	\$ 24.000.000	\$ 18.000.000
Servicios Públicos	\$ 6.000.000	\$ 4.500.000
Mantenimiento equipos	\$ 4.000.000	\$ 3.000.000
Mantenimiento vehículo	\$ 4.000.000	\$ 3.000.000
Costo financiero capital de Producción	\$ -	\$ -
Manejo de residuos peligrosos	\$ 600.000	\$ 450.000
Seguros	\$ 3.300.000	\$ 2.475.000
Depreciación de equipos	\$ 13.029.200	\$ 9.771.900
gastos de oficina	\$ 1.167.338	\$ 875.503
plan celular	\$ 3.000.000	\$ 2.250.000
costo conexión internet	\$ 1.332.000	\$ 999.000
Otros costos indirectos	\$ 2.000.000	\$ 1.500.000
TOTAL	\$ 62.428.538	\$ 46.821.403

Nota: Autoría propia.

7.1.3.2.1 Total Costos de Producción.

El siguiente cuadro presenta la relación de los costos de producción para un periodo de un año.

Tabla 68.

Costo total de Producción.

COSTO TOTAL DE PRODUCCIÓN
Clínica Smile Home S.A.S.

Costo del Producto	Anual		
	Mano de obra	Prestaciones	Total
Mano de obra directa	\$ 120.851.385	\$ 22.082.819	\$ 142.934.203
Mano de obra indirecta	-	-	-
Administración	\$ 69.117.321	\$ 17.718.609	\$ 86.835.930
Subtotal	\$ 189.968.706	\$ 39.801.427	\$ 229.770.133
Materia prima			
Materiales directos			\$ 132.755.620
Materiales indirectos			\$ 21.611.380
Subtotal			\$ 154.367.000
Servicios en la producción			
Servicios			\$ 17.900.000
Otros gastos			
Administrativos			\$ 41.500.000
Total costos de Producción			\$ 443.537.133

Nota: Autoría propia.

7.1.3.2.2 Costos Operacionales.

Tabla 69.

Plan de Costos Operacionales.

Plan de costos operacionales					
PROYECCION INFLACION 2018- 2022	7%	7%	7%	7%	7%
CONCEPTO	AÑO				
	1	2	3	4	5
Costos de Producción	\$ 328.230.403	\$ 351.206.531	\$ 375.790.989	\$ 402.096.358	\$ 430.243.103
Gastos Administrativos	\$ 133.094.404	\$ 142.411.013	\$ 152.379.784	\$ 163.046.369	\$ 174.459.614
Total costos operacionales	\$ 461.324.808	\$ 493.617.544	\$ 528.170.772	\$ 565.142.726	\$ 604.702.717

Nota: Autoría propia.

7.1.3.2.3 Gastos Financieros.

Tabla 70.

Amortización a Gastos Diferidos.

Amortización gastos diferidos

Activo intangible	Plazo en años amortización	Costo del activo	Valor amortización anual				
			1	2	3	4	5
Gastos pre operativos	5	23.792.373	4.758.475	4.758.475	4.758.475	4.758.475	4.758.475
Total a amortizar			4.758.475	4.758.475	4.758.475	4.758.475	4.758.475

Nota: Autoría propia.

Tabla 71.

Proyección de egresos periodo (cinco años).

Proyección de egresos empresa Smile Home S.A.S.					
Concepto	Años				
	1	2	3	4	5
Nº servicios	5.400	5.940	6.534	7.187	7.906
Valor	443.537.133	492.326.218	546.482.102	606.595.133	673.320.597

Nota: Autoría propia.

7.1.3.3 Inversión Capital de Trabajo o Inversión Corriente.

Es una inversión inicial adicional de respaldo para que la empresa empiece sus actividades y pueda elaborar los productos, se constituyó según los siguientes criterios.

Tabla 72.

Inversión corriente.

INVERSION CORRIENTE	APORTE
Caja	\$ 5.000.000
Bancos	\$ 10.000.000
Inventario	\$ 12.863.917
TOTAL	\$ 27.863.917

Nota: Autoría propia.

7.1.4 Inversión Total.

La inversión total del proyecto se integra a través del siguiente flujo de fondos en la siguiente tabla:

Tabla 73.

Flujo financiero neto.

FLUJO FINANCIERO NETO DEL PROYECTO PARA EL INVERSIONISTA						
CONCEPTO	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Flujo neto de inversión	\$224.756.993					
Flujo neto de operación		\$94.434.746	\$112.017.678	\$131.362.391	\$153.336.095	\$178.250.306
Flujo financiero neto del proyecto	\$224.756.993	\$91.518.337	\$108.984.613	\$128.208.003	\$150.055.532	\$178.250.306

Nota: Autoría propia.

7.1.5 Fuentes de Financiamiento.

El proyecto se financiará con capital interno mediante aportes de socios con la siguiente participación: primer socio 60,98%, segundo y tercer socio 19,51 cada uno para un total de 100% equivalente a \$ 164.000.000.

Tabla 74.

Fuentes de financiación.

EMPRESA ODONTOLOGICA SMILE HOME S.A.S. FUENTES DE FINANCIACION			
Concepto	% participación	Parcial	Total
Aporte socio			
Socio 1	60,98	\$100.000.000	
Socio 2	19,51	\$32.000.000	
Socio 3	19,51	\$32.000.000	
Total Inversión	100		\$164.000.000

Nota: Autoría propia.

7.2 Presupuesto de Producción, Administración y ventas con proyecciones a cinco (5) años

Las proyecciones del plan de negocios se realizaron a un límite de tiempo de cinco años (5) donde se proyectan los egresos que requiere la empresa para su funcionamiento a continuación se presentan las relaciones con los costos fijos y variables:

Tabla 75.

Presupuesto de Costos de producción, periodo de proyección cinco (5) años.

PRESUPUESTO DE COSTOS DE PRODUCCIÓN PROYECTADO A 5 AÑOS
--

CONCEPTO	7%	7%	7%	7%	7%
	AÑO				
	1	2	3	4	5
1. Costos Directos					
Materiales Directos	\$132.755.620	\$142.048.513	\$151.991.909	\$162.631.343	\$174.015.537
Mano de obra directa	\$142.934.203	\$152.939.597	\$163.645.369	\$175.100.545	\$187.357.583
Depreciación	\$13.029.200	\$13.941.244	\$14.917.131	\$15.961.330	\$17.078.623
Subtotal Costos Directos	\$288.719.023	\$308.929.355	\$330.554.410	\$353.693.218	\$378.451.743
2. Gastos generales de Producción					
Materiales indirectos	\$21.611.380	\$23.124.177	\$24.742.869	\$26.474.870	\$28.328.111
Mano de obra indirecta	-	-	-	-	-
Servicios y otros	\$17.900.000	\$19.153.000	\$20.493.710	\$21.928.270	\$23.463.249
Subtotal Gastos Generales de Producción	\$39.511.380	\$42.277.177	\$45.236.579	\$48.403.139	\$51.791.359
Total Costos de Producción	\$328.230.403	\$351.206.531	\$375.790.989	\$402.096.358	\$430.243.103

Presupuesto de Gastos de Administración					
CONCEPTO	7%	7%	7%	7%	7%
	AÑO				
	1	2	3	4	5
Sueldos y prestaciones	\$86.835.930	\$92.914.445	\$99.418.456	\$106.377.748	\$113.824.190
Pago de servicios varios	\$32.370.000	\$34.635.900	\$37.060.413	\$39.654.642	\$42.430.467
Otros egresos	\$9.130.000	\$9.769.100	\$10.452.937	\$11.184.643	\$11.967.568
Depreciación	-	-	-	-	-
Amortización diferidos	\$4.758.475	\$5.091.568	\$5.447.978	\$5.829.336	\$6.237.390
Total Gastos de Administración	\$133.094.404	\$142.411.013	\$152.379.784	\$163.046.369	\$174.459.614

Nota: Autoría propia.

7.3 Precio

7.3.1 Precio de la competencia.

Los precios de la competencia se obtuvieron mediante llamadas y visitas a consultorios y a clínicas del municipio de Bucaramanga, como se evidencia en la siguiente tabla:

Tabla 76

Precios de la competencia

PROCEDIMIENTO	TARIFAS			
	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
OPERATORIA DENTAL Y ESTÉTICA				
Obturación en amalgama 1 superficie	15.100			44.000
Obturación en amalgama 2 superficies (compuesta)	18.400			66.000
Obturación en amalgama superficies (compleja)	28.100			88.000
Obturación en resina de fotocurado 1 superficie	32.400	70.000	40.000	66.000
Obturación en resina de fotocurado 2 superficies	42.000	90.000	50.000	88.000
Obturación en resina de fotocurado 3 superficies	51.800	120.000	80.000	132.000
Obturación de tercio cervical en resina o ionomero	34.000	45.000	30.000	
Cierre de Diastema 2 superficies Resina de Alta Estética	90.700	170.000	160.000	
Reconstrucción de borde incisal con resina de fotocurado	48.600	110.000	80.000	
Blanqueamiento Dental Completo (4 sesiones consultorio) Pola Office	432.500	550.000	390.000	550.000
Blanqueamiento Dental Completo (4 sesiones consultorio) Opalescence Ultradent		750.000	700.000	
Refuerzo Aclaramiento (Fase Higiénica + Aclaramiento (Whiteness HP Maxx)	128.000	180.000	180.000	
Blanqueamiento Medio Caso Consultorio 4 Sesiones (Sistema Pola Office)	302.400		200.000	
REHABILITACION ORAL				
Valoración especialista	19.400	sin costo	sin costo	sin costo
Encerado Diagnóstico x unidad	16.200	20.000	20.000	
Encerado Diagnóstico por Arcada Superior o Inferior	100.000	280.000	250.000	440.000
Prótesis parcial removible acrílica	279.700	650.000	500.000	
Prótesis parcial removible estructura metálica	426.600	1.350.000	800.000	1.100.000
Prótesis total	540.000	890.000	550.000	660.000
Prótesis transicional	279.700	650.000	400.000	
Retenedor Intrarradicular Colado en oro tipo III Unirradicular	100.400	280.000	200.000	440.000
Retenedor Intrarradicular Colado en oro tipo III Birradicular	100.400	320.000	200.000	440.000
Retenedor Intrarradicular Colado en oro tipo III Multirradicular	100.400	450.000	200.000	440.000
Coronas metal porcelana Metal Base	497.900	550.000	600.000	660.000
Corona Cerámica Collar - less	522.700	780.000	800.000	1.430.000

Incrustación en Resina Indirecta	148.000	390.000	390.000	330.000
Incrustación en Cerómero	339.100	650.000	750.000	880.000
Temporalización por Diente Autocurado	41.100	100.000	90.000	88.000
Temporalización pos Diente Termocurado	59.500	120.000	130.000	88.000
Temporalización para Carilla	95.000	150.000	150.000	
Carilla Directa en Resina Z350 3M XT (Unidad)	121.000	190.000	220.000	220.000
Carilla Indirecta en Cerámica	476.000	1.000.000	1.100.000	1.100.000
Carilla Directa en Resina IVOCLAR EMPRESS DIRECT (unidad)	121.000	250.000	300.000	
ATENCIÓN DE URGENCIAS				
Urgencia Odontológica (Remoción de caries, Pulpectomía, Pulpotomía, Drenaje de absceso, Obturación temporal)	59.400	110.000	90.000	132.000
ENDODONCIA				
Valoración Especialista	19.400	50.000	sin costo	sin costo
Endodoncia Uniradicular	110.000	220.000	120.000	275.000
Endodoncia Birradicular	135.000	280.000	190.000	330.000
Endodoncia Multiradicular	220.000	370.000	280.000	365.000
Retratamiento Endodontico Unirradicular	137.200	230.000	220.000	
Retratamiento Endodontico Biradicular	172.300	270.000	250.000	
Retratamiento Endodontico Multirradicular	244.100	430.000	400.000	
Desobturación de conducto con fines protésicos	36.900	80.000	80.000	66.000
Aclaramiento Intracoronal (unidad)	120.000		150.000	
PERIODONCIA				
Valoración Especialista	19.400	50.000	sin costo	
Raspaje y alisado radicular a campo cerrado x Cuadrante	45.400	110.000	120.000	110.000
Raspaje y alisado radicular a campo abierto x Cuadrante	136.100	220.000	180.000	220.000
Raspaje y Alisado Radicular a Campo Abierto Único Diente	86.400			
Mantenimiento Periodontal (Controles)	83.200	80.000	80.000	
Regularización de Reborde x cuadrante	162.000	190.000	200.000	
Alargamiento de corona clínica x Diente	140.000	120.000	80.000	100.000
Alargamiento de corona clínica x Diente con Osteotomía	140.000	150.000	180.000	330.000
PROMOCIÓN Y PREVENCIÓN				
Fase Higiénica (Profilaxis + Detartraje, Profiflex)		140.000	120.000	
Detartraje Supragingival por Sextante	55.300		70.000	
Profiflex (10 gr)	46.100		70.000	110.000
Aplicaciones de flúor	17.300		80.000	
Aplicación de sellantes de fosas y fisuras (unidad)	11.900	60.000	13.000	55.000
Aplicación de resinas preventivas	34.000	60.000	50.000	
Fisioterapia oral (educación en técnicas de higiene oral)	9.300			33.000

Detartraje supra gingival con ultrasonido	34.600	140.000	120.000	
CIRUGÍA ORAL				
Exodoncia simple de diente uniradicular	28.100	60.000	50.000	77.000
Exodoncia simple de diente multiradicular	35.000	60.000	70.000	
Exodoncia quirúrgica	37.800	90.000	100.000	110.000

7.3.2 Fijación del Precio.

La Empresa *Smile Home S.A.S.* fijará el precio de las diversas especialidades de atención en salud oral teniendo presente los costos promedios de producción, más un incremento porcentual de utilidad, obteniendo como resultado el precio de venta de las especialidades.

Tabla 77.

Fijación del precio.

Producción diferida por servicios prestados por especialidad					
Especialización	N° Servicios	Costo Servicio	Total	Porcentaje de Rentabilidad	Tarifa promedio al Publico
Odontología general	2400	\$ 60.000	\$ 144.000.000	30%	\$ 78.000
Odontología estética	600	\$ 80.000	\$ 48.000.000	30%	\$ 104.000
Cirugía oral	600	\$ 61.000	\$ 36.600.000	30%	\$ 79.300
Rehabilitación oral	600	\$ 74.000	\$ 44.400.000	30%	\$ 96.200
Endodoncia	1200	\$ 142.115	\$ 170.537.436	30%	\$ 184.749
Total producción diferida	5400		\$ 443.537.436		

Nota: Autoría propia.

7.3.3 Margen de Rentabilidad.

El margen de rentabilidad es el porcentaje de utilidad aplicado sobre los costos de producción de cada servicio como se observa en la siguiente tabla.

Tabla 78.

Margen de rentabilidad.

Margen de rentabilidad				
Especialización	Costo Servicio	% Rentabilidad	Utilidad por servicio	Tarifa promedio al Publico
Odontología general	\$ 60.000	30%	\$ 18.000	\$ 78.000

Odontología estética	\$ 80.000	30%	\$ 24.000	\$ 104.000
Cirugía oral	\$ 61.000	30%	\$ 18.300	\$ 79.300
Rehabilitación oral	\$ 74.000	30%	\$ 22.200	\$ 96.200
Endodoncia	\$ 142.115	30%	\$ 42.634	\$ 184.749

Nota: Autoría propia.

7.3.4 Precio de Tarifa o venta al Consumidor.

Tabla 79.

Precio promedio del servicio al público.

Precio promedio del servicio al público			
Especialización	Cantidad de servicios	Tarifa promedio al Público	Total
Odontología general	2400	\$ 78.000	\$ 187.200.000
Odontología estética	600	\$ 104.000	\$ 62.400.000
Cirugía oral	600	\$ 79.300	\$ 47.580.000
Rehabilitación oral	600	\$ 96.200	\$ 57.720.000
Endodoncia	1200	\$ 184.750	\$ 221.699.400
Total producción	5.400		\$ 576.599.400

Nota: Autoría propia.

7.4 Proyecciones financieras

7.4.1 Ingresos Proyectados.

La proyección de los ingresos futuros de la clínica *Smile Home S.A.S.* se realizó a un periodo de cinco (5) años como periodo inicial de vida del proyecto. Para el cálculo de la proyección se tuvo en cuenta los históricos de la inflación más un porcentaje por productividad.

Tabla 80.

Proyección de ingresos por venta de productos periodo cinco (5) años

Proyección a cinco años de los ingresos por venta de productos										
ESPECIALIDAD	2019		2020		2021		2022		2023	
	N° Servicios	Valor	N° Servicios	Valor	N° Servicios	Valor	N° Servicios	Valor	N° Servicios	Valor
Odontología general	2400	\$ 187.200.000	2.640	\$ 205.920.000	2904	\$ 226.512.000	3.194	\$ 249.163.200	3.514	\$ 274.079.520
Odontología estética	600	\$ 62.400.000	660	\$ 68.640.000	726	\$ 75.504.000	799	\$ 83.054.400	878	\$ 91.359.840
Cirugía oral	600	\$ 47.580.000	660	\$ 52.338.000	726	\$ 57.571.800	799	\$ 63.328.980	878	\$ 69.661.878
Rehabilitación oral	600	\$ 57.720.000	660	\$ 63.492.000	726	\$ 69.841.200	799	\$ 76.825.320	878	\$ 84.507.852
Endodoncia	1200	\$ 221.699.400	1.320	\$ 243.869.340	1452	\$ 268.256.274	1.597	\$ 295.081.901	1.757	\$ 324.590.092
TOTAL	5.400	\$ 576.599.400	5.940	\$ 634.259.340	6.534	\$ 697.685.274	7.187	\$ 767.453.801	7.906	\$ 844.199.182

Nota: Autoría propia.

Tabla 81.

Proyección de ingresos.

PROGRAMA DE INGRESOS EMPRESA SMILE HOME S.A.S.					
CONCEPTO	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Ingresos por venta productos	\$ 576.599.400	\$ 634.259.340	\$ 697.685.274	\$ 767.453.801	\$ 844.199.182
Total ingresos	\$ 576.599.400	\$ 634.259.340	\$ 697.685.274	\$ 767.453.801	\$ 844.199.182

Nota: Autoría propia.

7.4.2 Punto de equilibrio.

Tabla 82.

Punto de equilibrio.

PUNTO DE EQUILIBRIO		
COSTO	COSTO FIJO	COSTO VARIABLE
Costo de producción		
Mano de obra directa	\$ 142.934.203	
Mano de obra indirecta		
Materiales directos		\$ 132.755.620
Materiales indirectos		\$ 21.611.380
Depreciación	\$ 13.029.200	
Servicios	\$ 6.000.000	
Mantenimiento unidades	\$ 4.000.000	
Mantenimiento vehículo	\$ 4.000.000	
otros gastos (gasolina pico placa)	\$ 19.200.000	
Subtotal	\$ 189.163.403	\$ 154.367.000
Gastos de Administración		

Sueldos y prestaciones	\$	86.835.930	
Otros gastos	\$	35.399.338	
Preoperativos	\$	5.000.000	
Depreciación			
Subtotal	\$	127.235.267	
Gastos de Ventas			
Sueldos y prestaciones			
Depreciación			
Subtotal			
TOTAL	\$	316.398.670	\$ 154.367.000
COSTOS TOTALES			\$ 470.765.670
87.179		58.592	28.586

Nota: Autoría propia.

El cálculo del punto de equilibrio por el método de ecuación permite determinar que los ingresos se igualan a los costos totales.

Para el caso de la empresa *Smile Home S.A.S.* el punto de equilibrio es el punto en el cual el valor de los ingresos por venta es igual a la suma de los costos totales (costos fijos más costos variables), en este momento la empresa no obtiene ni ganancia ni pérdidas, al aumentar el nivel de ventas produce utilidad, al disminuir el nivel de ventas la empresa incurrirá en pérdida

La empresa odontológica *Smile Home S.A.S.* obtendrá el punto de equilibrio cuando obtenga ventas por 3.733 servicios en el primer año y reciba ingresos por valor de \$ 423.123.726.

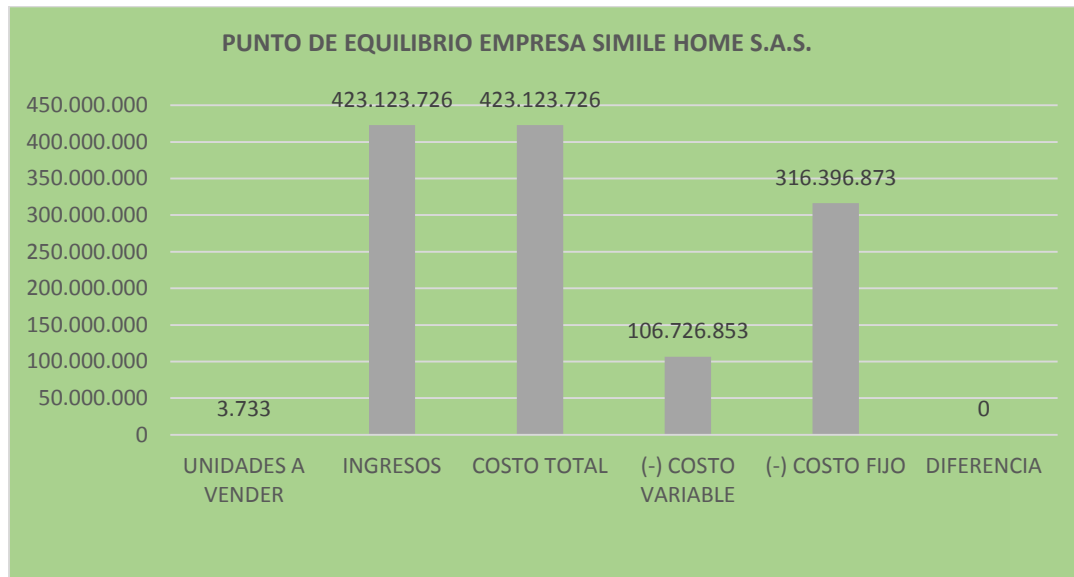


Figura 34. Representación gráfica punto de equilibrio. Autoría propia.

7.5 Estados financieros

7.5.1 Flujo de Caja Proyectado.

El flujo de caja es un estado financiero donde se registran las entradas (ingresos) y salidas (egresos) de la empresa *Smile Home S.A.S.* en un periodo de tiempo.

Para la elaboración del flujo de caja se empleó la siguiente ecuación:

$$\text{Flujo Neto de caja} = \text{Ingresos} (-) \text{Egresos}$$

7.5.2 Estado de Resultados.

Es un estado que muestra la operación de la empresa en un periodo determinado para conocer de forma detallada y ordenada el resultado económico del ejercicio contable.

Tabla 83.

Flujo de caja proyectado sin financiamiento.

EMPRESA SMILE HOME S.A						
CONCEPTO	AÑO					
	1	2	3	4	5	
Ingresos por Ventas	576.599.400	634.259.340	697.685.274	767.453.801	844.199.182	
Recursos Propios	164.000.000					
Total Ingresos por Ventas	740.599.400	634.259.340	697.685.274	767.453.801	844.199.182	
Egresos Operacionales						
Costos de producción	328.230.403	351.206.531	375.790.989	402.096.358	430.243.103	
Costos administrativos	133.094.404	142.411.013	152.379.784	163.046.369	174.459.614	
Gastos de ventas	0	0	0	0	0	
Inversiones en Activos fijos	\$ 113.219.689					
Inversiones en Activos Diferidos	\$ 23.792.373					
Inversiones en Activos Corrientes	27.863.917					
(-) Total Costos Operacionales	626.200.787	493.617.544	528.170.772	565.142.726	604.702.717	
Utilidad Operacional	114.398.613	140.641.796	169.514.502	202.311.075	239.496.464	
Menos impuestos	37.751.542	46.411.793	55.939.786	66.762.655	79.033.833	
Utilidad Neta	76.647.071	94.230.003	113.574.716	135.548.420	160.462.631	
Más Depreciación	13.029.200	13.029.200	13.029.200	13.029.200	13.029.200	
Más amortización de Diferidos	4.758.475	4.758.475	4.758.475	4.758.475	4.758.475	
Flujo neto de Operación sin Financiamiento	94.434.746	112.017.678	131.362.391	153.336.095	178.250.306	
Impuesto de renta	33%	33%	33%	33%	33%	

Nota: Autoría propia.

Su elaboración se determina por el nivel de ventas, costos y gastos de administración y financieros que da como resultado la utilidad o pérdida del ejercicio.

Comprende las cuentas nominales, transitorias o de resultado (ingresos, gastos y costos).

Este estado evidencia a nivel de causación, las utilidades que produce el negocio en un periodo de análisis, comparan ingresos causados con costos y gastos en un periodo contable.

Tabla 84.

Estado de resultados

EMPRESA ODONTOLOGICA SMILE HOME S.A.S.					
ESTADO DE RESULTADOS					
DETALLE	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas	\$ 576.599.400	\$ 634.259.340	\$ 697.685.274	\$ 767.453.801	\$ 844.199.182
(-) Costos de producción	\$ 328.230.403	\$ 351.206.531	\$ 375.790.989	\$ 402.096.358	\$ 430.243.103
(=) Utilidad Bruta en Ventas	\$ 248.368.997	\$ 283.052.809	\$ 321.894.285	\$ 365.357.444	\$ 413.956.079
Gastos de Administración	\$ 133.094.404	\$ 142.411.013	\$ 152.379.784	\$ 163.046.369	\$ 174.459.614
Gastos de ventas	-	-	-	-	-
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$ 133.094.404	\$ 142.411.013	\$ 152.379.784	\$ 163.046.369	\$ 174.459.614
Utilidad Operacional	\$ 115.274.592	\$ 140.641.796	\$ 169.514.502	\$ 202.311.075	\$ 239.496.464
Gastos Financieros	-	-	-	-	-
Utilidad antes de Impuestos	\$ 115.274.592	\$ 140.641.796	\$ 169.514.502	\$ 202.311.075	\$ 239.496.464
Provisión para impuestos	\$ 38.040.616	\$ 46.411.793	\$ 55.939.786	\$ 66.762.655	\$ 79.033.833
UTILIDAD NETA	\$ 77.233.977	\$ 94.230.003	\$ 113.574.716	\$ 135.548.420	\$ 160.462.631
Provisión para impuestos	33%	33%	33%	33%	33%

Nota: Autoría propia.

7.5.3 Balance general.

Tabla 85.

Balance general.

EMPRESA ODONTOLOGICA <i>SMILE HOME</i> S.A.S.		
BALANCE GENERAL INICIAL		
1 DE ENERO DE 2019		
<u>ACTIVO</u>		
ACTIVO CORRIENTE		
Caja	\$ 5.000.000	
Bancos	\$ 10.000.000	
Inventarios	\$ 12.863.917	
Total Activo Corriente		\$ 27.863.917
ACTIVOS FIJOS		
Muebles y Enseres	\$ 16.569.112	
Vehículo	\$ 38.000.000	
Equipo de oficina	\$ 18.500.000	
Equipo odontológico-instrumental	\$ 37.875.577	
Mobiliario y Decoración	\$ 2.275.000	
Total Activos Fijos		\$ 113.219.689
ACTIVOS DIFERIDOS		
Gastos Preoperativos	\$ 23.792.373	
Gastos financieros		
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS		\$ 23.792.373
TOTAL ACTIVOS		\$ 164.875.979
<u>PASIVO</u>		
Pasivo a Corto y mediano Plazo		
Préstamos por Pagar		
Préstamo Financiero		
Cuenta Diferida	\$ 875.979	
Total Pasivo		\$ 875.979
<u>PATRIMONIO</u>		
Capital	\$ 164.000.000	
TOTAL PATRIMONIO		\$ 164.000.000
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO		\$ 164.875.979

Nota: Autoría propia.

Para la elaboración del balance general se clasifican las cuentas en corrientes y no corrientes dependiendo de la realización de los activos y la exigibilidad de los pasivos.

8. Análisis de riesgos e intangibles

Este estudio analiza los efectos y los cambios que se pueden presentar en las variables del proyecto, que pueden alterar la factibilidad del mismo, de la misma forma evalúa al menos cualitativamente algunas variables que no se han incluido en etapas anteriores con la finalidad de identificar las dificultades a futuro que se puedan presentar en el desarrollo del proyecto.

La identificación de los cambios contribuirá al desarrollo del análisis de sensibilidad, análisis que permitirá establecer las debilidades del proyecto y las acciones correctivas a aplicar, así como el surgimiento de acciones preventivas como planes alternos para la dirección del negocio. A continuación, se presentan los riesgos básicos y sus componentes:

8.1 Riesgo de mercado

1. Cambios desfavorables en el sector: mejoramiento de la red pública y privada de atención en salud oral que favorezca el acceso a los servicios, con precios más bajos, alianzas estratégicas, ingreso de multinacionales.
2. Surgimiento de mejores productos: la competencia mejora los productos, utilice tecnología de punta que haga que los clientes reales migren hacia la obtención de un mejor servicio.
3. Reducción del número de clientes: disminución de la demanda por factores como: incremento del IPC, desempleo, crisis económica, mayor competencia.

4. Surgimiento de nuevos productores: aparición de nuevos consultorios que presten servicios similares en el mismo segmento lo cual disminuye el mercado.

5. Posición relativa del mercado: falta de incursión en nuevos mercados, para búsqueda de clientes potenciales.

8.2 Riesgos técnicos

1. Desarrollo oportuno del producto: que la empresa no tenga la capacidad ni los equipos técnicos para prestar un servicio y elaborar un producto acorde a las exigencias del cliente y el mercado (deficiencia en la adquisición de equipos, tecnológica, *know how*, insumos de calidad, investigación y desarrollo, creatividad e innovación).

2. Fuentes de materia prima e insumos: se puede presentar escasez de materias primas, monopolios de empresas para distribuir determinado producto, alza del costo del producto.

3. Obsolescencia de equipos: por falta de renovación de equipos o tecnología requerida para realizar tratamientos de alta exigencia, deficiencia en la investigación técnica de última tecnología acorde al desarrollo de la operación del negocio que permita mejorar la cadena de valor y obtener ventajas competitivas.

4. Problemas de mantenimiento de equipos: deficiencia del registro histórico para los mantenimientos de los equipos, falta de programas preventivos para mejorar la vida útil del equipo. Los problemas se pueden presentar si solo se aplican mantenimientos correctivos.

5. Servicios auxiliares (agua, electricidad, gas): deficiencia en la prestación de servicios por situaciones de racionamiento, fenómenos climáticos que disminuya la presencia de los servicios básicos que afecten la prestación del servicio.

8.3 Riesgos económicos

1. Reducción del precio del producto: por competencia desleal, mejores prácticas administrativas, reducciones de costos y gastos, compras a escala, compras en promociones, acuerdos con proveedores que logren mejores precios.

2. Incremento en el costo de materias primas e insumos: aumento de la demanda, escasez del producto, acuerdos entre proveedores, compras a escala, bloqueos comerciales.

3. Incremento de adquisición de equipos: mayor valor en la compra de equipos por tasa de cambio (importación de equipos)

4. Efectos de devaluación en insumos importados: la gran mayoría de insumos odontológicos son importados y están sujetos a la conversión de la moneda; cuando hay revaluación favorece la importación, pero en caso contrario de devaluación se deben pagar más pesos por insumos adquiridos que hace más costoso el proceso de producción y repercute en la utilidad del periodo pues los productos no pueden variar de precios como lo hace las materias primas.

5. Incremento en los costos de producción: si la empresa *Smile Home S.A.S.* no aplica buenas prácticas de gestión y control de costos y gastos que se reflejen en la elaboración de productos y la prestación de servicios incurrirá en el aumento de los costos de producción que hace vulnerable a la empresa frente a la competencia y el mercado y repercutirá en la disminución de ventas y pérdidas de clientes que ocasione escasez de flujos de efectivo y pérdida de competitividad.

6. Cambios en los costos laborales: cambio en la normatividad del Código Sustantivo de Trabajo (CST) que vulnere la relación contractual en perjuicio de las condiciones económicas de la empresa.

8.4 Riesgos financieros

1. Demora en los aportes de los socios: dificultades económicas de los compromisos de los socios que dificulte cumplir con los aportes acordados.

2. Demoras en los desembolsos de las Entidades Crediticias: dificultades económicas del país que repercutan en la captación de recursos para su posterior colocación, exceso de tramitología para el estudio de crédito, falta de historia crediticia que facilite otorgar con diligencia los créditos.

3. Incremento en el costo de capital: aumento de las tasas fijadas por el gobierno nacional que incremente la tasa de colocación, reducción monetaria, exceso de inflación, dólar atractivo que repercuta en la salida golondrina de dinero buscando mejores tasas.

4. Exigencias de prendas como garantías: exceso de documentación que no pueda cumplir la empresa como prendas de garantías.

5. Reducción en los periodos de pago de Préstamos: los créditos son fijados con unas tasas fijas y en unos tiempos acordados, pero por situaciones de contingencias estas dos condiciones pueden variar lo que puede dificultar las condiciones económicas y financieras de la empresa.

8.5 Otros riesgos críticos

1. Riesgos internos: son los riesgos de administración al interior de la empresa que pueden afectar las áreas de funcionamiento como son: Operaciones, financiera, tecnológica y organizacional. A continuación, se realiza un análisis de los riesgos para determinar las posibles debilidades del proyecto.

2. Riesgos operacionales: son los relacionados con la gestión operacional de los servicios ofertados, se pueden presentar por ineficiencia en el flujo de operaciones afectando la prestación

del mismo, por ejemplo, demora para acudir a prestar el servicio por cuestiones de desplazamiento, fallas mecánicas del vehículo, fallas al agendar las consultas.

3. Riesgos financieros: este riesgo está latente en el plan de negocio y puede hacer fallar el proyecto; para las empresas en funcionamiento puede incidir en la quiebra de la misma. De no existir los controles de gestión al interior de la empresa repercutirá negativamente en las dificultades de financiamiento y en segunda opción la falta de control y gestión puede ocasionar problemas de insolvencia producto de la deficiencia en el manejo financiero.

4. Riesgos tecnológicos: la tecnología ha avanzado vertiginosamente; la sociedad está cada vez más interconectada pero las posibilidades de riesgo son cada vez mayor, ejemplo ataques informáticos, virus, fallas en las páginas WEB, en el software interno de gestión que obstaculicen la conexión de usuarios, ocasionando pérdida de negocios y clientes, fallas en los equipos odontológicos por uso inadecuado o deficiencia en el mantenimiento preventivo, correctivo, obsolescencia para renovar la tecnología, ineficiencia en investigación y desarrollo que permita innovar los procesos para prestar un mejor servicio y elaborar mejores productos con valor agregado.

5. Riesgos organizacionales: son los riesgos que se presentan en la organización relacionados con el talento humano de la empresa, su estructura jerárquica y la forma de direccionamiento de los departamentos que la integran. Uno de los mayores riesgos es la selección y elección errónea del personal no apto para el desempeño de sus funciones, aspecto que influirá negativamente en la prestación del servicio y que puede afectar el buen nombre de la marca.

8.6 Riesgos externos

Los riesgos externos se relacionan en los siguientes elementos que conforma el análisis PESTEL relacionado a continuación:

1. Riesgo externo basado en términos políticos: este riesgo está basado en cambios en las políticas de estado nacionales, locales relacionadas con temas de salud oral que afecte directa e indirectamente la prestación del servicio. adicionalmente, la normatividad asociada al cumplimiento de exigencias y estándares de calidad, normas y reglamentos en cumplimiento en salud pública que la empresa debe monitorear para evitar caer en el incumplimiento e incurra en la sanción que ocasione a la empresa perdidas y posible liquidación de la misma.

2. Otro de los riesgos políticos son las tributarias que incluyan nuevos impuestos, tarifas, restricciones de importación, aranceles para ingresos de productos, análisis de la estabilidad política, periodos electorales, cambios legislativos, importar o exportar a países con problemas políticos, confiscación de bienes, mejores relaciones de nuestros competidores con el gobierno.

3. Riesgo externo basado en términos económicos: una de las variables a analizar es el crecimiento demográfico como factor positivo; si entra en un periodo de estancamiento genera un riesgo al negocio. También es importante analizar que el nivel de natalicios ha disminuido a nivel de país lo que tarde o temprano terminara por impactar el desempeño del negocio. Otro indicador es el bajo crecimiento económico del país y la contracción en la demanda de los socios comerciales que hacen que la balanza comercial sea deficitaria y repercuta en la baja entrada de divisas aspecto que dificulta el movimiento circulante.

4. El incremento en el IPC disminuye la capacidad de pago, aspecto que repercute en las decisiones como recortes de presupuestos priorizando inversiones según las necesidades fisiológicas primarias y desechando necesidades prioritarias como la salud bucal.

5. Otra variable que puede afectar la economía de los hogares es la pérdida del empleo, lo que hace a las familias vulnerables y puede contraer la demanda para solicitar servicios de atención.

6. Un riesgo económico presente en todo negocio es el desenvolvimiento de la tasa de cambio en las economías que puede afectar el proceso de importación y exportación, o estar pendiente de los beneficios de la misma; cambios probables en los impuestos de la compañía pueden afectar las tasas de interés y las inversiones, el comportamiento y hábito de compra de los clientes, la solidez financiera de clientes y proveedores, las expectativas de nuestros accionistas y el financiamiento externo para ejecutar las estrategias.

7. Riesgo externo basado en términos sociales: alguna actividad del negocio es vista ante el público objetivo de forma negativa; se pueden presentar tendencias que puedan afectar los mercados existentes y ofrecer nuevas oportunidades; pueden existir tendencias demográficas significativas

8. El mercado objetivo busca satisfacer sus necesidades mediante la elección de la mejor alternativa con calidad, valor agregado y diferenciador. Existen errores y fallas en la prestación el servicio que puede conllevar a ocasionar un efecto negativo en la percepción de la población y los pacientes optaran por elegir otro servicio aun con costos superiores. Si el servicio ofrecido no muestra un resultado diferenciador con calidad que cumpla la promesa de valor la empresa se enfrentará a la fuga de clientes reales y pérdida de posibles potenciales que repercutirá en el buen nombre de la marca.

9. Riesgo externo basado en términos tecnológicos: ¿cuál tecnología puede afectar los deseos del cliente de la compañía?, ¿se puede mejorar la tecnología al interior de la empresa?, ¿se dispone de capacitación idónea y las inversiones para estar al día con los desarrollos y exigencias?, ¿qué

hace la competencia al respecto?, ¿se vislumbran desarrollos que puedan reducir la demanda de nuestros productos?, ¿se ha investigado y explotado nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC)?

10. Una de las variables a tener en cuenta son las técnicas e innovaciones en los tratamientos, así como la renovación y actualización de equipos que se complementen para elaborar mejores productos con nuevos diseños que permitan una mejor atención y un servicio de mejor calidad de acuerdo a las necesidades de los clientes y del mercado. También es importante tener presente como riesgo tecnológico los posibles ataques de hackers que pueden extraer la información, borrar los archivos o bloquear los sistemas operativos.

11. Riesgo externo basado en términos ecológico: existe un riesgo latente con las exigencias y normativa en salubridad que requiere este tipo de negocios y se debe dar cumplimiento, de lo contrario está expuesta a pago de multas o al cierre del negocio. La empresa no debe omitir ningún aspecto que ponga en peligro el medio ambiente, utilizando la correcta eliminación de los desechos hospitalarios y cumpliendo con las exigencias establecidas por los organismos reguladores. La empresa por ética actuara con responsabilidad con la sociedad y con el buen manejo del medio ambiente.

12. Riesgo externo basado en términos legal: existe un riesgo alto en los negocios de salud donde hay una normatividad emanada por el Ministerio de Salud Pública o instituciones que regulen y velen por la defensa del consumidor y ante cualquier negligencia se está expuesto a una sanción que repercuta en una multa económica y pleitos legales que ocasionen perdidas de dinero y posibles cierres de la empresa perjudicando la reputación e imagen de la misma.

8.7 Cuadro del plan de mitigación

Tabla 86.

Plan de mitigación. Riesgos internos.

CUADRO DEL PLAN DE MITIGACIÓN		
EMPRESA SMILE HOME S.A.S.		
RIESGO INTERNOS		
RIESGO	DESCRIPCION DEL RIESGO	MEDIDA DE CONTROL
OPERACIONAL	Demora por medio de transporte	Cronograma-programación con los servicios diarios, semanales y mensuales, análisis de rutas(mapa)
	Fallas mecánicas	Mantenimiento preventivo
	Fallas en la agenda de citas	Control manejo periódico de citas.
	Demora en la recepción de materia prima	Control de órdenes y acuerdo con proveedores.
FINANCIERO	Dificultades de financiamiento	Disponer de múltiples alternativas para analizar y seleccionar la mejor
	Insolvencia	Elaboración y ejecución de presupuestos
		Análisis y seguimiento del flujo de caja
		Seguimiento y control de inversiones
		Análisis de pagos de créditos
		Análisis y seguimiento de cartera
		Aprovechamiento de descuento por pronto pago
		Negociación acuerdos pagos con proveedores
TECNOLÓGICO	Fallas en el sitio WEB(servidor)	Disponer de un servidor alternativo, mantenimiento periódico, bases de datos, copias de seguridad.
	Fallas en el software interno de gestión	Plan de contingencia departamento de Tecnología de la información
	Presencia de virus	Adquisición de antivirus corporativo, encargado departamento de TIC
	Fallas en equipos odontológicos	Historia de equipos, mantenimiento preventivo, correctivo de equipos
	Obsolescencia en tecnología equipos de cómputo- equipo e instrumental odontológico	Seguimiento y adquisición de tecnología de punta.
ORGANIZACIONALES	Selección errónea de personal	Contratación de personal con habilidades para el cargo, programa de capacitación de personal.

Nota: Autoría propia.

Tabla 87.

Plan de mitigación. Riesgos externos.

RIESGO EXTERNO

RIESGO	DESCRIPCION DEL RIESGO	MEDIDA DE CONTROL
POLITICO	Cambios en las políticas de estado concernientes en áreas de la salud	Control y seguimiento a políticas de salud pública oral para tomar medidas preventivas.
	Reformas tributarias	Análisis legislativo, para tomar medidas preventivas.
	Periodos electorales.	Seguimiento época electoral para organizar agenda de trabajo e inversiones.
	Situación política de países socios comerciales	Análisis situación interna para evitar desabastecimientos o cambios en precios
	Relación de los competidores directos con el gobierno	Análisis de la situación de la competencia con el sector estado para evitar ventajas y también poder sacar provecho de las relaciones con el estado.
ECONÓMICO	Estancamiento en el crecimiento demográfico	Reinversión del portafolio de servicios, búsqueda de nuevos mercados, ofrecer servicios a EPS Y otras instituciones de salud oral mediante tercerización.
	Estancamiento en el crecimiento Económico	Manejo eficiente de las finanzas al interior de la empresa Smile Home S.A.S.; Nivel mínimo de endeudamiento, reducción de costos y gastos administrativos, fortalecimiento de la publicidad, fidelización de clientes actuales y búsqueda de clientes potenciales.
	Incremento del IPC(Inflación)	Renegociación con proveedores, manejo óptimo de costos y gastos, cero desperdicios, calidad total en todos los procesos.
	Fluctuación de la tasa de cambio	Estar pendiente de la revaluación del peso para importar materia prima, equipos de cómputo y equipos odontológicos, evitar compras en periodos de devaluación para no perjudicar la capacidad económica y financiera de la empresa Smile Home S.A.S.
	Fluctuación de la tasa de interés	Solicitud de endeudamiento cuando las tasas benefician la compañía.
	Comportamiento y hábitos de compra de los clientes	Realizar periódicamente encuestas para analizar el comportamiento, los hábitos de consumo de los clientes, o mediante buzón de sugerencias, o vía email.
	Solidez financiera de clientes y proveedores.	Solicitud y análisis de estados financieros, recomendaciones de socios comerciales.
	Exigencias y expectativas de los accionistas.	Informes periódicos a socios y accionistas, consulta mediante <i>brainstorming</i> .

	Necesidad de financiamiento externo	Análisis de estados financieros balance general, estado de pérdidas y ganancias, análisis de flujo de caja, estado de cambios en el patrimonio, estados de cambio en la situación financiera.
SOCIALES	Percepción negativa del negocio por parte de población y pacientes.	Elaborar la DOFA y establecer acciones correctivas de mejora.
	Tendencias que afectan los mercados actuales.	Análisis de posibles cambios presentes y futuros que puedan incidir positiva o negativamente en la decisión de compra de los clientes.
	Fallas en la prestación del servicio	Ajustar el servicio a las normas ISO 9001, mediante parámetros e indicadores de calidad.
	No cumplimiento del producto ofrecido	Comparar el producto final con el prometido y ajustarlo periódicamente, comparándolo con el ofrecido por el mercado.
TECNOLÓGICO	Tecnología que pueda afectar los deseos de compra de los clientes de la compañía.	Estar a la vanguardia del surgimiento y afectación de nuevas tecnologías.
	Insuficiente capacidad económica para invertir en tecnología	Interactuar con el área económica sobre la situación económica financiera de la empresa.
	Tendencias que afecten la demanda de nuestros productos	Estudiar el comportamiento del consumidor y las nuevas tendencias para anticiparse a ellas.
	Nuevas tecnologías de información	Acudir a seminarios, conferencias, rueda de negocios para analizar el ingreso de nuevos diseños tecnológicos.
	Nuevas técnicas odontológicas e innovación en tratamientos digitales	Capacitar al personal en diseños, técnicas e innovación de sonrisa.
	Ataques de hackers, pérdida de información	El departamento de TICS, elaborará periódicamente copias de seguridad y la empresa dispondrá de un robusto antivirus.
ECOLÓGICO	No cumplimiento de la normatividad en exigencias sanitarias	Cumplir con el manejo de residuos peligrosos, emplear prácticas amigables con el medio ambiente, emplear insumos biodegradables.
LEGAL	Incumplimiento por desconocimiento de la legislación en salud.	Adquirir toda la documentación e instrucciones legales sobre el manejo de empresas odontológicas e instituciones prestadoras de servicios de salud oral, en especial a domicilio.

Nota: Autoría propia.

9. Evaluación integral del proyecto

La evaluación financiera permite calcular la rentabilidad financiera de la inversión y analizar la viabilidad del proyecto para tomar la decisión de invertir o rechazar la inversión y asignar los recursos a otros negocios.

Para comprobar la rentabilidad económica del proyecto se emplearán los siguientes métodos:

9.1 Valor Presente Neto (VPN)

Consiste en traer todos los ingresos y egresos futuros a pesos de hoy (punto 0) a una tasa de descuento o tasa de oportunidad como se expresa en la siguiente ecuación:

VPN= Valor Presente Ingresos-Valor Presente Egresos; al analizar el proyecto se puede realizar la siguiente interpretación si $VPN > 0$ el proyecto es rentable, genera ganancia a una cierta tasa, a un $VPN < 0$ indica que se presenta una pérdida, para el caso de que del $VPN = 0$ el proyecto no genera ni pérdidas ni ganancias lo que es indiferente invertir.

Tabla 88.

Valor presente neto sin financiamiento.

VPN SIN FINANCIAMIENTO					
CONCEPTO	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Flujo financiero	\$91.518.337	\$108.984.613	\$128.208.003	\$150.055.532	\$178.250.306
i		1,0409			
n					
VP					
VPN					
INFLACION	4,09	1,0409	inflación		
T.I.O	20,77	1,2077	1+Tasa de oportunidad		
1,2586	25,86	1,2586	1+Tasa de interés corriente		
(1+ii)(1+io)-1=ief		0,2586	Interés efectivo anual		
Tasa interés corriente		20,77			
VP ANUAL	\$72.714.394,57	\$68.800.204,85	\$64.306.067,85	\$59.799.988,59	\$56.440.603,19
VPN TOTAL		\$322.061.259,05			
Valor Presente de egresos		\$223.881.013,64			

VPN		\$98.180.245,40			
-----	--	------------------------	--	--	--

Nota: Autoría propia.

Tabla 89.

Valor presente neto para inversionista.

VPN PARA INVERSIONISTA						
V.P.N VALOR PRESENTE NETO	$f=p(1+i)^n$ $p=(1+i)^n$					
Años	0	1	2	3	4	5
F=	-\$224.756.992,69	\$91.518.337,00	\$108.984.612,95	\$128.208.003,31	\$150.055.531,96	\$178.250.305,77
i=						
n						
VP ANUAL	-\$224.756.992,69	\$75.779.032,05	\$74.721.753,26	\$72.784.338,24	\$70.536.798,73	\$69.380.104,88
Valor presente de egresos						
	-\$224.756.992,69					
	\$363.202.027,16					
VPN	\$138.445.034,47					
TIR	43,50%					

Nota: Autoría propia.

9.2 Tasa interna de retorno (TIR)

La TIR calcula el rendimiento sobre la inversión no recuperada a lo largo de los n periodos del proyecto, se puede calcular la TIR a partir de igualar a cero el VPN. A mayor TIR mayor rentabilidad del proyecto.

Tabla 90.

Tasa interna de retorno.

Período	Flujo de Fondos	20,77%	TIR	43,5%
0	\$-224.756.993	\$-224.756.993	VAN	\$ 138.445.034,47
1	\$91.518.337	\$75.779.032		
2	\$108.984.613	\$74.721.753		
3	\$128.208.003	\$72.784.338		
4	\$150.055.532	\$70.536.799		
5	\$178.250.306	\$69.380.105		

		\$363.202.027	\$224.756.993	
--	--	---------------	---------------	--

Nota: Autoría propia.

9.3 Tiempo de recuperación de la inversión (TRI)

Está determinado por el número de años que se requiere para recuperar la inversión; se calcula mediante la resta de los flujos netos anuales descontando la inversión hasta el punto en que iguale o supere el monto de la inversión. Entre más corto sea el periodo de recuperación y mayor la duración del proyecto, mayores beneficios obtendrán la empresa.

Su cálculo se realiza mediante la siguiente formula:

Tiempo de recuperación= Inversión inicial/Utilidad anual promedio sin depreciación.

Tabla 91.

Periodo de recuperación de la inversión (PRI).

Fórmula para el cálculo del periodo de recuperación
PRI= Inversión inicial/utilidad anual promedio sin depreciación
El PRI para el plan de negocios es de 2 años dos meses 8 días.
https://www.pymesfuturo.com/pri.htm

Nota: Autoría propia.

9.4 Análisis de razones financieras

Las razones financieras son el resultado de establecer la comparación entre dos cuentas de un mismo estado o de dos estados financieros diferentes con la finalidad de analizar el comportamiento de un área o sector de la empresa y poder tomar las decisiones correspondientes.

La planeación financiera es clave para el éxito de la empresa; mediante un riguroso análisis se pueden detectar las fortalezas y debilidades del negocio. Las razones financieras a analizar en el presente estudio son las siguientes:

9.4.1 Razones de liquidez.

Miden la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo tanto operativo como financiero.

9.4.2 Razones de endeudamiento.

Mide el grado de financiación de la empresa por medio de deuda, y la forma como participan los acreedores en la financiación, así como la capacidad de la empresa para acceder a nuevos empréstitos.

9.4.3 Razones de Rentabilidad.

Determinan la efectividad de las políticas y decisiones implementadas por la administración para convertir las ventas en utilidades y la forma como utilizaron los recursos humanos, físicos y el respectivo manejo y control a costos y gastos.

Tabla 92.
Razones financieras.

RAZONES FINANCIERAS				
EMPRESA SMILE HOME S.A.S.				
RAZONES LIQUIDEZ	fórmula	Valor 1	Valor 2	TOTAL
Capital Neto de trabajo	Activo-Pasivo corriente	\$ 27.863.917	\$ 875.979	\$ 26.987.938
Razón Corriente	Activo corriente/Pasivo corriente	\$ 27.863.917	\$ 875.979	\$31,81
Prueba Ácida	Activo corriente-inventarios/pasivo corriente	\$ 27.863.917	\$ 12.863.917	\$17
Solidez	Activo total/Pasivo total	\$ 164.875.979	\$ 875.979	\$ 188,22
Estabilidad	Activo fijo/ Pasivo Largo Plazo	\$ 113.219.689	\$ 875.979	\$ 129,25
RAZONES DE ENDEUDAMIENTO	fórmula	Valor 1	Valor 2	TOTAL
Endeudamiento a corto plazo	Pasivo corriente/Pasivo Total	\$ 875.979	\$ 875.979	1%
Nivel de endeudamiento	Pasivo total/Activo Total	\$ 875.979	\$ 164.875.979	0,53%
Cobertura de Intereses	Ull/intereses	114.398.613		

Indicadores de apalancamiento/Autonomía (Leverage)	Pasivo total/Patrimonio	\$ 875.979	\$ 164.000.000	0,0053
RAZON DE RENTABILIDAD	fórmula	Valor 1	Valor 2	TOTAL
Margen bruto (%)	Utilidad bruta/ventas brutas (%)	\$ 248.368.997	\$ 576.599.400	43,07%
Margen de operación (%)	Utilidad operacional/ventas netas (%)	\$ 115.274.592	\$ 576.599.400	19,99%
Margen neto de ganancia	Utilidad neta/ventas netas (%)	\$ 77.233.977	\$ 576.599.400	13,39%
Rentabilidad sobre el patrimonio.	Utilidad neta/patrimonio (%)	\$ 77.233.977	\$ 164.000.000	47,09%
Rentabilidad sobre el activo total	Utilidad neta/Activo total	\$ 77.233.977	\$ 164.875.979	46,84%

Nota: Autoría propia.

9.4.4 Razones de liquidez.

9.4.4.1 Capital Neto de trabajo.

Indica la parte del activo corriente que está disponible para cubrir los gastos operacionales, después de deducidas las obligaciones corrientes. La empresa *Smile Home S.A.S.* cuenta con un capital neto de trabajo de \$ 26.987.938 para el pago de sus gastos operativos anuales, una vez cubra los valores de las obligaciones a corto plazo

9.4.4.2 Razón Corriente.

Mide la disponibilidad a corto plazo que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones del activo corriente, e indica con cuantos pesos del activo corriente de la empresa se está respaldando cada peso de la deuda en el corto plazo. La empresa *Smile Home S.A.S.* dispone de \$31.81 del activo corriente como respaldo para cubrir cada peso del pasivo inferior a un año, o por cada peso que la empresa deba en el corto plazo posee \$31.81 pesos para respaldar representados en los activos corrientes.

9.4.4.3 Prueba Ácida.

Mide la capacidad de la empresa para cancelar los pasivos sin depender de los inventarios y los gastos pagados por anticipado solo soportados en el efectivo y activos de fácil liquidación (cuentas por cobrar, inversiones temporales). La empresa *Smile Home* S.A.S. dispone de \$17 pesos para responder por cada peso que adeuda en el corto plazo sin recurrir a la venta de inventario de mercancías.

9.4.4.4 Solidez.

Entre más alto (mayor a 1) sea el resultado más solvente es la empresa; para hacer frente a sus obligaciones y mejorar su capacidad operativa, la empresa *Smile Home* S.A.S. por cada peso de deuda la empresa cuenta con \$ 188 como garantía para sus acreedores.

9.4.4.5 Estabilidad.

Capacidad de los activos fijos para respaldar las obligaciones a largo plazo.

9.4.5 Razones de endeudamiento

9.4.5.1 Endeudamiento a corto plazo.

Expresa el porcentaje de los pasivos con vencimiento menor a un año.

9.4.5.2 Nivel de endeudamiento.

Este indicador revela el porcentaje de participación de los acreedores con relación de los activos de la empresa *Smile Home* S.A.S., lo que indica que sobre el 0,53% de los activos de la empresa tienen derecho los acreedores por ser financiados por ellos, la razón de deuda es baja lo que facilita el acceso al crédito.

9.4.5.3 Indicadores de apalancamiento/Autonomía (Leverage).

Mide el grado de compromiso del patrimonio de los socios para con los acreedores de la empresa, es decir la relación entre los recursos de los propietarios y los que provienen de terceros.

Para el caso de la empresa *Smile Home* S.A.S. la empresa tiene 0,0053 diez milésimas de deuda por cada peso de patrimonio.

9.4.6 Razón de rentabilidad.

9.4.6.1 Margen bruto (%).

Expresa el porcentaje de utilidad que generaron las ventas sin tener en cuenta los gastos operacionales; para el caso de la empresa *Smile Home* S.A.S. las ventas generaron un 43% de la utilidad bruta.

9.4.6.2 Margen de operación (%).

Expresa el porcentaje de utilidad operacional que generaron las ventas; para el ejercicio de la empresa *Smile Home* S.A.S. por cada peso vendido en el último año se generaron 20 centavos de utilidad operacional.

9.4.6.3 Margen neto de ganancia.

Muestra el porcentaje de utilidad neta que generan las ventas o los ingresos de operación. En el caso de la empresa *Smile Home* S.A.S. por cada peso vendido, la empresa generó 13,39 centavos de utilidad neta.

9.4.6.4 Rentabilidad sobre el patrimonio.

Es la rentabilidad financiera, indica la rentabilidad que genera la inversión que han realizado los socios o accionistas. Los socios y accionistas de la empresa *Smile Home* S.A.S. por su inversión obtuvieron una rentabilidad de 47% esta razón permite a los socios tomar la decisión de mantener la inversión o invertir en otra empresa o negocio.

9.4.6.5 Rentabilidad sobre el activo total.

Conocida como rentabilidad económica, expresa la capacidad del activo total sin descontar depreciación y provisión para producir utilidades, para lo cual la empresa *Smile Home S.A.S.* obtuvo una rentabilidad económica de 46,84% después de impuestos.

9.5 Análisis de sensibilidad estudio financiero

Tabla 93.

Análisis de sensibilidad.

ANALISIS DE SENSIBILIDAD	
EMPRESA SMILE HOME S.A.S.	
CONCEPTO	VALOR
CANTIDADES	5.400
PRECIO	\$ 113.332
INGRESO TOTAL	\$ 576.599.400
COSTO OPERACIONAL	\$ 461.324.808
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 115.274.592
UTILIDAD NETA	\$ 77.233.977
INVERSIONES	\$ 164.875.979
CREDITO	0
APORTES	\$ 164.000.000
TASA INTERES CRÉDITO	1,2586%
TIO	20,77%
VPN SF	\$98.180.245,40
VPN CF	\$97.304.266,36
VPN INV	\$138.445.034,47
TIR	43,50%

Nota: Autoría propia.

10. Resumen ejecutivo del plan de negocios

Smile Home S.A.S es una empresa prestadora de servicios odontológicos a domicilio que descubrió en las necesidades en salud oral del segmento de la población que presenta deficiencia en la movilidad y dificultades de desplazamiento con capacidad económica, una oportunidad de negocio mediante una idea innovadora de atención en salud bucal. Teniendo en cuenta que en la región, no existe una empresa de estas características, se creó este proyecto con el objetivo

principal de elaborar un plan de negocio para crear una empresa de servicios odontológicos a domicilio para personas con discapacidad y adultos mayores de los estratos 3, 4, 5 y 6 de la ciudad de Bucaramanga.

Misión:

Somos una empresa prestadora de atención odontológica a domicilio dedicada a promover, prevenir y tratar la salud oral de las personas en estado de discapacidad y adultos mayores mediante la realización de procedimientos con alta calidad y tecnología de punta, con profesionales competentes, respetando el medio ambiente, haciendo énfasis en la seguridad del paciente y enmarcados dentro de los parámetros éticos y legales.

Visión:

En el año 2022 la empresa *Smile Home* S.A.S. será referente en el servicio de odontología a domicilio en el municipio de Bucaramanga prestando servicios de calidad gracias a su equipo de profesionales integrales con sentido humano y alto grado de responsabilidad social empresarial, la cual se refleja en la propuesta diferenciadora de atención personalizada, calidad en el servicio, y personal calificado, cumpliendo con las expectativas de los clientes, consolidándose como una empresa innovadora, competitiva y rentable para los socios.

La población objetivo, está conformada por 75.472 adultos mayores de 60 años y 3.594 personas con discapacidad para un total de 79.066 personas, pertenecientes a los estratos 3, 4, 5 y 6 de la ciudad de Bucaramanga.

La inversión requerida en activos corrientes es \$27.863.917; activos fijos \$113.219.689 y activos diferidos de \$23.792.373 para un total de \$164.875.979. La proyección de ventas será de

5400 servicios para el primer periodo (año 2019) por un valor de \$576.599.400 hasta alcanzar en el 5 periodo (año 2023) un total de 7096 servicios por un valor de \$844.199.182.

La empresa *Smile Home* S.A.S requerirá para el inicio de sus operaciones, una inversión de \$164.000.000, valor aportado en su totalidad por los socios. El punto de equilibrio de la empresa se alcanzará cuando obtenga ventas por 3.733 servicios y reciba ingresos por valor de \$423.123.726.

Acorde a las proyecciones financieras, se espera que al finalizar el quinto año de operaciones, las utilidades netas asciendan a \$160.462.631, y el rendimiento de la inversión genere una TIR de 43,5% y un VAN de \$138.445.034.

La empresa *Smile Home* S.A.S. contará con un capital neto de trabajo de \$26.987.938 para el pago de sus gastos operativos anuales una vez cubra los valores de las obligaciones a corto plazo; dispondrá de \$31.81 del activo corriente como respaldo para cubrir cada peso del pasivo inferior a un año y de \$17 pesos para responder por cada peso que adeude en el corto plazo. La empresa tendrá 0,0053 diez milésimas de deuda por cada peso de patrimonio. Las ventas generarán un 43% de la utilidad bruta; por cada peso vendido en el último periodo se generarán 20 centavos de utilidad operacional y 13,39 centavos de utilidad neta. Los socios obtendrán una rentabilidad del 47% por su inversión.

11. Conclusiones

11.1 Conclusiones estudio de mercado

Una vez realizado el estudio de mercado y obtenido información de la población objeto de estudio se puede considerar que se cuenta con demanda suficiente para el ingreso del negocio al

municipio de Bucaramanga por la cantidad potencial de clientes y la tendencia al cuidado de la salud oral.

El estudio de marketing permitió identificar los principales competidores, sus fortalezas, debilidades, plaza, estudio de precios, publicidad, canales de distribución, estrategias de promoción, estudio de productos sustitutos y complementarios.

La empresa *Smile Home* S.A.S. realizó un estudio previo de proveedores, aspecto prioritario en la administración de la gestión logística haciendo un análisis de la materia prima e insumos requeridos, estudio que tuvo en cuenta la solvencia económica y las condiciones de favorabilidad en cuanto a capacidad de respuesta de proveedores locales y nacionales para prestar el servicio de acuerdo a las normas de calidad, precios, valor agregado y servicio posventa.

Después de analizar la demanda, oferta, competencia y demás variables que componen el estudio de mercados, se realizó el análisis de costos para identificar el punto de equilibrio y determinar las ventas y el valor unitario del producto. Para el presente estudio se requieren 3.733 unidades en punto de equilibrio y unos ingresos por venta de \$423.123.726. En esta etapa los ingresos igualan a los costos, obteniendo como resultado matemático, cero, y a partir de 3.734 unidades la empresa empezaría a obtener ganancias.

Se concluye que en la región oriental no existe una empresa que proporcione servicios odontológicos a domicilio, por lo que se visualiza una excelente oportunidad de negocio y se concluye que el proyecto para crear la empresa *Smile Home* S.A.S. que preste servicios odontológicos a domicilio en el Municipio de Bucaramanga a personas con discapacidad y adulto mayor de estratos 3 al 6 es una propuesta innovadora, viable y factible económicamente como lo evidencia el estudio financiero.

11.2 Conclusiones análisis técnico

La empresa *Smile Home S.A.S.*, cuenta con la capacidad instalada y proyectada para atender el tamaño del proyecto y hacer de este plan de negocios una realidad.

Se cuenta con la demanda, los suministros, la tecnología, la correcta localización, los equipos y el financiamiento propuesto en plan de negocios.

Para garantizar la prestación del servicio propuesto en el proyecto, con calidad y suficiencia, durante el primer año se focalizará la atención hacia el 6,83% de la demanda insatisfecha para los estratos 3, 4, 5 y 6 de la ciudad de Bucaramanga. Se incrementará año a año en un 10% hasta el 2023.

Se analizaron las mejores opciones de localización y se seleccionó la alternativa con la mejor ubicación, facilidad de parqueo y comodidad en la movilidad hacia todas las rutas teniendo en cuenta las dificultades del tránsito en Bucaramanga.

11.3 Conclusiones Análisis administrativo

La empresa *Smile Home S.A.S.* contempla los recursos humanos óptimos para su operación. Crea una cultura empresarial basada en la misión, visión, objetivos y políticas que la organización adopta y comparte a nivel interno con el equipo de trabajo para lograr marcar la diferencia frente a la competencia y generar valor agregado en la prestación de servicio.

La junta directiva, el representante legal y los socios, de común acuerdo, establecerán las políticas y los porcentajes para la distribución de utilidades.

11.4 Conclusiones Análisis legal

La empresa *Smile Home* S.A.S. conoce las normas legales de constitución, obligaciones, derechos, obligaciones tributarias, comerciales, laborales, permisos, licencias, cumplimiento del código de comercio y del código sustantivo del trabajo. Adicionalmente, se conoce la normatividad en salud para los empleados, el manejo de la materia prima y el impacto que se puede generar al crear una clínica de salud odontológica a domicilio en la comunidad. Igualmente identifica las dificultades legales y de reglamentación urbana para el funcionamiento del negocio.

Desde el punto de vista ambiental el nivel de ruido permitido, contaminación auditiva y el conocimiento del porcentaje por emisiones junto a los cuidados que debe disponer la empresa *Smile Home* S.A.S. para el manejo de desechos y residuos peligrosos.

Conoce el cumplimiento de los requisitos técnicos de infraestructura, áreas de trabajo, ergonomía, señalización, adecuación de la bodega, manejo y clasificación de la materia prima, espacios óptimos de acuerdo con los parámetros que exige la ley para empresas dedicadas a la prestación de servicios odontológicos.

11.5 Conclusiones del estudio financiero

La inversión total del proyecto que comprende inversiones en activos fijos, diferidos y capital de trabajo se van a financiar mediante aportes de los socios.

El estudio financiero corrobora que la inversión para realizar el plan de negocios de la empresa *Smile Home* S.A.S. en el Municipio de Bucaramanga es económicamente rentable, como lo evidencia los resultados del VPN con cifras positivas con un valor de \$98.180.245,40, adicionalmente la TIR de 43,50% estuvo por encima de la tasa del costo de capital, escenario que puede ser considerado positivo por los inversionistas y viable para llevar a cabo la inversión.

El estudio financiero demuestra que la empresa *Smile Home S.A.S.* requiere de 3.733 servicios para obtener el punto de equilibrio que equivale a recibir ingresos por valor de \$423.123.726.

La empresa *Smile Home S.A.S.* muestra rentabilidad para los socios, generación de empleo, y un servicio diferenciador para el público objetivo que ayudar a la economía de la región y al PIB nacional.

11.6 Conclusiones generales

- Una vez planteado el problema de investigación y validado el mercado, se concluye mediante el instrumento de recolección de la información, que existe un nicho de mercado, población objetivo insatisfecha interesada en este tipo de servicio que confirma la demanda y la viabilidad del proyecto.
- De acuerdo al estudio de mercados, técnico, administrativo, legal, económico-financiero se puede expresar que es factible y viable la inversión y la puesta en marcha del plan de negocios para la creación de una empresa prestadora de servicios odontológicos domiciliarios para personas discapacitadas y adultos mayores en la ciudad de Bucaramanga con la razón social *Smile Home S.A.S.* para atender las personas objetos de estudio mediante una propuesta diferenciadora que genera valor, rentabilidad esperada por los inversionistas, sostenibilidad y crecimiento a futuro.
- El proyecto es viable económica y financieramente.

12. Recomendaciones

12.1 Recomendaciones análisis de mercado

Fortalecer el plan de mercado en todas las dimensiones asignando un presupuesto anual para llegar al cliente con nuevos servicios buscando la fidelización, en donde el servicio sea toda una experiencia que permita ser propagado mediante el voz a voz.

Ampliar los porcentajes de participación del mercado. Elaborar planes que incluya toda la familia con descuentos especiales.

Implementar el plan referido mediante vales, donde quien los presentes tendrán un descuento especial.

12.2 Recomendaciones análisis técnico

De la población total de la demanda insatisfecha se recomienda la atención de un porcentaje mínimo de 6.83% con la finalidad de aprovechar la capacidad instalada de la empresa y aumentar ese porcentaje en un 10% durante los siguientes 5 años. Se recomienda ajustar anualmente el diseño de planta, la tecnología, la infraestructura y elaborar un plan de contingencia y mantenimiento preventivo. Se recomienda igualmente destinar un porcentaje del presupuesto para innovación, investigación y tecnología.

12.3 Recomendaciones análisis administrativo

La empresa *Smile Home S.A.S.* debe adoptar el sistema de gestión de calidad para estandarizar los procesos y así elaborar las acciones de mejora continua. El proceso de selección, reclutamiento y contratación de personal debe cumplir con las necesidades del cargo soportadas en las competencias y habilidades requeridas.

La Administración debe elaborar un registro de productividad de los profesionales para hacer seguimiento a las labores e identificar fortalezas y debilidades para acciones de mejora. Capacitar al personal en las áreas débiles que identifique gestión humana, de acuerdo con los diagnósticos de capacitación.

La dirección debe implementar una administración vertical con autoridad, pero con participación de todo el equipo de trabajo y lograr un buen clima laboral y el cumplimiento de lo acordado con el talento humano en cuanto a condiciones laborales, desarrollo y crecimiento personal en la organización.

Implementar el sistema de evaluación de personal periódico donde se le retroalimenten los resultados de forma trimestral para hacer un trabajo de acompañamiento que le permita mejorar las debilidades y potencializar su productividad.

12.4 Recomendaciones análisis legal

Analizar los riesgos a los que se puede exponer la empresa por acción u omisión de los términos de cumplimiento en cuanto a normas de carácter económico (tributos, laboral, salud, ambiental y social).

Implementar al interior de la empresa *Smile Home S.A.S.* el programa de seguridad industrial en el trabajo que vigile el cumplimiento procedimientos para evitar enfermedades laborales, asesorándose continuamente sobre la normatividad vigente en salud.

Capacitar al personal sobre los riesgos a que están expuestos por manipulación inadecuada de productos químicos.

Emplear prácticas amigables con el medio ambiente, en especial con el adecuado tratamiento de los residuos contaminantes.

Concientizar a la comunidad de los beneficios sociales del proyecto e informar sobre la legalización de la empresa *Smile Home S.A.S.* para poder operar.

La compra de materia prima debe contar con los registros INVIMA pertinentes, y todos los proveedores deben estar legalmente acreditados en la cámara de comercio y demás estamentos gubernamentales.

La administración de la empresa *Smile Home S.A.S.* evaluará periódicamente lo escrito anteriormente para tomar los correctivos y ajustes de mejora donde sea conveniente.

12.5 Recomendación análisis financiero

Se recomienda a futuro analizar las diferentes opciones de financiamiento para recurrir a la banca de segundo nivel para obtener un crédito acorde a las necesidades de la empresa.

12.6 Recomendación análisis económico

El equipo de trabajo recomienda invertir en el proyecto porque después de realizados los estudios (mercados, técnico, administrativo, legal económico-financiero) se concluye que el plan de negocios es viable debido a que los criterios de evaluación empleados determinan que el proyecto arroja una rentabilidad superior a lo ofertada por el mercado para una inversión de capital.

Referencias Bibliográficas

- 40 secretos para incrementar tus ventas. (28 de Septiembre de 2017). *Entrepreneur*.
- Agudelo-Suarez, A., López.Vergel, F., Alzate-Urrea, & S. (2016). Salud Bucal y Género en Relación a la Población Adulta Mayor tendida en la Red Hospitalaria Pública de Medellín: Los Puntos de Vista del Personal de Salud. *Revista Universidad y Salud*, 18(1), 58-68. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/reus/v18n1/v18n1a07.pdf>
- Alonso, G. (2008). Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor. *Palermo Business Review*(2), 83 - 96.
- Baca, G. (2010). *Evaluación de proyectos* (Sexta edición ed.). Mexico D.F.: McGraw Hill.
- Cabral, O. (enero - junio de 2013). Productos y Servicios para los Adultos Mayores, un Potencial Nicho de Mercado en Colombia. *Revista Dimensión Empresarial*, 11(1), 103 - 115.
- Carranza, A. (18 de 4 de 2013). Un milagro económico llamado Bucaramanga. *La República*.
- Cerón-Bastidas, X. (2014). Calidad de Vida y su Relación con la Salud Oral en Personas de la Tercera Edad. *Revista Nacional de Odontología*, 10(19), 83-89. Obtenido de <https://revistas.ucc.edu.co/index.php/od/article/view/853/789>
- Chiavenato, I. (2010). *Gestión de Talento Humano* (5 edición ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Crecenegocios. (07 de 03 de 2016). *Crecenegocios*. Recuperado el 2017, de <https://www.crecenegocios.com/como-vender-mas-27-estrategias-de-ventas/>
- DANE. (09 de 2007). Obtenido de www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/8Tablasvida1985_2020.pdf
- DANE, 2. (2009). *Proyecciones Nacionales y Departamentales de Población (2005-2020)*. Bogotá. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/7Proyecciones_poblacion.pdf
- El Tiempo, p. (28 de septiembre de 2015). Las Personas Mayores de Colombia son las mas Pobres de América Latina. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16389736>
- Gil, J., & Subirá, C. (2004). Programas de asistencia dental domiciliaria: una demanda actual. *Aten Primaria.*, 34(7), 368 - 373.
- Holguín, M. M. (2012). *Fundamentos de Marketing*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Kalenatic, D. (2009). Modelo de ampliación de la capacidad productiva. *Ingeniería*, 14(2), 67-77.
- Koontz, H., wehrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global empresarial* (14 ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Martínez, F. (2013). *La crisis de la seguridad social en salud en Colombia*. Bogotá.
- Marulanda, J., Betancur, J., & Espinosa, S. (2011). Salud Oral en Discapacitados. *Revista CES Odontología*, 24(1), 71 - 76.
- Mercadeo.com. (2010). Recuperado el 2017, de <http://www.mercadeo.com/blog/2010/01/la-distribucion-fisica/>

- Minsalud. (2005). Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/proteccionsocial/documents/situacion%20actual%20de%20las%20personas%20adultas%20mayores.pdf>
- Mundial, B. (10 de 12 de 2015). *Ciudades competitivas: una solución local para una falta mundial de crecimiento y puestos de trabajo*. Obtenido de <http://www.bancomundial.org/es/topic/trade/publication/competitive-cities-a-local-solution-to-a-global-lack-of-growth-and-jobs>
- OMS, O. M. (2015). *Informe Mundial Sobre Envejecimiento y la Salud*. Obtenido de http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/186466/9789240694873_spa.pdf;jsessionid=9A8836F8F044853FB87F55BA7D42B28C?sequence=1
- Otero, J., & Uribe, J. (enero - abril de 2015). situación de Salud Bucal, Visual y auditiva en Santander. *Revista del Observatorio de Salud Pública de Santander*(1). Obtenido de https://web.observatorio.co/publicaciones/situacion_salud_bucal_visual_auditiva_santander_x_1_2015.pdf
- Palomino, S. (16 de 02 de 2017). El "buen vivero" de Colombia, la ciudad donde la clase social no importa. *El País*.
- Perez-Valbuena, G. S.-U. (Abril de 2015). Una mirada a los gastos de bolsillo en salud para Colombia. *Documento de trabajo sobre economía regional. Banco de la República*.(218).
- Pinto, A., & Daniel, F. (2007). Planificación estratégica de marketing. *Perspectivas*. Recuperado el 2017, de <http://www.redalyc.org/pdf/4259/425942331006.pdf>
- Porter, M. E. (Enero de 2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 1 - 15. Obtenido de https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf
- Respuesta al concejo municipal. Actividades adulto mayor. Secretaria de desarrollo social. (2014). Bucaramanga. Obtenido de http://www.concejodebucaramanga.gov.co/descargas/RESPUESTA_3_FERIA_DESARROLLOSOCIAL_2014.pdf
- Rocha, D., & Miranda, A. (2013). Atendimento odontológico domiciliar aos idosos: uma necessidade na pratica multidisciplinar em saúde: revisao de literatura. *Rev. Bras. Geriatr., 16*(1), 181-189.
- Sandhusen, R. L. (2002). *Mercadotecnia*. Mexico D.F.: Cecsa.
- Sapag, N., & Sapag, R. (2000). *Preparación y evaluación de proyectos*. Santiago de Chile: Mcgraw Hill.
- Sirota, M., & Meltzer. (2014). *The enthusiastic emplyee*. Londres: Content Technologies.
- Uribe, J. C., & Hormiga, C. M. (mayo - agosto de 2012). Situación de la Población con Discapacidad en Santander. *Revista del Observatorio de Salud Pública de Santander*.(2), 4-37. Obtenido de https://web.observatorio.co/publicaciones/ano_vii_2012_situacion_discapacidad_completa.pdf

- Varela, R., & Bedoya, O. (30 de 09 de 2006). Modelo Conceptual de Desarrollo Empresarial Basado en Competencias. *Estudios Gerenciales. Journal of Management and Economics for Iberoamerica* , 22(100), 21 - 47.
- Vasquez, K., Jaimes, M., & Andrades, J. (2016). Obtenido de <http://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/1381/2016-VasquezCarrillo%2CKarina-Trabajodegrado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Apéndices

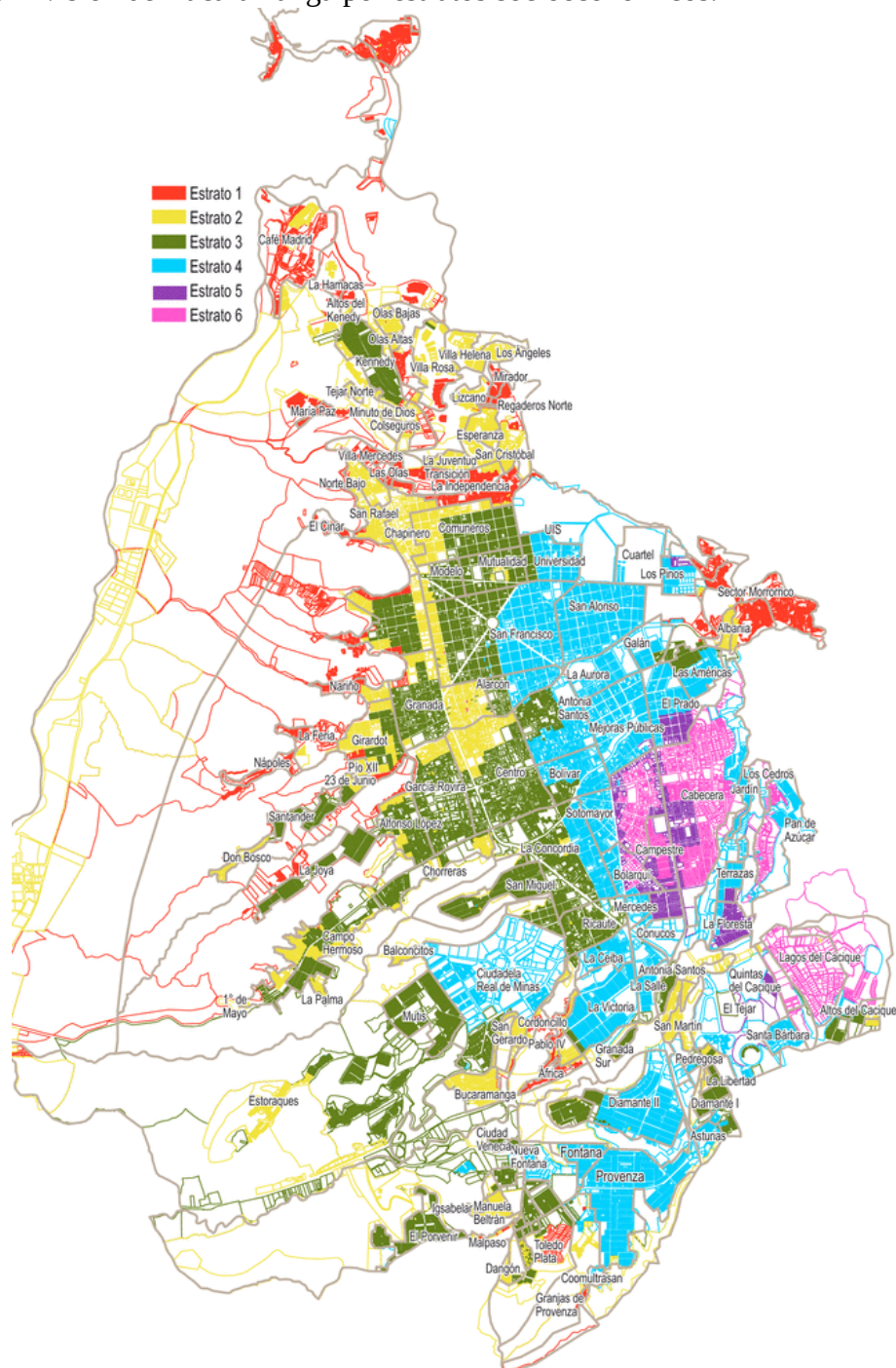
Apéndice A. Lienzo CANVAS.

Asociaciones clave  Proveedores Socios con capital Alianzas estratégicas EPS Entidades gubernamentales (SENA). Comfenalco, Cajasas ONGS.	Actividades clave  Gestión de la cadena de suministro. (Logística) Lluvias de ideas para el mejoramiento continuo del producto. Desarrollo de la página web como venta online. Resolución de problemas	Propuestas de valor  Accesibilidad al producto y/o servicio. Personalización del producto y/o servicio. Precio. Gestión de relación con los clientes (CRM)-reducción de costos. Reducción de riesgos (seguridad) Comodidad/utilidad. Confiabilidad Puntualidad	Relaciones con clientes  Asistencia personal. Asistencia personal exclusiva. Comunidad en línea. Creación colectiva.	Segmentos de mercado  Segmentos del cliente: El producto va dirigido a personas con discapacidad, adulto mayor de estratos 3, 4, 5 y 6 ubicados en el municipio de Bucaramanga. Portafolio para EPS.
Recursos clave  Recursos físicos, humanos intelectuales, financieros.		Canales  Equipo comercial (vendedores en puntos estratégicos) Ventas en internet Network marketing.		

Estructura de costes  Coste de suministros: local, materia prima, mano de obra, diseño logo del producto y la creación de la página web. Economías de escala, economías de campo.	Fuentes de ingresos  Ingreso por transacciones de pago puntual del cliente, forma de pago :((dinero plástico, efectivo, a través de la página web). Ingresos provenientes de pagos periódicos. Ingresos por contratos con EPS recaudo de cartera 30 días.
---	---

Nota: Adaptado de “Generación de modelos de negocio” por Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 2011

Apéndice B. Division de Bucaramanga por estratos socioeconómicos.



Nota: Mapa de estratos y tránsito de Bucaramanga. Adaptado de “Vanguardia Liberal de 2013”.

Apéndice C. Distribución inicial de tiempos y movimientos empresa *Smile Home*.

Agenda diaria con tiempos de atención y de desplazamiento.

Número de consultas	Horario de transporte y consulta	Tiempo de viaje	Tiempo de consulta odontología general: PARA ESTE TIPO DE CONSULTA EL <u>ODONTOLOGO GENERAL</u> SERÁ EL ENCARGADO DEL TRANSPORTE	Tiempo consulta endodoncia unirradicular: PARA ESTE TIPO DE CONSULTA EL CONDUCTOR SERÁ EL ENCARGADO DEL TRANSPORTE	Tiempo consulta endodoncia multirradicular: PARA ESTE TIPO DE CONSULTA EL CONDUCTOR SERÁ EL ENCARGADO DEL TRANSPORTE	Tiempo consulta rehabilitación oral: PARA ESTE TIPO DE CONSULTA EL CONDUCTOR SERÁ EL ENCARGADO DEL TRANSPORTE
	7:00	20				
1	7:20		20			
	7:40	20				
2	8:00		20			
	8:20	20				
3	8:40		20			
	9:00	20				
4	9:20		20			
	10:00	20				
5	10:20		20			
	10:40	20				
6	11:00		20			
	11:20	20				
7	11:40		20			
	12:00	20				
8	12:40		20			
	13:00	20	ALMUERZO			
9	13:20					60
Número de consultas	Horario de transporte y consulta	Tiempo de viaje	Tiempo consulta Odontología Estética: PARA ESTE TIPO DE CONSULTA EL <u>CONDUCTOR</u> SERÁ EL ENCARGADO DEL TRANSPORTE			
	14:00	20				

10	14:20		60			
11	14:40	20		60		
12	15:00	20				60
13	15:20	20	60			
14	15:40	20		60		
15	16:00	20			80	
Número de consultas	Horario de transporte y consulta	Tiempo de viaje	Tiempo consulta endodoncia cirugía Oral: PARA ESTE TIPO DE CONSULTA EL CONDUCTOR SERÁ EL ENCARGADO DEL TRANSPORTE			
16	16:20	20	40			
17	16:40	20				
18	17:00	20	40			
17	17:20	20			80	
18	17:40					
	18:00					
	18:20					
	18:40	20				
	19:00	Deja el vehículo en la sede de la empresa				