

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES

PROYECTO DE GRADUACIÓN

TEMA:

**REESTRUCTURACIÓN DE PROCESOS DEL CENTRO
ODONTOLÓGICO INTEGRAL DE ESPECIALIDADES “COIE”**

**Presentado como requisito parcial para obtener el Grado Académico
de:**

Ingeniero en Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe

ELABORADO POR:

**ANDREA LUNA CHÁVEZ
JAZMÍN SANTANA RODRÍGUEZ**

TUTOR:

ECON. URIEL CASTILLO

GUAYAQUIL – ECUADOR

2012

Agradecimiento:

Ante todo, le damos las gracias a Dios por las bendiciones que nos da día a día, a nuestros padres por su apoyo incondicional y a nuestros profesores por su guía en el transcurso de nuestra carrera universitaria.

Dedicatoria:

Dedicamos este trabajo a nuestras familias, en especial a nuestros padres, quienes nos han guiado y nos han apoyado a lo largo de nuestras vidas, en todo lo que nos hemos propuesto. Este logre es de Ustedes.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	4
JUSTIFICACIÓN	6
1. CAPÍTULO I.....	8
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
1.1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	8
1.1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	8
1.1.3 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	9
1.1.4 OBJETIVOS	9
1.1.4.1 Objetivo General	9
1.1.4.2 Objetivos Específicos.....	9
2. CAPÍTULO II.....	10
2.1 DIAGNÓSTICO DEL CONTEXTO DEL CENTRO ODONTOLÓGICO INTEGRAL DE ESPECIALIDADES COIE.....	10
2.1.1 HISTORIA	10
2.1.2 UBICACIÓN	12
2.1.3 ESTRUCTURA DEL CENTRO ODONTOLÓGICO INTEGRAL DE ESPECIALIDADES COIE 13	
2.1.4 PROCESOS ACTUALES DEL CENTRO ODONTOLÓGICO INTEGRAL DE ESPECIALIDADES COIE.....	14
2.1.5 INDICADORES DE GESTIÓN DE LOS PROCESOS ACTUALES	17
2.1.6 ANÁLISIS DE INDICADORES DE LA GESTIÓN POR PROCESO DEL CENTRO ODONTOLÓGICO INTEGRAL DE ESPECIALIDADES COIE	18
2.1.7 SITUACIÓN FINANCIERA ACTUAL DEL CENTRO ODONTOLÓGICO INTEGRAL DE ESPECIALIDADES COIE.....	20
2.1.7.1 Tasa de Crecimiento de Ingresos	21
2.1.7.2 Tasa de Crecimiento de Pacientes.....	24
2.1.7.3 Balance General del COIE	25
2.1.7.4 Estado de Pérdidas y Ganancias del COIE.....	27
2.1.7.5 Ratios	28
2.1.8 ANÁLISIS DE MERCADO	30

2.1.9 ANÁLISIS FODA DEL CENTRO ODONTOLÓGICO INTEGRAL DE ESPECIALIDADES COIE.....	32
2.1.9.1 Análisis Interno	32
2.1.9.2 Análisis Externo.....	33
2.1.10 ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER DEL COIE	34
2.1.10.1 Amenaza De Los Nuevos Competidores	35
2.1.10.2 Rivalidad Entre Competidores Existentes	35
2.1.10.3 Poder De Negociación De Los Proveedores.....	36
2.1.10.4 Poder De Negociación De Los Clientes	36
2.1.10.5 Amenaza De Servicios y Productos Sustitutos	37
3. CAPÍTULO III.....	38
3.1 PLAN DE REESTRUCTURACIÓN DE PROCESOS DE COIE.....	38
3.1.1 ANTECEDENTES.....	38
3.1.2 OBJETIVOS DEL PLAN DE REESTRUCTURACIÓN.....	38
3.1.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	39
3.1.4 CADENA DE VALOR.....	39
3.1.5 REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL.....	39
3.1.6 PROCESOS.....	39
3.1.7 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	40
3.1.7.1 Misión	40
3.1.7.2 Visión.....	40
3.1.7.3 VALORES.....	40
3.1.7.4 Estrategias FODA (FO – FA- DO – DA).....	41
3.1.8 CADENA DE VALOR.....	42
3.1.8.1 Procesos Gobernantes	44
3.1.8.2 Procesos Claves.....	44
3.1.8.3 Procesos de Apoyo.....	44
3.1.9 REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL.....	45
3.1.9.1 Proceso de Atención al Cliente.....	48
3.1.9.2 Proceso de Atención Clínica	51
3.1.9.3 Proceso de mercadeo.....	53
3.1.9.3.1 Estrategias de marketing	53
3.1.9.3.2 Marketing Mix	54

3.1.9.3	Plan de Acción de Promoción	67
3.1.9.4	Proceso Administración del Talento Humano.....	70
3.1.9.5	Proceso de Bioseguridad.....	73
3.1.9.6	Procesos de Administración y Finanzas	75
3.1.10	ACTIVIDADES DEL PLAN DE REESTRUCTURACIÓN	81
3.1.11	RESULTADOS ESPERADOS	84
4.	CAPITULO IV.....	86
4.1	PRESUPUESTO	86
4.2	ANALISIS FINANCIERO.....	88
5.	CAPITULO V.....	93
5.1	CONCLUSIONES	93
5.2	RECOMENDACIONES	94

INTRODUCCIÓN

El Centro Odontológico Integral de Especialidades COIE fue creado en el año de 1997 por la Dra. Sonia Chávez de Luna, empezando con un consultorio pequeño llamado "Clínica Dental Dra. Sonia Chávez" con muy poca ayuda tecnológica, apenas con un medico y una auxiliar, prestando los servicios de extracción, resinas, limpiezas dentales, etc., en una superficie de 50 m2.

Los avances en el mercado global de la salud oral y su injerencia por tanto en el mercado ecuatoriano presionan cada vez más a los profesionales de la salud y hasta a las mismas personas a protagonizar cambios. El efecto que tiene la globalización en el mundo permite ahora que nuevas ideas y estrategias se inserten en el Ecuador para hacer de los mercados de la salud establecimientos más competitivos.

El crecimiento que ha venido manteniendo el COIE a lo largo de sus veinte años de experiencia y servicio a sus pacientes, ha creado un compromiso para con la sociedad de cambios y modernización para el mejoramiento continuo y la excelencia del servicio. El mercado de clientes que posee en la actualidad el COIE está rodeado de fuertes competidores quienes están en lucha para conseguir una parte de participación de mercado, sin embargo, éstos muchas veces le apuestan todo a los precios y no se esmeran por optimizar o mejorar el uso de sus recursos de infraestructura y financieros ni tampoco por mejorar o reinventar los procesos de las distintas áreas que poseen, con lo que se lograría una ventaja competitiva importantísima que sería difícil igualar.

Debido a este compromiso de mejoramiento continuo y excelencia en el servicio, hace que el Centro Odontológico Integral de Especialidades COIE trabaje en la eficiencia y eficacia de su cadena de valor, es decir, de los procesos que actualmente se llevan a cabo lo que va a originar una administración eficiente, eficaz, de calidad y calidez, que permita aumentar el grado de satisfacción del cliente, asegurar su permanencia y consolidarse en el mercado.

La reestructuración orgánica y funcional del COIE se ha dividido en cinco capítulos. En el capítulo I se describirá cual es el problema detectado en el centro odontológico y los motivos por los que se ha decidido realizar la reestructuración, se definirán los objetivos y las delimitaciones del presente proyecto. El capítulo II estará

enfocado al análisis de la situación actual interna y externa del COIE tanto en lo organizacional como en la estructura de procesos. En el capítulo III se podrá observar el plan de reestructuración, en el que se irán describiendo todos los cambios propuestos respecto a la parte estructural, funcional y de procesos del Centro Odontológico. En el capítulo IV se demostrará financieramente que el plan de reestructuración de procesos propuestos mejorará la situación económica del Centro Odontológico, lo cual es uno de los objetivos del proyecto, las conclusiones y recomendaciones se encuentran en el capítulo V y luego de este los anexos respectivos.

JUSTIFICACIÓN

“La organización médica es un sistema-hombre; es un sistema humano-social complicado; su materia prima es humana; su producto es el ser humano; su trabajo está elaborado principalmente por manos humanas; sus objetivos son humanos; esto se traduce en servicio dirigido a la gente, llegando a ser individualizado y personalizado.”¹

Los servicios médicos, entre ellos el odontológico, en el mundo actual exigen tomar nuevos rumbos y orientaciones. Todo ha cambiado en esta rama de la medicina, desde los aspectos tecnológicos, como son equipos sofisticados, nuevos materiales, instrumentos de trabajo; aspectos administrativos y financieros donde la informática juega un papel fundamental; hasta las tendencias de consumo.

La globalización y la apertura de mercados influyen de manera decisiva en los servicios de salud bucal. Obligan a que los centros de salud mejoren sus estándares de calidad y obtengan las debidas certificaciones internacionales como son la ISO y las regulaciones emitidas por la Organización Mundial de la Salud (OMS), obligando a las clínicas dentales a adoptar normas, procedimientos y protocolos para la atención a los clientes – pacientes, buscando siempre la satisfacción de los mismos y por ende mantener un buen nivel de ingresos.

En la actualidad, el gobierno ecuatoriano a través del Ministerio de Salud Pública (MSP), está implementando actividades de supervisión y control a todos los centros de salud privados, entre ellos consultorios y clínicas dentales, con el fin de que estos cumplan con los requisitos y regulaciones mínimas establecidas por este ente, como son: control de asepsia, control de desechos comunes, infecciosos y especiales, control de desechos corto punzantes, inspección de caducidad de medicamentos utilizados, esterilización adecuada del instrumental utilizado en los pacientes, señalización, certificados laborales emitidos por el MSP para cada uno de los empleados tanto para el personal administrativo como para el personal médico, permiso del Cuerpo de Bomberos, permiso de la Comisión de Energía Atómica para la utilización de equipos de Rx.

¹ Administre su consultorio como una Empresa de Servicios. Dr. Jorge Paras Ayala, Lic. Gabriela Estrada Chapman. –AMOLCA, Pág. 21, Año 2005

De igual manera, a través del Servicio de Rentas Internas (SRI), se han establecido una serie de mecanismos que permiten regular la actividad de los centros de salud privados, para lo cual, se han creado controles para verificar los sistemas de facturación implementados y la correcta declaración impositiva a la que están obligados tanto las clínicas odontológicas como los profesionales independientes.

Estas dos acciones importantes, controles del MSP y acciones del SRI, han permitido que poco a poco vaya desapareciendo la informalidad en la actividad de salud privada y mejore significativamente sus servicios. Con ello, se ha elevado la competitividad en el sector, incentivando en los centro de salud la implementación de nuevos mecanismos de gestión y procesos que mejoren la calidad del servicio.

Por todo lo anterior mente mencionado, el Centro Odontológico Integral de Especialidades COIE, ha visto la necesidad de realizar una verdadera reestructuración de procesos en las áreas administrativa, financiera y operativa con el fin de buscar la excelencia del servicio.

1. CAPÍTULO I

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La carencia de procesos, procedimientos y protocolos formalmente establecidos para la atención al paciente, el establecimiento de sus necesidades y satisfacciones y la falta de la orientación estratégica del centro odontológico lleva a plantearse el problema principal que existe en el Centros Odontológico Integral de Especialidades COIE que es: la determinación de la estructura organizacional y de procesos a la que debe sujetarse el COIE.

Este desconocimiento ha llevado a establecer un centro odontológico donde no se ha considerado, como exigen los cánones de calidad, los elementos técnicos, la preservación del medio ambiente y aspectos administrativos - financieros requeridos para la creación y desarrollo de este tipo de unidades económicas. Se han identificado las siguientes deficiencias:

- Carencia de una estructura organizacional definida
- Carencia de procedimientos y reglamentos de las actividades del personal
- Poca importancia a la promoción del COIE
- Falta de control de inventarios de materiales del COIE
- Desconocimiento del nivel de satisfacción de los clientes

1.1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El Centro Odontológico Integral de Especialidades COIE de la ciudad de Guayaquil, carece de una estructura organizacional y de procesos bien definida que le permita crecer en el mercado.

1.1.3 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

CAMPO: Administración

ÁREA: Administración de Procesos

ASPECTO: Plan de Reestructuración

TEMA: Reestructuración de Procesos del COIE

PROBLEMA: El Centro Odontológico Integral de Especialidades COIE de la ciudad de Guayaquil, carece de una estructura organizacional y de procesos bien definida que le permita crecer en el mercado.

DELIMITACIÓN ESPACIAL: Cdla.Kennedy Norte, Av. Luis Orrantia y Nahim Isaias, Edificio Clase Segundo Piso, Oficina 205.

DELIMITACIÓN TEMPORAL: Enero a Marzo de 2012

1.1.4 OBJETIVOS

1.1.4.1 Objetivo General

Diseñar un plan de reestructuración de la Gestión del Centro Odontológico Integral de Especialidades COIE, mediante el enfoque de administración de procesos para satisfacer a plenitud la demanda del cliente – paciente.

1.1.4.2 Objetivos Específicos

- ✓ Analizar los procesos actuales que integran el Centro Odontológico Integral de Especialidades “COIE”
- ✓ Elaborar una nueva estructura de procesos acorde a las necesidades de los clientes – paciente, accionistas y equipo de trabajo.
- ✓ Crear controles que permitan medir la efectividad de los procesos planteados.
- ✓ Proyectar la efectividad de la estructura de procesos propuesta mediante los resultados en los estados financieros.

2. CAPÍTULO II

2.1 DIAGNÓSTICO DEL CONTEXTO DEL CENTRO ODONTOLÓGICO INTEGRAL DE ESPECIALIDADES COIE

2.1.1 HISTORIA

En la Facultad de Odontología de la Universidad Central del Ecuador, en noviembre de 1980, la Dra. Sonia de Lourdes Chávez Peñaherrera recibe su título profesional de Doctora en Odontología. Un mes después, en solemne acto, recibe el diploma al mejor estudiante de Odontología de su promoción.

Su primera experiencia como profesional la realizó en el dispensario médico de la Parroquia de Calderón del Cantón Quito cumpliendo el año de Odontología Rural. Ejerce su profesión en el área de radiología, para lo cual se implementó uno de los primeros centros radiológicos en odontología en la ciudad de Quito.

1990 es un año importante en el desarrollo profesional de la Dra. Chávez; se crea uno de los mejores Centros de Estomatología del país, en el que se realizan tratamientos odontológicos integrales. Esto se mantuvo durante cinco años.

En 1994 el Instituto de Estomatología instala sus propias y modernas instalaciones, pone en funcionamiento cuatro consultorios completamente equipados, un quirófano para cirugía bucal, el área de radiología y una sala de capacitación.

El país sufre una crisis económica debido al enfrentamiento bélico con el vecino país del Sur (Perú), provocando con ello una subida incontrolable de las tasas de interés y una caída brusca de la capacidad de pago y adquisición por parte de la ciudadanía, afectando de manera significativa al sector de servicios y por ende al de salud. Esto produjo que el Instituto de Estomatología se vea afectado en sus ingresos y tenga incumplimiento frecuentes en el pago tanto a las instituciones que financiaron la nueva infraestructura como a sus proveedores.

En 1996 la Dra. Sonia Chávez toma una de las decisiones más duras que es la de cerrar el Instituto de Estomatología y trasladarse a la provincia de Manabí.

En la ciudad de Portoviejo, en 1997, la Dra. Chávez instala su consultorio odontológico conjuntamente con un equipo de Rayos X de última generación. La razón social fue Clínica Dental Dra. Sonia Chávez.

Para la instalación del centro radiológico, se realizó un estudio de mercado en toda la provincia de Manabí, con el fin de conocer el número de profesionales odontólogos que existían en la provincia, los mismos que serían los potenciales usuarios (indirectos) del servicio de radiología. Esto no dio un resultado positivo. Además hubieron factores exógenos que afectaron el desenvolvimiento profesional tales como: la inestabilidad política y los desastres naturales. Manabí fue una de las provincias más afectadas por el fenómeno del Niño, que convirtió a su capital Portoviejo, en una de las ciudades más pobres del país. Por lo tanto la capacidad de adquisición de los pobladores se redujo notablemente; a lo mucho sus ingresos cubrían las necesidades primarias.

En el año 1999, la Dra. Chávez decide instalar el consultorio en la ciudad de Guayaquil, el mismo que constó de una unidad dental donde realizó odontología general y el equipo para radiografías extra orales, para lo cual se realizó un estudio de mercado y se vio buenas posibilidades para arrancar con un centro radiológico especializado. Sin duda el crecimiento en los servicios de salud en general, cualquiera que sea su especialidad, es muy lento, pues la capacidad del profesional es transmitida a la comunidad por cada paciente tratado, es decir una comunicación de persona a persona. A pesar de esto podemos considerar que tuvo un crecimiento significativo, pero no lo esperado por la Dra. Sonia Chávez; por lo que después de dos años vende su equipo de radiografía y decide comprar una unidad dental más. De esta manera crea la clínica dental que lleva su nombre. Desde este momento ve la necesidad de incorporar a varios profesionales en las diferentes especialidades de la odontología para que presten sus servicios y dar una atención integral y de calidad.

A mediados del año 2009, en busca de mejores perspectivas, decide trasladar su consultorio a Medihouston Medical Center, ubicado en Urdesa Central, en la Av. Las Lomas # 304 y La Primera. Este es un centro médico que reúne algunas especialidades médicas enfocadas a la estética en general.

Durante sus 29 años de ejercicio profesional, la Dra. Chávez ha trabajado con el Seguro de ECUASANITAS, como prestador de servicios médicos. Luego estableció convenios profesionales con la aseguradora METRO MEDICAL.

En Enero del año 2011 se realiza una alianza estratégica con el Centro Odontológico Integral de Especialidades COIE, institución con mucho prestigio en la ciudad de Quito, logrando de esta manera obtener convenios de prestación de servicios con aseguradoras como SALUD S.A., Mediasist y CORIS del Ecuador.

Dentro de los compromisos de esta alianza está la reestructuración total tanto en la parte administrativa como operativa de la Clínica.

Dando inicio a la reestructuración de la clínica, en el mes de Septiembre del año 2011, la doctora Sonia Chávez de Luna decide realizar una inversión de \$160.000,00 dólares americanos para la adquisición de dos oficinas con el fin de adecuarlas para el funcionamiento del Centro Odontológico Integral de Especialidades COIE.

Mediante el presente estudio se pretende implementar los mecanismos necesarios que permitan una gestión más eficiente y eficaz del Centro Odontológico Integral de Especialidades COIE de la ciudad de Guayaquil

2.1.2 UBICACIÓN

El Centro Odontológico Integral de Especialidades COIE se encuentra actualmente situado en la Ciudadela Kennedy Norte en el edificio CLASSE. Esta parte de la ciudad es conocida como un área médica, ya que en los edificios aledaños podemos encontrar médicos de todas las especialidades así como también odontólogos.

Gráfico #1: Ubicación del Centro Odontológico Integral de Especialidades “COIE”



Elaborado por: Autoras

2.1.3 ESTRUCTURA DEL CENTRO ODONTOLÓGICO INTEGRAL DE ESPECIALIDADES COIE

En el siguiente cuadro se presentan los servicios odontológicos que presta el Centro Odontológico Integral de Especialidades COIE de la Dra. Sonia Chávez, así como también el personal y los recursos que dispone.

Cuadro #1: Servicios Odontológicos del “COIE”

SERVICIOS BRINDADOS	PERSONAL	RECURSOS DISPONIBLES
ODONTOLOGÍA ESTÉTICA	2 REHABILITADORES ORALES	2 CONSULTORIOS COMPLETAMENTE EQUIPADOS
REHABILITACIÓN ORAL	2 ENDODONCISTAS	1 EQUIPO DE RAYOS PERIAPICAL
CIRUGÍA BUCAL	1 ORTODONCISTA	1 EQUIPO DE ULTRASONIDO
IMPLANTOLOGÍA	1 CIRUJANO	1 LA SER TERA PÉUTICO
PERIODONCIA	1 IMPLANTÓLOGO	1 AUTOCLAVE PARA ESTERILIZACIÓN
ORTODONCIA	2 AUXILIARES DE ODONTOLOGÍA	1 EQUIPO DE ENDODONCIA
ORTOPEDIA	1 RECEPCIONISTA	10 JUEGOS DE INSTRUMENTAL DE DIAGNÓSTICO
ODONTOPEDIATRÍA	1 CONTADOR	10 JUEGOS DE INSTRUMENTAL DE OPERATORIA
ENDODONCIA	1 PERSONAL DE LIMPIEZA	1 EQUIPO INSTRUMENTAL DE CIRUGÍA DENTAL
RADIOLOGÍA		1 EQUIPO INSTRUMENTAL DE IMPLANTOLOGÍA
		1 COMPRESOR DE CUATRO CABALLOS
		1 EQUIPO DE SUCCIÓN
		2 COMPUTADORAS DE ESCRITORIO
		1 PERCHA
		1 LAPTOP
		1 NEVERA PEQUEÑA
		3 ESCRITORIOS
		5 SILLAS DE OFICINA
		1 JUEGO DE SALA
		1 LCD
		1 MINI COMPONENTE
		1 DISPENSADOR DE AGUA
		1 CAFETERA

Elaborado por: Autoras

Fuente: Archivos Centro Odontológico Integral de Especialidades COIE

El organigrama estructural está diseñado de la siguiente manera: la Gerencia General dirigida por la Dra. Sonia Chávez, la secretaria que está a cargo de la Srta. Andrea Luna, el contador, el Sr. Virgilio Luna, los servicios odontológicos que están a cargo de los siete profesionales que trabajan en el COIE y de una auxiliar quienes es soporte en el momento de la atención al paciente.

También en el organigrama se encuentra detallado el valor aproximado que perciben mensualmente los odontólogos por honorarios profesionales. Así como también el valor que percibe el contador y la recepcionista.

Gráfico #2 Organigrama Situación actual del “COIE”



Elaborado por: Autoras

Fuente: COIE

2.1.4 PROCESOS ACTUALES DEL CENTRO ODONTOLÓGICO INTEGRAL DE ESPECIALIDADES COIE

Actualmente el COIE cuenta con procesos Gobernantes, Claves y de Apoyo. Entre los procesos gobernantes esta la Gerencia general que son los que gobiernan las decisiones tomadas en el COIE. Los procesos claves actuales son la recepción y la atención de la clínica por parte de los odontólogos. Finalmente tenemos los procesos de apoyo que son la parte contable y los recursos humanos, este últimos desarrollado por la Dra. Sonia Chávez o por la recepcionista.

Seguido se presenta la cadena de valor y un cuadro de los procesos actuales del COIE.

Gráfico #3: Cadena de valor de los procesos actuales del COIE

CADENA DE VALOR DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CENTRO ODONTOLÓGICO INTEGRAL DE ESPECIALIDADES “COIE”



Elaborado por: Autoras

Fuente: COIE

adro #2: Procesos Actuales del “COIE”

PROCESOS	RESPONSABLE	SUBPROCESOS	PROCEDIMIENTOS
RECEPCIÓN	RECEPCIONISTA	ATENCIÓN A PACIENTES	CANALIZAR LAS CITAS CON EL ODONTÓLOGO GENERAL Y ESPECIALISTAS INGRESAR Y ACTUALIZAR LA HCO DE LOS PACIENTES EN EL SISTEMA OPEN DENTAL PROPORCIONAR LA HCO DEL PACIENTE AL ODONTÓLOGO ASIGNAR CITAS COBRO POR ATENCIÓN MÉDICA ATENDER LLAMADAS
ADMINISTRATIVO	GERENTE / RECEPCIONISTA	COMPRAS E INVENTARIOS	COMPRA DE INSUMOS ODONTOLÓGICOS COMPRA DE EQUIPOS ODONTOLÓGICOS COMPRA DE SUMINISTROS Y EQUIPOS DE OFICINA
	GERENTE	CONTRATACIÓN DE PERSONAL	ENTREVISTAS Y SELECCIÓN DE PERSONAL
SERVICIO ODONTOLÓGICO	ODONTÓLOGO (GERENTE)	DIAGNÓSTICO	DIAGNÓSTICO ELABORACIÓN DE PLAN DE TRATAMIENTO ODONTOLÓGICO
	ODONTÓLOGOS Y AUXILIARES	ESPECIALIDADES ODONTOLÓGICAS	INICIO DE TRATAMIENTO ODONTOLÓGICO SEGUIMIENTO DE TRATAMIENTO ODONTOLÓGICO
FINANCIERO	CONTADOR	REGISTRO DE INGRESOS Y EGRESOS EN EL SISTEMA	REGISTRO DE LAS FACTURAS EN EL SISTEMA Y DE LOS COMPROBANTES DE PAGO A PROVEEDORES, PAGO DE NOMINA, ETC

laborado por: Autoras

fuente: COIE

Luego de haber levantado la información necesaria para elaborar el mapa de procesos actuales del centro odontológico, se puede observar lo siguiente:

Existen cuatro procesos dentro del centro odontológico: la recepción, servicios odontológicos, administrativo y financiero.

Referente a la distribución de actividades que se realizan en el centro odontológico: existe recargo de trabajo para la persona encargada de la recepción, debido a que realiza también procesos administrativos, esto podría ocasionar la falta de atención a ciertas actividades consideradas de alta importancia en la recepción como es

la gestión telefónica a pacientes, además de prestarse a confusión de las responsabilidades asignadas. De la misma forma pasa con la gerente propietaria.

No existen procesos de marketing, lo que genera una mínima promoción del centro odontológico.

2.1.5 INDICADORES DE GESTIÓN DE LOS PROCESOS ACTUALES

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso².

Para conocer la gestión de los procesos actuales del centro odontológico se procedió a identificar los objetivos de cada uno de ellos y medir su desempeño a través d indicadores de gestión.

² <http://www.escuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf>

Cuadro #3: Indicadores Actuales del “COIE”

PROCESOS	RESPONSABLE	SUBPROCESOS	OBJETIVO	INDICADORES
RECEPCIÓN	RECEPCIONISTA	ATENCIÓN A PACIENTES	INGRESAR EN SU TOTALIDAD LA INFORMACIÓN DE LA HCO DEL PACIENTE EN EL SISTEMA OPEN DENTAL DIARIAMENTE REALIZAR LOS COBROS DE LOS TRATAMIENTOS EN LAS DIFERENTES FORMAS DE PAGO COORDINAR LAS CITAS ACORDE A LA DISPONIBILIDAD DEL ODONTÓLOGO Y DEL PACIENTE	# DE FICHAS COMPLETAS INGRESADAS EN EL SISTEMA DIARIAMENTE CUADRE DE EFECTIVO, CHEQUES Y VOUCHERS VS ATENCIONES MEDICAS DIARIAS ENCUESTA DE CALIDAD DE SERVICIO
ADMINISTRATIVO	GERENTE / RECEPCIONISTA	COMPRAS E INVENTARIOS	COMPRAR OPORTUNAMENTE LOS INSUMOS E INSTRUMENTOS ODONTOLÓGICOS PARA MANTENER EL STOCK NECESARIO PARA LA NORMAL OPERATIVIDAD DEL CENTRO ODONTOLÓGICO	FECHA DE SOLICITUD DE COMPRA/ FECHA DE ELABORACIÓN DE ORDEN DE COMPRA # UNIDADES / TOTAL DE STOCK MÍNIMO ESTABLECIDO # REPROCESOS POR PACIENTES # DE MANTENIMIENTOS CORRECTIVOS DE LOS EQUIPOS
	GERENTE	CONTRATACIÓN DE PERSONAL	INCORPORAR AL CENTRO ODONTOLÓGICO PERSONAL CON LAS COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO QUE VA A OCUPAR	CONTRATACIÓN DE PERSONAL ACORDE AL PERFIL SOLICITADO
SERVICIO ODONTOLÓGICO	ODONTÓLOGO (GERENTE)	DIAGNÓSTICO	EFFECTIVIDAD EN DIAGNÓSTICO REALIZADO CUMPLIMIENTO DE HORARIOS EN LA CITA ASIGNADA	ENCUESTA DE CALIDAD DE SERVICIO # REPROCESOS POR PACIENTE DURACIÓN DE CITA / TIEMPO ASIGNADO PARA LA CITA
	ODONTÓLOGOS Y AUXILIARES	ESPECIALIDADES ODONTOLÓGICAS	EFFECTIVIDAD EN DIAGNÓSTICO REALIZADO CUMPLIMIENTO DE HORARIOS EN LA CITA ASIGNADA	ENCUESTA DE CALIDAD DE SERVICIO # REPROCESOS POR PACIENTE DURACIÓN DE CITA / TIEMPO ASIGNADO PARA LA CITA
FINANCIERO	CONTADOR	RÉGISTRO DE INGRESOS Y EGRESOS EN EL SISTEMA	INGRESAR EL TOTAL DE FACTURAS POR LOS TRATAMIENTOS ODONTOLÓGICOS Y COMPROBANTES DE EGRESOS DIARIAMENTE EN EL SISTEMA	# FACTURAS INGRESADAS / TOTAL DE CITAS DE ATENCIÓN MÉDICA DIARIAS # COMPROBANTE DE EGRESO / FACTURAS DIARIAS Y OTROS COMPROBANTES DE EGRESO

Elaborado por: Autoras

Fuente: COIE

2.1.6 ANÁLISIS DE INDICADORES DE LA GESTIÓN POR PROCESO DEL CENTRO ODONTOLÓGICO INTEGRAL DE ESPECIALIDADES COIE

Los procesos que se realizan actualmente dentro del Centro Odontológico Integral de Especialidades COIE fueron evaluados por medio de los indicadores de satisfacción, siendo estos: muy satisfactorio, satisfactorio, ni satisfactorio ni insatisfactorio, poco satisfactorio, no satisfactorio.

A continuación se presenta el cuadro de evaluación de los procesos actuales del COIE con su respectiva puntuación.

Cuadro #4: Evaluación de Procesos del COIE

PROCESOS	RESPONSABLE	SUBPROCESOS	INDICADORES	MUY SATISFACTORIO	SATISFACTORIO	NI SATISFACTORIO NI INSATISFACTORIO	POCO SATISFACTORIO	NO SATISFACTORIO
RECEPCIÓN	RECEPCIONISTA	ATENCIÓN A PACIENTES	# DE FICHAS COMPLETAS INGRESADAS EN EL SISTEMA DIARIAMENTE		1			
			CUADRE DE EFECTIVO, CHEQUES Y VOUCHERS VS ATENCIONES MEDICAS DIARIAS			1		
			PERSEPCIÓN DE CALIDAD DE SERVICIO ADMINISTRATIVO		1			
ADMINISTRATIVO	GERENTE / RECEPCIONISTA	COMPRAS E INVENTARIOS	FECHA DE SOLICITUD DE COMPRA/ FECHA DE ELABORACIÓN DE ORDEN DE COMPRA				1	
			# UNIDADES / TOTAL DE STOCK MÍNIMO ESTABLECIDO				1	
			# REPROCESOS POR PACIENTES	1				
			# DE MANTENIMIENTOS CORRECTIVOS DE LOS EQUIPOS			1		
	GERENTE	CONTRATACIÓN DE PERSONAL	CONTRATACIÓN DE PERSONAL ACORDE AL PERFIL SOLICITADO	1				
SERVICIO ODONTOLÓGICO	ODONTÓLOGO (GERENTE)	DIAGNÓSTICO	PERSEPCIÓN DE CALIDAD DE SERVICIO ODONTOLÓGICO	1				
			DURACIÓN DE CITA / TIEMPO ASIGNADO PARA LA CITA				1	
	ODONTÓLOGOS Y AUXILIARES	ESPECIALIDADES ODONTOLÓGICAS	PERSEPCIÓN DE CALIDAD DE SERVICIO ODONTOLÓGICO		1			
			# REPROCESOS POR PACIENTE		1			
			DURACIÓN DE CITA / TIEMPO ASIGNADO PARA LA CITA				1	
FINANCIERO	CONTADOR	RÉGISTRO DE INGRESOS Y EGRESOS EN EL SISTEMA	# FACTURAS INGRESADAS / TOTAL DE CITAS DE ATENCIÓN MÉDICA DIARIAS					1
			# COMPROBANTE DE EGRESO / FACTURAS DIARIAS Y OTROS COMPROBANTES DE EGRESO					1
PUNTUACION TOTAL				3	4	6	2	0

Elaborado por: Autoras

Fuente: COIE

Gráfico #4: Resultado Evaluación de Indicadores.



Elaborado por: Autoras

Fuente: Resultados de la Evaluación de Procesos del COIE

Como se puede observar en la matriz y en el gráfico de evaluación de indicadores, se identificaron cuatro procesos como muy satisfactorios, cuatro procesos como satisfactorios, existen seis procesos que fueron evaluados como ni satisfactorio ni tan satisfactorios y tres procesos que se identificaron como poco satisfactorios por lo que consideramos que se debe dar un mayor enfoque a la reestructuración de los dos últimos procesos mencionados.

Cabe señalar que los procesos que se identificaron como poco satisfactorios se encuentran dentro de la gestión administrativa.

2.1.7 SITUACIÓN FINANCIERA ACTUAL DEL CENTRO ODONTOLÓGICO INTEGRAL DE ESPECIALIDADES COIE

El Centro Odontológico Integral de Especialidades COIE ha proporcionado los estados financieros (Estado de Resultados y Balance General) correspondientes a los últimos cuatro años con el fin de conocer su situación económico-financiera actual.

2.1.7.1 Tasa de Crecimiento de Ingresos

Cuadro #5: Crecimiento de Ingresos

CENTRO ODONTOLOGICO INTEGRAL DE ESPECIALIDADES COIE						
CRECIMIENTOS REGISTRADOS EN LOS PERIODOS 2008 - 2009 - 2010 - 2011						
	AÑO BASE	1ER AÑO	CRECIMIENTO AÑO BASE	2DO AÑO	CRECIMIENTO AÑO BASE	CRECIMIENTO 1ER AÑO
MES / AÑO	2008/2009	2009/2010		2010/2011		
NOVIEMBRE	5,906.35	6,273.87	6%	7,245.36	23%	15%
DICIEMBRE	5,685.90	6,801.69	20%	9,087.57	60%	34%
ENERO	7,632.45	6,611.32	-13%	12,344.25	62%	87%
FEBRERO	6,427.30	8,603.70	34%	9,104.92	42%	6%
MARZO	6,364.30	9,776.90	54%	10,191.81	60%	4%
ABRIL	7,491.07	7,823.60	4%	11,108.38	48%	42%
MAYO	5,284.70	5,853.80	11%	11,671.08	121%	99%
JUNIO	6,478.30	11,034.53	70%	10,769.78	66%	-2%
JULIO	8,103.16	8,494.81	5%	9,514.30	17%	12%
AGOSTO	5,841.20	9,247.15	58%	8,646.11	48%	-6%
SEPTIEMBRE	7,475.90	8,909.50	19%	5,804.44	-22%	-35%
OCTUBRE	5,631.77	7,907.14	40%	8,476.20	51%	7%
INGRESOS ANUALES	78,322.40	97,338.01	24%	113,964.20	46%	17%
INGRESOS MENSUALES	6,526.87	8,111.50		9,497.02		
INGRESO POR UNIDAD	3,263.43	4,055.75		4,748.51		

Elaborado por: Autoras

Fuente: Registro de Ingresos del COIE

El presente cuadro muestra como el Centro Odontológico Integral de Especialidades ha ido creciendo en los últimos cuatro periodos en términos de ingresos, se puede observar que el crecimiento del primer año en relación al año base fue de 24%, y el crecimiento del segundo año en relación al año anterior fue del 17%, lo cual indica que ha tenido un crecimiento sostenible a pesar de los altos y bajos en los diferentes meses.

A continuación se presenta gráficamente de manera comparativa el crecimiento de los últimos años.

Gráfico #5: Crecimiento de Ingresos en los periodos 2008 – 2009 – 2010 – 2011



Elaborado por: Autoras

Fuente: Cuadro de Crecimientos de Ingresos del COIE

Gráfico #6: Crecimiento de Ingresos 2008 – 2009



Elaborado por: Autoras

Fuente: Cuadro de Crecimientos de Ingresos del COIE

Gráfico #7: Crecimiento financiero 2009 – 2010



Elaborado por: Autoras

Fuente: Cuadro de Crecimientos de Ingresos del COIE

Gráfico #8: Crecimiento de Ingresos 2010 – 2011



Elaborado por: Autoras

Fuente: Cuadro de Crecimientos de Ingresos del COIE

Como se puede observar, los crecimientos mensuales han variado durante los tres periodos, por ejemplo en el periodo 2008 – 2009 los meses altos fueron Enero y Julio, y el mes más bajo fue Mayo. En el periodo 2009 – 2010 los meses altos fueron Marzo y Junio y el mes más bajo fue Mayo. Finalmente en el periodo 2010 – 2012 los meses más altos fueron Enero y Mayo y el mes más bajo fue Noviembre.

Mediante estos resultados podemos indicar que el Centro Odontológico COIE debería implementar algún tipo de estrategia de mercado que permita tener un crecimiento constante durante todo el año.

2.1.7.2 Tasa de Crecimiento de Pacientes

De acuerdo a la información obtenida de la base de datos de los pacientes del Centro Odontológico Integral de Especialidades COIE de los años 2007 al 2011, el centro odontológico ha tenido todos los años un incremento en el número de sus pacientes, \siendo el año de mayor crecimiento el 2008 donde tuvo un incremento de sus pacientes en términos porcentuales de 10.24%, en el 2009 hubo crecimiento pero de menor proporción, en el 2010 y 2011 el crecimiento fue de 9.72% y 8.82% respectivamente. Se puede apreciar que el crecimiento ha sido sostenido con un crecimiento promedio del 8.93% durante todos estos periodos. Al finalizar el año 2011 el centro odontológico cuenta con 3.367 pacientes.

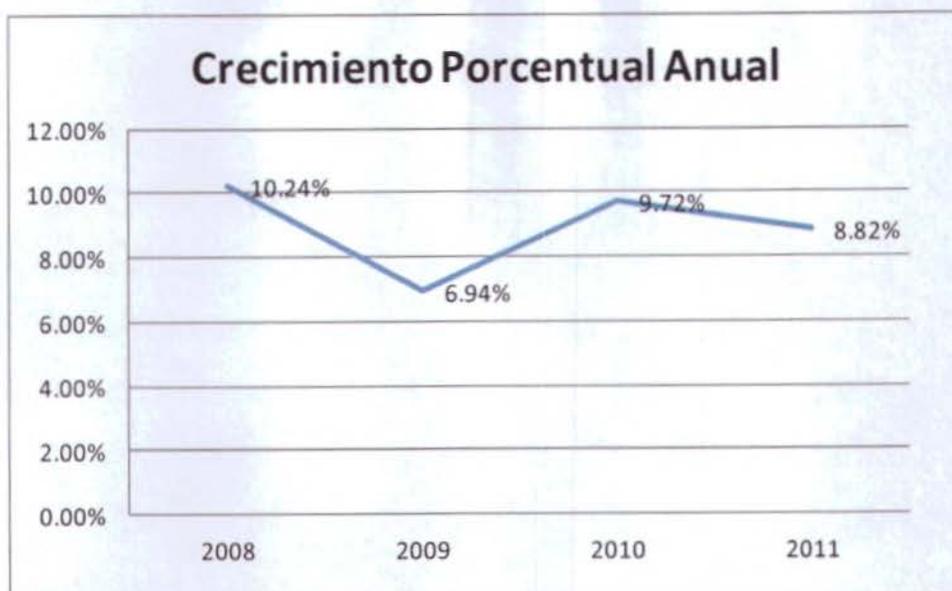
Cuadro #6: Crecimiento de Paciente del COIE

AÑO	TOTAL PACIENTES	# PACIENTES NUEVOS	% CRECIMIENTO
2007	2,392		
2008	2,637	245	10.24%
2009	2,820	183	6.94%
2010	3,094	274	9.72%
2011	3,367	273	8.82%

Elaborado por: Autoras

Fuente: Registro de Ingreso de Pacientes del COIE

Gráfico #9: Crecimiento Porcentual Anual de pacientes del COIE



Elaborado por: Autoras

Fuente: Cuadro Crecimiento de Pacientes del COIE

2.1.7.3 Balance General del COIE

A continuación se presenta el Balance General del Centro Odontológico Integral de Especialidades COIE al 31 de Diciembre del 2011. Este será el punto de partida para hacer los análisis financieros para este proyecto de titulación.

Cuadro #7: Balance General COIE al 31 de Diciembre 2011

CENTRO ODONTOLÓGICO INTEGRAL DE ESPECIALIDADES COIE			
BALANCE GENERAL			
AL 31 DE DICIEMBRE 2011			
CUENTA	PARCIAL	TOTAL	
ACTIVO			
CORRIENTE		6,702.35	
CAJA / BANCOS	754.51		
CUENTAS POR COBRAR PACIENTES	3,785.22		
CRÉDITO TRIBUTARIO RET. FUENTE	1,582.62		
INVENTARIO DE MATERIALES	580.00		
FIJO		228,254.17	
OFICINAS	164,749.41		
UNIDADES ODONTOLÓGICAS	9,880.00		
EQUIPO ODONTOLÓGICO	28,771.36		
EQUIPOS DE RAYOS X	3,438.00		
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN Y ELECTRONICOS	6,478.60		
VEHÍCULOS	11,000.00		
ENSERES	3,936.80		
TOTAL ACTIVO		234,956.52	
PASIVO			
CORRIENTE		5,060.21	
CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES	2,032.10		
CUENTAS POR PAGAR IESS	406.36		
PRÉSTAMO CORTO PLAZO BNF	1,421.75		
PRÉSTAMO CORTO PLAZO MASTERCARD	1,200.00		
A LARGO PLAZO		122,895.32	
PRÉSTAMO LARGO PLAZO BNF	2,895.32		
PRÉSTAMO LARGO PLAZO ADQUISICIÓN PISO	120,000.00		
TOTAL PASIVO		127,955.53	
CAPITAL			
CAPITAL		107,000.99	
TOTAL PASIVO + CAPITAL		234,956.52	
Dra Sonia Chávez GERENTE PROPIETARIA		Lcdo. Virgilio Luna CONTADOR	
Fecha: 5 de ENERO del 2012			

Elaborado por: Autoras

Fuente: Estados financieros del COIE

2.1.7.5 Ratios

De conformidad a los resultados económicos obtenidos por el COIE en el período contable 2011 se ha procedido a calcular los índices financieros que reflejan la situación en la que se encuentra la empresa.

Cuadro #9: Índice de liquidez

ÍNDICE DE LIQUIDEZ CENTRO ODONTOLÓGICO INTEGRAL DE ESPECIALIDADES COIE AL 31 DE DICIEMBRE 2011			
INDICE DE LIQUIDEZ	$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	$\frac{6,702.35}{5,060.21}$	1.32
<p>ÍNDICE DE LIQUIDEZ: Por cada dolar de deuda que tiene el COIE, cuenta con \$ 1,32 para cancelar sus cuentas por pagar. Este es un índice positivo pues señala que el COIE cumple con comodidad sus obligaciones corrientes, estos es: con sus proveedores, con las entidades del estado: IESS, SRI, y principalmente con sus trabajadores.</p>			

Elaborado por: Autoras

Fuente: Registros contables COIE

Cuadro #10: Capital de Trabajo

CAPITAL DE TRABAJO CENTRO ODONTOLÓGICO INTEGRAL DE ESPECIALIDADES COIE AL 31 DE DICIEMBRE 2011			
CAPITAL DE TRABAJO =	ACTIVO CORRIENTE -	PASIVO CORRIENTE	1,642.14
<p>CAPITAL DE TRABAJO: La calidad del servicio en una clínica dental esta dada en el profesionalismo y conocimientos que ponen sus odontólogos en el tratamiento a sus pacientes, en la calidad de sus materiales y en la atención que se les presta, para lo cual se requiere contar con los recursos financieros necesarios para cumplir en los tiempos establecidos con los compromisos adquiridos.</p>			

Elaborado por: Autoras

Fuente: Registros contables COIE

Cuadro #11: Rotación de Activos Totales

ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES CENTRO ODONTOLÓGICO INTEGRAL DE ESPECIALIDADES COIE AL 31 DE DICIEMBRE 2011			
ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES =	$\frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$	=	$\frac{120,255.89}{234,956.52}$ 0.51
<p>ROTACION DE ACTIVOS TOTALES: Uno de los parámetros para demostra le eficiencia del COIE se encuentra en la rotación de sus activos, el índice señala que los activos rotan 0,52 veces al año, se podría ademas señalar que algunos equipos o herramientas son repuestos o cambiados por lo menos una vez al año</p>			

Elaborado por: Autoras

Fuente: Registros contables COIE

Cuadro #12: Razón de Deuda

RAZÓN DE DEUDA CENTRO ODONTOLÓGICO INTEGRAL DE ESPECIALIDADES COIE ESTADOS FINANCIEROS 2011			
RAZÓN DE DEUDA =	$\frac{\text{PASIVOS TOTALES}}{\text{ACTIVOS TOTALES}}$	=	$\frac{127,955.53}{234,956.52}$ 54.46% rec/ajeno
CENTRO ODONTOLÓGICO INTEGRAL DE ESPECIALIDADES COIE			
RAZON DE DEUDA: Este índice nos señala que los activos totales que posee el COIE en el 54,46% son financiados con recurso ajeno, se debe considerar la inversión realizada en la adquisición del bien inmueble donde funciona el COIE.			

Elaborado por: Autoras

Fuente: Registros contables COIE

Cuadro #13: Rendimientos sobre los Activos

RENDIMIENTOS SOBRE LOS ACTIVOS CENTRO ODONTOLÓGICO INTEGRAL DE ESPECIALIDADES COIE ESTADOS FINANCIEROS 2011			
RENDIMIENTOS SOBRE LOS ACTIVOS =	$\frac{\text{UTIL. N. DESP. IMPUESTOS}}{\text{ACTIVOS TOTALES}}$	=	$\frac{30,471.76}{234,956.52}$ 12.97%
RENDIMIENTOS SOBRE LOS ACTIVOS: A través de este Ratio Financiero se demuestra que la Gerencia del COIE ha administrado eficientemente los recursos de la misma. Considerando que el nivel de rendimiento que tiene este tipo de servicios es alto, sin duda, el rendimiento sobre los activos obtenidos por el COIE se encuentra en los promedios razonablemente aceptados.			

Elaborado por: Autoras

Fuente: Registros contables COIE

Cuadro #14: Rendimientos sobre el Capital

RENDIMIENTOS SOBRE EL CAPITAL CENTRO ODONTOLÓGICO INTEGRAL DE ESPECIALIDADES COIE ESTADOS FINANCIEROS 2011			
RENDIMIENTOS SOBRE EL CAPITAL =	$\frac{\text{UTIL. N. DESP. IMPUESTOS}}{\text{CAPITAL CONTABLE}}$	=	$\frac{30,471.76}{107,000.99}$ 28.48%
RENDIMIENTOS SOBRE EL CAPITAL: Unos de los índices que de mejor manera nos muestra el rendimiento que tiene el COIE, es el Rendimiento sobre el Capital, la Dra. Sonia Chávez aprovechando de su capacidad profesional decidió invertir sus recursos financieros en la creación de esta unidad económica que al momento, fines del 2011, le produce un rendimiento del 28,48%.			

Elaborado por: Autoras

Fuente: Registros contables COIE

Cuadro #15: Rotación sobre Cuentas por Cobrar

ROTACIÓN SOBRE CUENTAS POR COBRAR				
CENTRO ODONTOLÓGICO INTEGRAL DE ESPECIALIDADES COIE				
ESTADOS FINANCIEROS 2011				
ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR =	$\frac{\text{CUENTAS POR COBRAR}}{\text{VENTAS ANUALES}}$	X 360 DIAS	$\frac{3,785.22}{120,255.89}$	11.33 DIAS
ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR: Este índice nos muestra que el COIE presta sus servicios en la mayoría de los casos al contado, son muy limitados los tratamientos que se dan a crédito. En estos casos la recuperación es de 4 días.				
ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR =	$\frac{\text{COSTOS MATERIALES}}{\text{CUENTAS POR PAGAR}}$	=	$\frac{12,665.11}{2,032.10}$	0.16 a crédito 0.84 al contado
ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR =	$\frac{\text{CUENTAS POR PAGAR}}{\text{COSTOS MATERIALES}}$	X 360 DIAS	$\frac{2,032.10}{12,665.11}$	57.76 DIAS
ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR: Normalmente la provisión de materiales e insumos para la prestación de servicios de odontología se lo realiza al contado (84%), los proveedores conceden el crédito a un plazo no mayor de 60 días.				

Elaborado por: Autoras

Fuente: Registros contables COIE

2.1.8 Análisis de Mercado

Según, el último Anuario de Recursos y Actividades de Salud del Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC) 2009, existían 595 odontólogos en la provincia del Guayas, el año anterior (2008), se registraron 508 odontólogos, esto nos da la medida que existe un crecimiento significativo de oferentes.

Para tener una idea más específica del número de odontólogos inscritos por especialidad tomamos como referencia los datos registrados del INEC en el año 2006. Para este año el número total de odontólogos fue de 451 en la provincia del Guayas, distribuidos por especialidad de la siguiente manera: 323 odontólogos generales, 101 odontólogos rurales, 6 odontólogos cirujanos maxilofaciales, 11 odontopediatras, 5 endodoncistas, 3 rehabilitadores orales, 9 otro tipo de especialización.

Con esto podemos concluir que la oferta de profesionales dedicados a la salud dental tiene una deficiencia en las especializaciones como periodoncias, endodoncia, odontopediatras, cirujanos maxilofaciales, rehabilitadores orales, odontólogos estéticos e implantología.

Grafico #10: Odontólogos registrados en la provincia del Guayas



Elaborado por: Autoras

Fuente: INEC

Referente a las consultas odontológicas realizadas en el año 2006, en la provincia del Guayas se registraron 70.294 consultas odontológicas, de las cuales 24.908 consultas fueron realizadas a niños, 29.641 fueron realizadas a adolescentes y 30.047 consultas a adultos.

De estas consultas, 302.745 fueron por obturación, 283.907 por restauración, 15.871 por endodoncia, 118.949 por exodoncias, 39.491 por periodoncias, 7.257 por cirugía menor y 11.783 por ortodoncia/ortopedia.

Dentro de las actividades de prevención odontológica en el año 2007, según el INEC se realizaron 216.830 profilaxis, 153.439 aplicaciones de flúor, 13146 aplicaciones de sellantes.

También es importante añadir que, de manera general, en nuestro país, se realizaron 174.985 consultas odontológicas en el sector privado, y 3.703.987 consultas en casas asistenciales del sector público, con esto podemos concluir que la ciudadanía acude mayoritariamente a hacerse atender en centros públicos.

2.1.9 ANÁLISIS FODA DEL CENTRO ODONTOLÓGICO INTEGRAL DE ESPECIALIDADES COIE

2.1.9.1 Análisis Interno

Fortalezas

- Personal altamente capacitado, todos los profesionales con los que cuenta el COIE han terminado sus estudios Universitarios y de Posgrado en cada una de las especialidades que ellos realizan. Así mismo, las auxiliares son capacitadas para desenvolverse en sus labores diarias.
- Infraestructura instalada, cuenta con equipos de primera, es decir, de marcas reconocidas a nivel mundial, para cumplir con todas las necesidades de los clientes, sus instalaciones son amplias y cómodas.
- Ubicación de la clínica. El COIE se encuentra en la Ciudadela Kennedy Norte, esta es una zona de mucha afluencia de personas ya que se ha convertido en un área médica.
- Servicios personalizados. Se da la atención integral a cada uno de los pacientes, que cumple con estándares de, así como también, se realizan llamadas para recordar citas, se hace seguimientos de los tratamientos por paciente.
- Centro integral. El “COIE” Cuenta con todas las especialidades odontológicas, Rehabilitación Oral, Ortodoncia, Periodoncia, Endodoncia, Cirugía Bucal, Odontología Estética e Implantología.
- Materiales de calidad verificada. El COIE escatima en precios cuando se trata de los productos que se van a usar para colocar en el paciente, son materiales de excelente calidad, importados de Alemania, Brasil y Estados Unidos, lo cual garantiza los tratamientos realizados evitando los retrocesos en los pacientes.
- Precios altamente competitivos que van acorde con los procedimientos que se van a realizar y asequibles para todos los pacientes.

Debilidades

- Poca gestión administrativa – financiera, falta de control en: procesos de cobros a pacientes, en inventarios, pagos a proveedores.
- Limitado capital de operación, no cuenta con el flujo de efectivo necesario para cubrir emergencias. Como por ejemplo, poder participar en campañas de marketing relámpagos.
- Alta Rotación del personal auxiliar, esto hace que los pacientes no puedan familiarizarse con ellos, y la atención al cliente se hace un poco delicada.
- Bajo presupuesto para promociones y publicidad del COIE.

2.1.9.2 Análisis Externo

Oportunidades

- Se ha establecido convenios de servicios odontológicos con seguros como son Ecuasanitas y empresas como El Universo, para lograr un mayor alcance.
- Interés de los medios, como revistas, radio, periódicos, por difundir los diferentes tratamientos de salud bucal. Espacio en medios especializados en Salud Bucal.
- Tendencia reciente de la sociedad, por el cuidado de la salud bucal y estética.

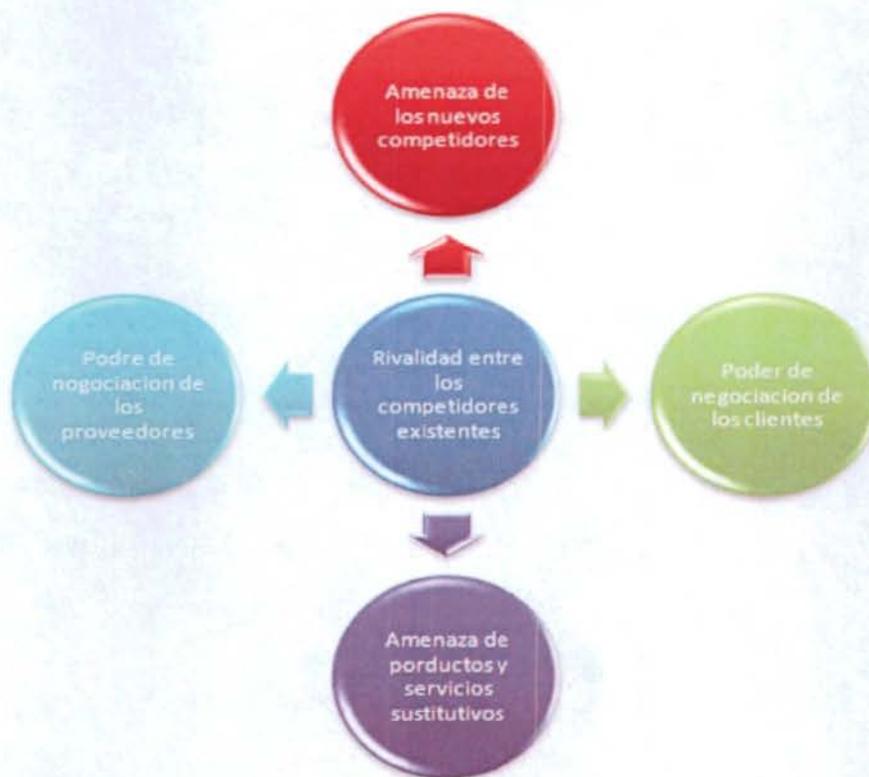
Amenazas

- Clínicas franquiciadas que han llegado al país de manera masiva.
- El baratillo de ofertas que ofrecen otras clínicas odontológicas, convirtiendo a la odontología en una mercancía de la que solo se pueden obtener ganancias dejando a un lado la salud de las personas.

- Limitadas relaciones sociales que tienen los dueños del “COIE” en la ciudad de Guayaquil, por la misma razón que ellos no son de esta ciudad.
- Problemas económicos que enfrenta la sociedad y se encuentra con ciertas limitaciones especialmente para el cuidado de la salud bucal.
- Masificación de la profesión de odontología, cada año aumenta el número de profesionales graduados en esta carrera.
- Competencia imperfecta en precios dentro de la industria.

2.1.10 ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER DEL COIE

Gráfico #11: Fuerzas de Porter



Elaborado por: Autoras

Fuente: Análisis situación actual COIE

2.1.10.1 Amenaza De Los Nuevos Competidores

Año a año los centros de educación superior gradúan cientos de profesionales odontólogos que de alguna manera tratan de insertarse en el mercado laboral de la odontología, unos siendo parte del cuadro médico de las clínicas y hospitales del sector público, otros en las clínicas y hospitales del sector privado y otros se aventuran a poner sus propios consultorios odontológicos.

Debemos considerar además, que un pequeño número de nuevos profesionales inmediatamente se incorporan a los consultorios y clínicas odontológicas creados por sus antecesores.

Esta realidad, le convierte a la rama de la odontología en una de las profesiones más competitivas que existe en el mercado profesional, por lo que podemos concluir que existe una gran amenaza por los nuevos competidores dentro del mercado odontológico.

2.1.10.2 Rivalidad Entre Competidores Existentes

Dentro del mercado ecuatoriano odontológico, incluido el de Guayaquil, existe una expansión masiva de clínicas dentales tales como GlobalDental, NovaDental, Dental Laser, cada una de estas tiene varias filiales en la ciudad de Guayaquil. Estas empresas poseen una gran inversión en marketing, teniendo publicidad en los principales medios de prensa, como son televisión y radio, y como consecuencia una alta asistencia a sus consultas.

Estas Clínicas Dentales se encuentran ubicadas en varios sectores de las principales ciudades del país y representan una alta amenaza para clínicas dentales particulares ya que al tener pacientes en gran volumen mantienen bajos costos en los precios de sus servicios, sin tener en cuenta la calidad de los materiales que utilizan.

Por otro lado, se debe considerar que existen centros odontológicos o clínicas dentales que han sido creadas desde hace muchos años atrás y que son reconocidas por la calidad de servicio, sus gestores generalmente son parte de un estatus social alto que les permite captar con facilidad a este tipo de clientes.

Como podemos ver, el COIE se ve sometido a una serie de injerencias que influyen en su accionar obligándolo a mantener altos niveles de calidad y eficiencia, así mismo, a buscar mecanismos permanente que posibiliten la captación de nuevos pacientes.

2.1.10.3 Poder De Negociación De Los Proveedores

El mercado de materiales e insumos odontológicos es amplio en nuestro medio, existen alrededor de ocho empresas distribuidoras grandes, los precios de los insumos están regularizados. Algunas casas comerciales dan facilidades entre estas las de pago, orden y entrega de pedido, acceso a promociones y descuentos, amplia gama de productos.

Existen algunos materiales dentales que son distribuidos exclusivamente solo por un depósito dental, en estos casos los precios de estos insumos son elevados ya que no existe otro competidor que pueda ofertar, a diferencia de la mayoría de productos, que pueden variar en precio y en calidad y su adquisición depende de los gustos y preferencias del odontólogo.

El mercado de productos y materiales odontológicos es muy variado y por ende su calidad es muy diversa, existen productos de marcas reconocidas como por ejemplo Kerr (producto alemán) cuya calidad es excelente por ende sus precios son altos, afectando la estructura de costos de las clínicas dentales y los precios del servicio. Al contrario existen marcas y proveedores que comercializan materiales de baja calidad con precios sumamente cómodos, sin duda el uso de estos materiales le permite al odontólogo ofrecer sus servicios a precios muchos más bajos. Por lo tanto, aquí entra en juego la moral y la responsabilidad del profesional.

Según la experiencia de la Dra. Sonia Chávez de Luna la negociación con proveedores es manejable y va de acuerdo a los intereses de la Clínica y del proveedor.

Al existir una amplia gama de proveedores de la mayoría de insumos dentales, con acceso a variedad de productos, precios y promociones, podemos concluir que el poder de negociación de proveedores es medio.

2.1.10.4 Poder De Negociación De Los Clientes

A pesar de la existencia de una amplia gama de clínicas odontológicas en la ciudad de Guayaquil, el COIE ha alcanzado un nivel considerable de pacientes, manteniendo y aumentando su cartera de clientes durante sus 12 años de trayectoria en esta ciudad, esto gracias al alto nivel de calidad de sus servicios, atención de cliente personalizado y precios módicos, creando fidelidad entre sus usuarios.

Sin embargo, debemos considerar que en el COIE el 80% de los pacientes cuentan con seguros de salud privados o empresariales, con los cuales la negociación es limitada, los precios que ofrece la clínica a sus asociados han sido previamente tratados y establecidos. La decisión de optar por este tipo de mecanismo es por el volumen de pacientes que pueden ofrecer las corporaciones de seguros y las empresas.

Como se puede observar, el COIE maneja dos tipos de clientes, los particulares y los corporativos. Con los primeros, el poder de negociación es mucho más flexible, más cómodo y favorable para la clínica, el segundo (pacientes corporativos), el poder de negociación que tiene la clínica está supeditado a las imposiciones y requerimientos que exige la corporación de seguros.

2.1.10.5 Amenaza De Servicios y Productos Sustitutos

En el caso de la Odontología no existen servicios o productos sustitutos, que puedan reemplazar las atenciones odontológicas. A pesar de que se encuentran en el mercado una variedad de productos como pastas dentales, enjuagues bucales, hilos dentales etc., que ayudan a prevenir las enfermedades bucales, una persona debe asistir al odontólogo como mínimo dos veces al año por chequeos y limpiezas.

3. CAPÍTULO III

3.1 PLAN DE REESTRUCTURACIÓN DE PROCESOS DE COIE

3.1.1 ANTECEDENTES

Al hacer un análisis de la situación actual del Centro Odontológico Integral de Especialidades COIE se encontró que no tiene definida su identidad ya que no cuenta con misión, visión, valores o estructura organizacional bien estructurada.

De acuerdo a los indicadores de gestión que se aplicaron en los procesos existentes, se pudo concluir que existe una debilidad en los procesos administrativos de manera general, también la gestión financiera es mínima, con lo que se puede decir que no existe el control adecuado. Además las funciones por cargo de los procesos existentes no han sido bien definidas, ya que existen ciertas actividades que son realizadas por varias personas.

Se pudo evidenciar que existe una débil gestión de mercadeo, sin aplicarse estrategias de mercadeo que permitan la promoción del centro odontológico.

De acuerdo los estados financieros del centro odontológico, se ha sostenido el crecimiento de la rentabilidad, así como de sus ingresos y número de pacientes, sin embargo considerando la reciente compra de las instalaciones actuales su nivel de endeudamiento es elevado lo que le genera limitada liquidez.

Frente a la alta competencia que existe en el mercado odontológico, existe también una creciente demanda de estos servicios, por lo que se debe definir el nicho de mercado al que se quiere llegar e implementar nuevas estrategias de marketing para llegar a este.

3.1.2 OBJETIVOS DEL PLAN DE REESTRUCTURACIÓN

El plan de reestructuración de procesos tendrá como objetivos:

3.1.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

- Establecer la Visión y Misión de COIE por medio del trabajo de equipo.
- Elaborar estrategias de acción a partir del análisis FODA.

3.1.4 CADENA DE VALOR

- Establecer la Planificación Estratégica como proceso gobernante en la cadena de valor de COIE por medio de la aplicación del marketing como factor clave en la reestructuración de la empresa.

3.1.5 REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL

- Rediseñar el organigrama funcional de COIE por medio de la reasignación de procesos al personal de la empresa.

3.1.6 PROCESOS

- Identificar los procesos operativos de COIE.
- Rediseñar los procesos de atención al cliente, atención clínica, recursos humanos y administración y finanzas, por medio del establecimiento de flujos.
- Implementar un estudio de mercado que permita establecer estrategias de promoción del producto que ofrece COIE.
- Determinar las normas de bioseguridad aplicables a los procesos clínicos de COIE.
- Establecer los indicadores resultantes del Plan de estructuración del COIE.
- Proyectar el crecimiento que como empresa COIE tendrá con la aplicación del Plan de reestructuración en el mediano plazo, por medio de indicadores financieros para estimar la efectividad del Proyecto.
- Formular un cronograma de implementación del Plan de estructuración del COIE.

3.1.7 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Definición de misión, visión, y valores del “COIE”

La planificación estratégica es una de los puntos clave de una empresa ya que direccionará al centro odontológico a definir su misión y a cumplir su visión a través de la ejecución de un conjunto de estrategias planeadas por la alta gerencia.

Por tal motivo se definió, conjuntamente con la gerencia general y el personal del centro odontológico, la misión, visión y los valores del “COIE”:

3.1.7.1 Misión

Brindar a los pacientes servicios odontológicos especializados, personalizados e integrales, mediante el perfeccionamiento de su personal, con la más alta tecnología; ofreciendo atención con eficiencia, efectividad, calidad y honestidad.

3.1.7.2 Visión

Ser líderes en Odontología General y de Especialidades, comprometidos con la excelencia, para satisfacer integralmente la salud bucal de los pacientes; fundamentándonos en valores éticos y morales.

3.1.7.3 Valores

Los valores que representan al “COIE”, por los cuales esta espera ser reconocida y que dan soporte a la misión y visión son:

✓ Honestidad

El personal actúa con rectitud, sinceridad, veracidad, integridad, honradez, moralidad y humildad.

✓ **Espíritu de equipo**

Todas las actividades realizadas en la clínica están enfocadas a un propósito común, en un marco de unión, colaboración y apoyo, garantizando así la integración y el buen clima laboral.

✓ **Capacidad de innovación**

La Clínica Dental Dra. Sonia Chávez es una empresa que brinda servicios odontológicos innovadores para la atención y satisfacción del cliente.

✓ **Confidencialidad**

La relación Cliente – Doctor es asumida con el valor profesional más esencial, la confidencialidad.

✓ **Profesionalismo**

El personal con el que cuenta la clínica, es un grupo multidisciplinario reconocido por su capacidad profesional.

✓ **Ética**

Trabajar bajo el más estricto sentido de ética profesional.

3.1.7.4 Estrategias FODA (FO – FA- DO – DA)

De acuerdo al análisis del entorno interno y externo del centro odontológico se proponen las siguientes estrategias:

Fortalezas – Oportunidades

Tomar ventaja de la escasez de oferta en cuanto a odontología infantil para integrar a la clínica dental, un ambiente exclusivo para los pacientes niños del “COIE”.

Fortalecer las alianzas estratégicas con empresas tanto públicas como privadas, mediante el ofrecimiento de todos los servicios integrales del “COIE”, para que los potenciales pacientes tengan todo bajo un mismo lugar.

Lanzar precios, descuentos u ofertas para los tarjetahabientes de las diferentes entidades financieras con los que la clínica dental tenga acuerdos pre-establecidos.

Fortalezas – Amenazas

Enfocar nuestra publicidad central en el uso de materiales de alta calidad, para justificar los precios del “COIE” en comparación a los precios ofrecidos por franquicias populares de precios mayormente asequibles.

Combatir las ofertas “económicas” mediante la creación de paquetes de tratamientos especiales para así lograr competir en precios sin dejar a un lado la calidad del servicio brindado a los pacientes.

Debilidades - Oportunidades

Optimizar el uso de los recursos económicos presupuestados para las gestiones de marketing del “COIE”, para lograr una difusión precisa y puntual al nicho de mercado logrando así un posicionamiento en la mente de los consumidores.

Mejorar notablemente el manejo financiero y administrativo del “COIE” para lograr proyectar una imagen corporativa profesional ante las empresas y compañías de seguro con las que podremos crear alianzas estratégicas.

Debilidades – Amenazas

Brindar una imagen correcta del “COIE” tanto en higiene, profesionalismo, y costos para poder entrar en una competencia justa y equitativa con las franquicias masivas en el mercado.

En un mediano plazo, abrir nuevas sucursales del “COIE”, tomando ventaja del constante aumento anual de nuevos profesionales odontólogos que se comprometan a seguir las normas de calidad y profesionalismo del centro odontológico.

3.1.8 CADENA DE VALOR

Como parte de la reestructuración del COIE se definió la cadena de valor acorde a la dirección estratégica que tomará en adelante.

La cadena de valor del la Centro Odontológico Integral de Especialidades COIE está integrado por los siguientes procesos:

- ✓ Procesos Gobernantes
- ✓ Procesos Claves
- ✓ Procesos de Apoyo

Estos procesos al ejecutarse transforman las necesidades o requerimientos de atención odontológica de un cliente en un servicio odontológico otorgando que satisfaga y supere sus expectativas.

Gráfico #12: Cadena de valor propuesta para el COIE

CADENA DE VALOR DEL CENTRO ODONTOLÓGICO INTEGRAL DE ESPECIALIDADES “COIE”



Elaborado por: Autoras

Fuente: Levantamiento de nuevos procesos

Se presenta una breve explicación de cada uno de los procesos correspondientes:

3.1.8.1 Procesos Gobernantes

Son aquellos que delimitan el campo de acción del servicio a través de la aplicación de leyes, normas, políticas, objetivos y estrategias que la organización va a seguir. El proceso gobernante del “COIE” es:

Marketing: Permite poner en marcha las estrategias de marketing que permitan abarcar un mayor número de pacientes nuevos, además medir la satisfacción de los pacientes a través de la realización de encuestas y realizar promociones de los servicios utilizando medios de comunicación u otras técnicas de promoción.

3.1.8.2 Procesos Claves

Son aquellos que agregan valor al servicio prestado desde la perspectiva del cliente externo. Estos son:

Recepción: Ejecuta un conjunto de acciones que están relacionadas a la recepción del paciente, apertura de la historia clínica con sus datos personales, registrar sus necesidades, agendar citas de atención ya sea directamente o mediante vía telefónica y dirigir al paciente para que sea atendido por el profesional asignado.

Servicios Odontológicos: Comienza con un diagnóstico integral en el que se realiza un examen del estado actual de la salud bucal del paciente, toma de radiografías, se establece los posibles tratamientos, se define el plan de tratamiento, se indica el presupuesto y se obtiene la aprobación del cliente. Los tratamientos pueden ser atendidos a través de las Especialidades Odontológicas como son: Rehabilitación Oral, Endodoncia, Cirugía Bucal, Implantología, Odontopediatría, Ortodoncia, Ortopedia, Periodoncia, Radiología, Odontología Estética, Oclusión y Odontología Preventiva, dependiendo de lo establecido en el diagnóstico clínico.

3.1.8.3 Procesos de Apoyo

Son aquellos que brindan un soporte a los demás procesos. Los procesos de apoyo propuestos para el Centro Odontológico Integral de Especialidades “COIE” son:

Administrativos / Financieros: Se encargan de la contabilidad, la recuperación de cartera y las compras de insumos y equipos odontológicos, además de los suministros de oficina.

Recursos Humanos: Se encarga de la definición de perfiles por cargo, administración de nómina, selección de personal y evaluación laboral.

Bioseguridad: Son los procedimientos de asepsia y antisepsia, desinfección, esterilización del instrumental y elementos que se utilizan en la ejecución de tratamientos odontológicos así como también seguir los protocolos para el control de las infecciones transmisibles en odontología.

3.1.9 REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL

El diseño de la estructura organizacional para el Centro Odontológico Integral de Especialidades "COIE" fue producto de la definición de los procesos, subprocesos y procedimientos en el ítem anterior.

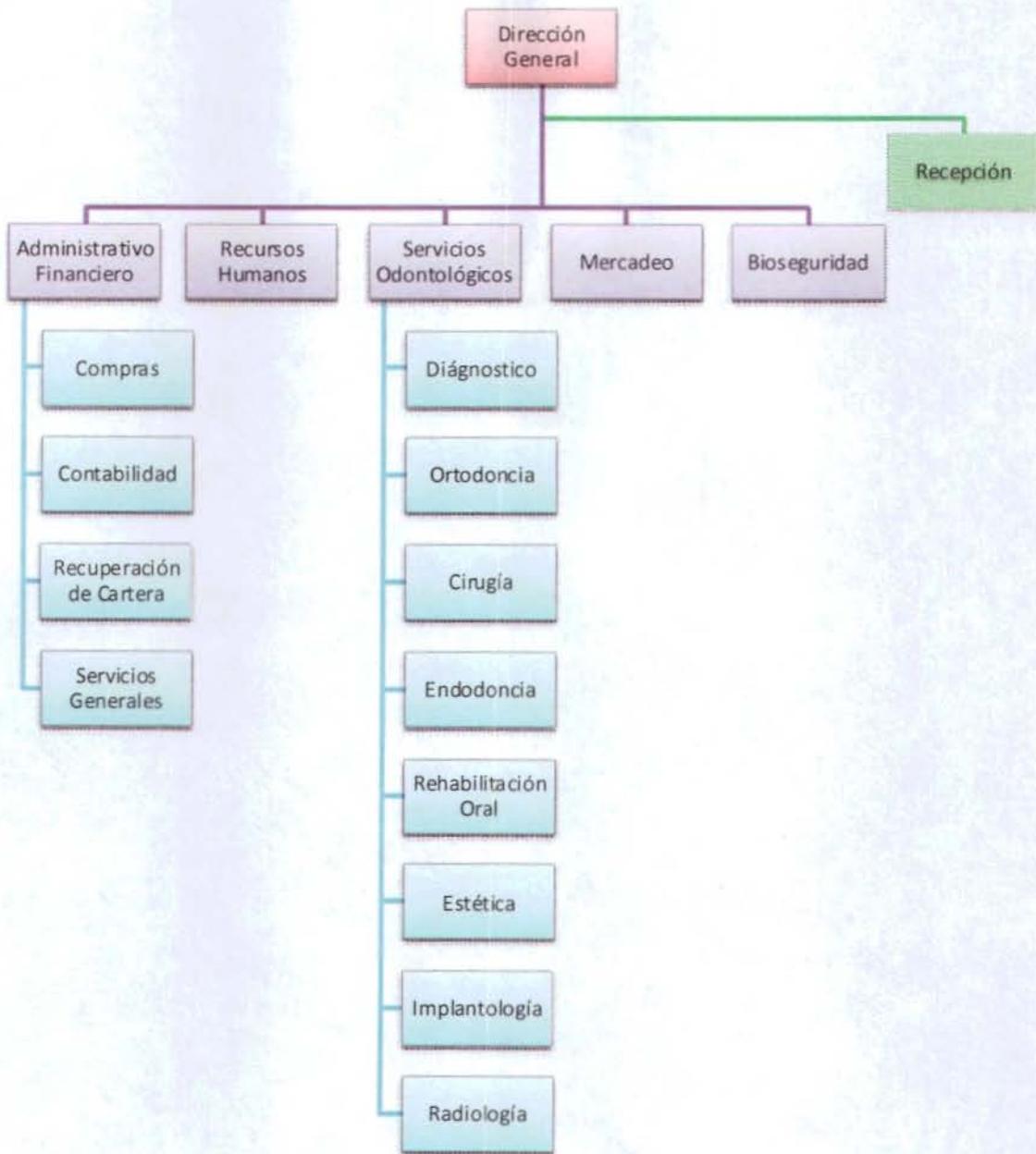
Cuadro #16: Matriz de procesos propuestos

PROCESOS	RESPONSABLE	SUBPROCESOS	PROCEDIMIENTOS
RECEPCIÓN	RECEPCIONISTA	ATENCIÓN A PACIENTES	LLENAR LA HISTORIA CLÍNICA DE LOS PACIENTES QUE ASISTEN POR PRIMERA VEZ CANALIZAR LAS CITAS CON EL ODONTÓLOGO GENERAL Y ESPECIALISTAS INGRESAR Y ACTUALIZAR LA HCO DE LOS PACIENTES EN EL SISTEMA OPEN DENTAL PROPORCIONAR LA HCO DEL PACIENTE AL ODONTÓLOGO ASIGNAR CITAS COBRO POR ATENCIÓN MÉDICA REALIZAR LLAMADAS A PACIENTES PARA RECORDARLES SU CITA ATENDER LLAMADAS
ADMINISTRATIVO	ADMINISTRADOR	COMPRAS E INVENTARIOS	COMPRA DE INSUMOS ODONTOLÓGICOS COMPRA DE EQUIPOS ODONTOLÓGICOS COMPRA DE SUMINISTROS Y EQUIPOS DE OFICINA CODIFICACION DE INVENTARIO
	ADMINISTRADOR	MANTENIMIENTO DE EQUIPOS	CONTROL DE MANTENIMIENTO DE EQUIPOS
TALENTO HUMANO	ADMINISTRADOR	CONTRATACION DE PERSONAL	ENTREVISTAS Y SELECCIÓN DE PERSONAL
		CAPACITACIONES	CAPACITAR AL PERSONAL DE ACUERDO A SUS FUNCIONES
MERCADEO	EJECUTIVO DE MERCADEO	PROMOCIÓN DEL CENTRO ODONTOLÓGICO	REALIZAR PLANES PROMOCIONALES REALIZAR ALIANZAS ESTRATEGICAS CON OTRAS COMPANIAS COMPRA DE MATERIAL PUBLICITARIO
SERVICIO ODONTOLÓGICO	ODONTÓLOGO (GERENTE)	DIAGNÓSTICO	DIAGNÓSTICO ELABORACIÓN DE PLAN DE TRATAMIENTO ODONTOLÓGICO
	ODONTÓLOGOS Y AUXILIARES	ESPECIALIDADES ODONTOLÓGICAS	INICIO DE TRATAMIENTO ODONTOLÓGICO SEGUIMIENTO DE TRATAMIENTO ODONTOLÓGICO
FINANCIERO	CONTADOR	REGISTRO DE INGRESOS Y EGRESOS EN EL SISTEMA	REGISTRO DE LAS FACTURAS EN EL SISTEMA Y DE LOS COMPROBANTES DE PAGO A PROVEEDORES, PAGO DE NOMINA, ETC
		RECUPERACIÓN DE CARTERA	GESTIÓN DE LLAMADAS POR VALORES PENDIENTES DE COBRO REALIZACIÓN DE REPORTES DE CUENTAS POR
BIOSEGURIDAD	ADMINISTRADOR	IMPLEMENTACIÓN Y CAPACITACIÓN SOBRE TÉCNICAS DE BIOSEGURIDAD	CAPACITAR AL PERSONAL INVOLUCRADO SOBRE LAS TÉCNICAS DE ASEPSIA Y MANEJO DE DESECHOS CONTAMINANTES
		CUMPLIMIENTO DE TÉCNICAS DE BIOSEGURIDAD	CONTROLAR EL CUMPLIMIENTO DE TÉCNICAS DE ASEPSIA Y MANEJO DE DESECHOS CONTAMINANTES

Elaborado por: Autoras

Fuente: Levantamiento de nuevos procesos

Gráfico #13: Organigrama Funcional Propuesto para el Centro Odontológico Integral de Especialidades COIE



Elaborado por: Autoras

Fuente: Levantamiento de nuevos procesos

3.1.9.1 Proceso de Atención al Cliente

“El éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes. Ellos son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en el juego de los negocios”³.

Es muy importante tener en cuenta las necesidades, los gustos y preferencias de los pacientes – clientes que acudan al COIE, esto nos permite, crear valor, mejorar la calidad del servicio, lograr fidelidad, crecer, etc.

Dentro del proceso de atención al cliente en el Centro Odontológico, se han planteado los siguientes procedimientos: la reservación de citas, la apertura de la historia clínica odontológica del paciente, la elaboración y entrega de presupuestos, el cobro por tratamientos realizados, la emisión de facturas, la confirmación vía telefónica de las citas del día y la canalización de las atenciones integrales a los pacientes con su respectivo especialista. La persona involucrada en este proceso es la recepcionista, ya que ella recibe a los clientes – pacientes y tiene contacto con ellos al ingreso y a la salida de la atención odontológica.

Como primer punto tenemos las programaciones de las citas que pueden ser por vía telefónica, especialmente en pacientes de primera vez o dentro del COIE a los pacientes que se están realizando tratamientos. Los pacientes que llaman por primera vez, han recibido información por medio del cuadro médico de Ecuasanitas, por convenios existente, a través de la guía telefónica o por un referido. Los pacientes actuales del COIE y que están bajo tratamiento odontología, al finalizar su cita del día, programan una nueva cita con la recepcionista, ella pone a su disposición el horario del odontólogo tratante para que el paciente pueda elegir su cita de acuerdo a su disponibilidad de horario.

De igual forma se propone realizar un seguimiento de los pacientes que han cancelado su cita, de aquellos que no asistieron a una cita confirmada o de quienes tienen que asistir a la consulta por su respectivo chequeo preventivo (después de seis meses de la última visita).

³ <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/acliente.htm>

En el caso de citas canceladas o no asistidas, la recepcionista tiene la obligación de realizar el seguimiento del paciente y llamarlo para agendar una nueva cita, este es un servicio muy importante tanto para el paciente como para el COIE. De igual manera con los pacientes de preventivos, la recepcionista debe programar un recordatorio en el sistema para después de seis meses realizar una cita de limpieza para el paciente, de esta forma ella puede llamar para coordinar con el paciente la fecha y hora exacta de su asistencia.

Seguido a la reserva de la cita, cuando el paciente acude por primera vez al centro odontológico, el recibe una Historia Clínica Odontológica (HCO)⁴, en la cual debe detallar sus datos personales: nombres completos, número de cédula, fecha de nacimiento, teléfonos convencionales y celulares, domicilio, correo electrónico, empresa de seguro en caso de tener algún tipo de cobertura y nombre del representante legal en el caso de ser menor de edad. Seguido esta la anamnesis del paciente, es decir los datos médicos como alergias, enfermedades, tratamientos médicos entre otros. Finalmente debe llenar un pequeño cuestionario sobre la consulta, el motivo, la fecha de su última visita, y sus experiencias, esto se considera importante ya que existen pacientes con problemas de miedo y resistencia a las consultas odontológicas. Una vez que el paciente tiene lista su ficha es canalizado con el odontólogo general quien será el encargado de realizar el diagnóstico.

El COIE cuenta con un sistema electrónico llamado OpenDental, en el cual se hacen los ingresos electrónicos de la información personal, del diagnóstico del paciente, del presupuesto y de los pagos. Cada vez que llega un paciente nuevo a la consulta, la recepcionista debe realizar su ingreso a este sistema electrónico, este a su vez le da el número al paciente de manera consecutiva para un mejor control de las HCO.

Después de que el paciente es atendido por el odontólogo general, este debe regresar a la recepción para que la recepcionista emita el presupuesto de los tratamientos que el odontólogo ha propuesto, ella ingresa cada procedimiento por pieza en el sistema electrónico, este automáticamente le da los precios para los diferentes tratamientos. Para seguridad del paciente y del Centro Odontológico COIE, el paciente deberá firmar un consentimiento informado⁵, en el cual se detallan los tratamientos que

⁴ Anexo 1: Historia Clínica Odontológica (HCO).

⁵ Anexo 2: Consentimiento Informativo

se van a realizar al paciente. A continuación el paciente deberá programar con la recepcionista sus citas para dichos tratamientos y finalmente cancelar las atenciones recibidas.

Con los pacientes ya existentes, una vez que ellos llegan a la consulta, la recepcionista debe enviar al paciente con su odontólogo tratante. También está obligada a realizar actualizaciones de datos e ingreso de nuevos procedimientos en el sistema, así como también la emisión de nuevos presupuestos, cobros de los tratamientos finalizados y la coordinación de una nueva cita.

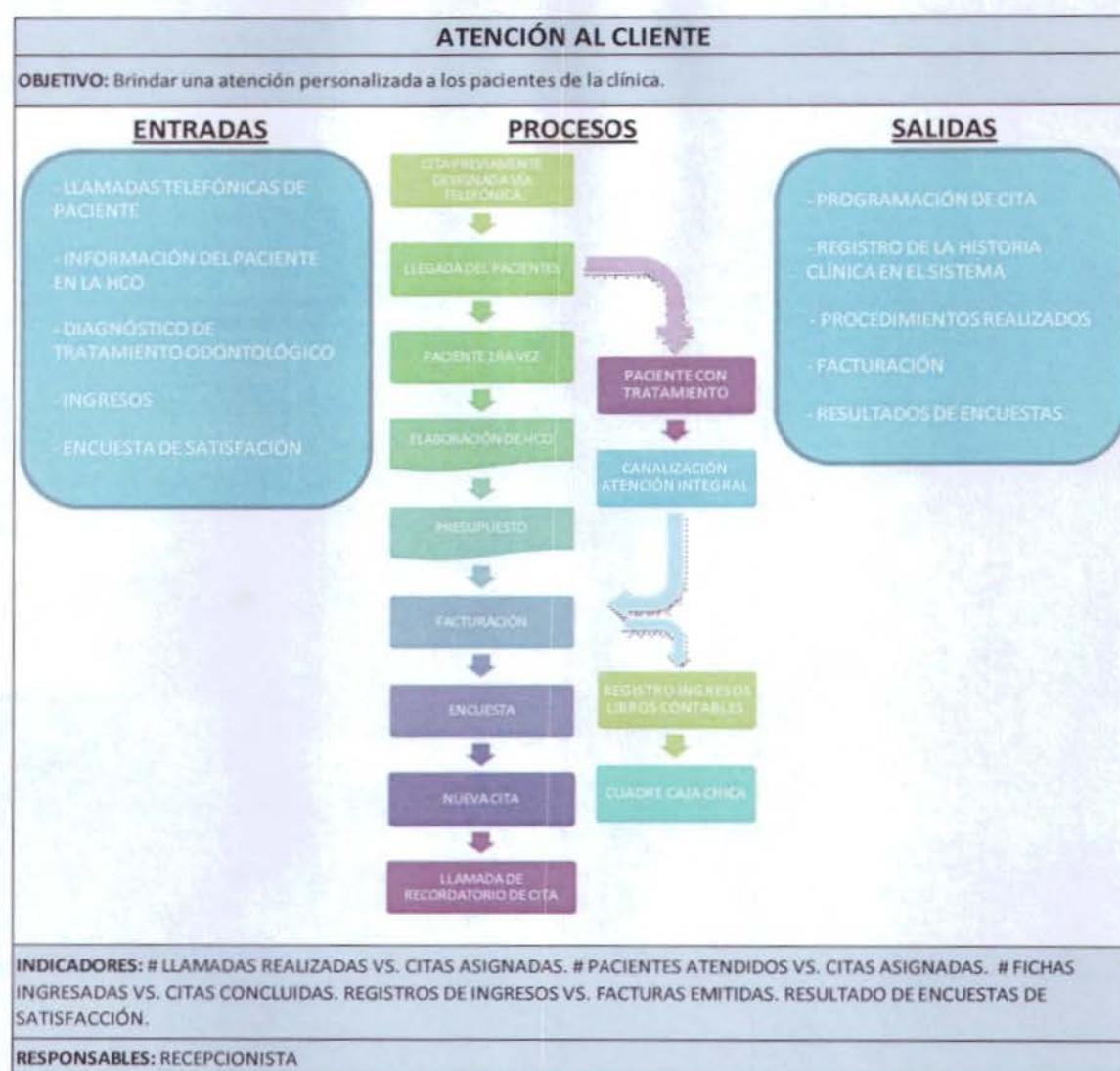
El sistema mencionado, ayudara al control del número de pacientes, al control de los ingresos, los valores adeudados por los pacientes, emite reportes de ingresos diarios, semanales, mensuales y anuales y principalmente al control de las citas.

Una vez terminada la atención del paciente en la recepción se pedirá que llenen una encuesta, la misma que va a permitir medir el grado de satisfacción de los pacientes – clientes que han acudido al COIE.⁶

A continuación se presenta un flujo del proceso de la atención al cliente, señalando el objetivo del proceso, los indicadores que se van a utilizar para medir la efectividad del procesos y sus procedimientos, la persona responsable del proceso, las entradas, las salidas y de manera ordenada como debe ser llevado a cabo el proceso de atención al cliente.

⁶ Anexo3: Encuesta satisfacción del servicio

Gráfico #14: Proceso Atención al Cliente



Elaborado por: Autoras

Fuente: Levantamiento de procesos

3.1.9.2 Proceso de Atención Clínica

La atención clínica es básicamente la atención personalizada que reciben los pacientes por el odontólogo asignado ya sea este de diagnóstico, quien lo atiende la primera vez que asiste a la consulta, o los odontólogos especialistas que atienden al paciente dependiendo de sus necesidades.

En caso de ser pacientes de primera vez, pasan primeramente a un diagnóstico, donde el odontólogo de planta, en este caso la Dra. Sonia Chávez, se encarga de hacer un chequeo completo de la cavidad bucal del paciente, le realiza algunas preguntas referentes a su higiene bucal e indica a la auxiliar las piezas que están en mal estado y el

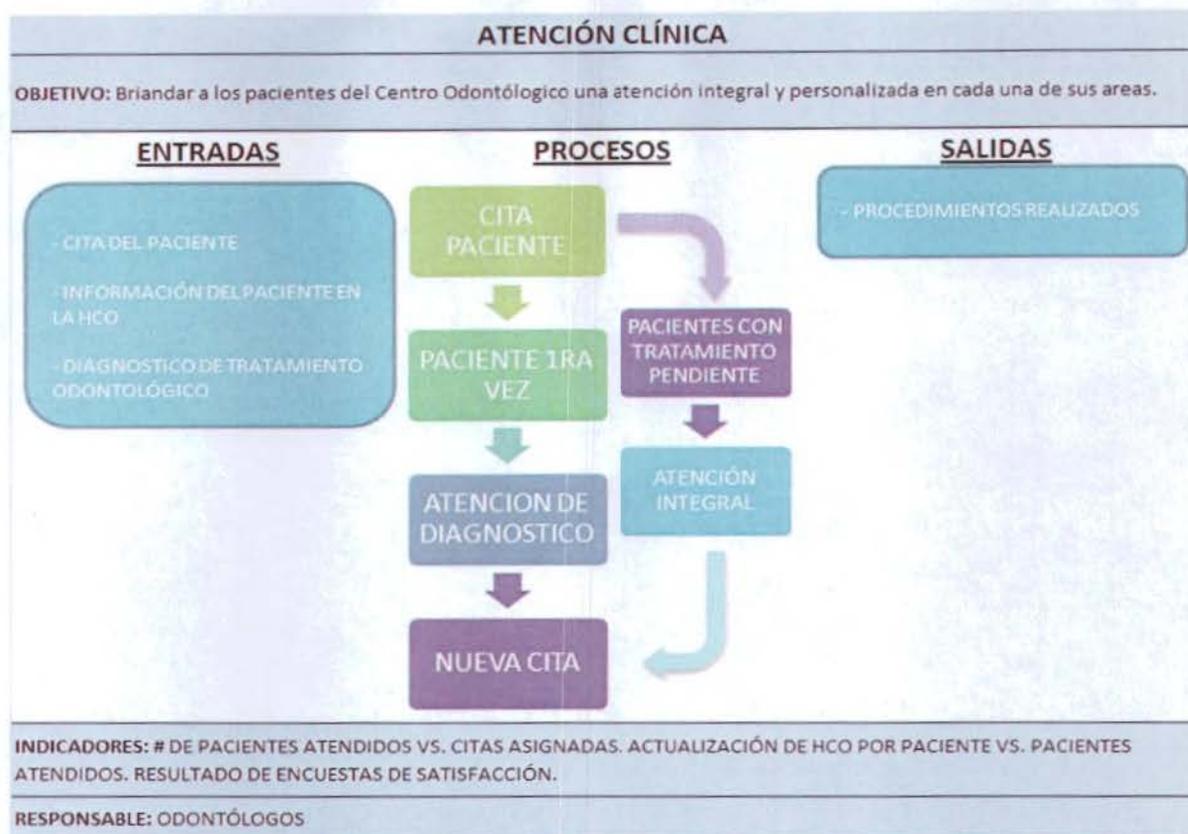
tratamiento que deben realizarse. Una vez terminado el diagnóstico, la doctora procede a explicar al paciente el tratamiento propuesto, una vez acordado con el paciente el tratamiento, la odontóloga debe enviar la HCO a la recepcionista quien emitirá el presupuesto y el paciente procederá a tomar una nueva cita para continuar con el tratamiento.

En la siguiente cita, el paciente es dirigido al odontólogo que van a realizar su tratamiento, a esto se llama atención integral porque no solo se da un servicio de odontología general, el "COIE" brinda todos los servicios odontológicos desde lo más general a lo más complejo, se dan todos los servicios que el paciente – cliente requiera.

Cada vez que el paciente es atendido por el especialista debe pasar por la caja realizando el pago de los tratamientos terminados y programando su nueva cita con el especialista que lo deba atender.

Seguido se presenta el flujo del proceso de atención clínica con su objetivo, indicadores de medición, responsables, entradas, salidas y el procesos en sí.

Gráfico #15: Proceso Atención Clínica



Elaborado por: Autoras

Fuente: Levantamiento de procesos

3.1.9.3 Proceso de mercadeo

3.1.9.3.1 Estrategias de marketing

Las estrategias de marketing que se aplicaran de acuerdo al nicho mercado en el que enfocará el centro odontológico serán las siguientes:

Estrategias Competitivas

- Mantener un alto nivel de calidad de servicio con el objetivo de obtener la lealtad del cliente moviéndose a mercados más altos (en calidad y precio), esto es, a mercados en los que el consumidor sea menos sensible al precio.

Estrategias de Innovación

- Renovar las promociones actuales de acuerdo a las necesidades de los pacientes que pueden ir variando a través del tiempo.
- Invertir en máquinas de última generación.

Definir la imagen corporativa incluyendo logo, arte, colores, marca y el slogan principal de la empresa

3.1.9.3.2 Marketing Mix

Producto

A continuación presentamos un listado de todos los procedimientos que el centro odontológico ofrece a sus clientes. Hay que aclarar que al ser un centro integral de servicios ofrece todas las especialidades odontológicas, cada procedimiento ha sido ubicado de acuerdo a su especialidad.

Cuadro #17: Tratamientos por Especialidad

ODONTOLOGIA PREVENTIVA Consulta Profilaxis adulto Sellante de foto curado Sellantes en cuatro cuadrantes	ENDODONCIA Endodoncia anteriores Endodoncia molares Endodoncia pre molares
ODONTOLOGIA LASER Laser terapia tres sesiones	IMPLANTOLOGIA Hueso y membrana Implante UCLA
CIRUGIA BUCAL Apicectomía Consulta post operatorio Extracción de restos radiculares Extracción de terceros molares erupcionados Extracción de terceros molares incluidos Extracción de terceros molares semi-incluidos Extracción por odontosección	ODONTOPEDIATRIA Carillas anteriores Consulta de adaptación por sesión Corona + perno reconstrucción Fluorización por sesión Incrustación indirecta Ionomero de vidrio Placa miorelajante

Extracciones dentarias niños
Extracciones simples adultos
Frenectomía
Provisionales para implantes
Recorte de encía
Recorte de tejido blando
Resección tumor odontológico
Retiro de puntos + tratamiento post extracción

Profilaxis
Pulpectomía total anteriores
Pulpectomía total posteriores
Pulpectomía cameral posteriores
Resina compleja
Resina compuesta
Resina súper simple
Resina simple
Resina fluida

ESTETICA DENTAL

Blanqueamiento interno por pieza
Blanqueamiento sup e infe
Carillas de resina directas
Incrustación de resina directa
Reconstrucción
Resina compleja
Resina compuesta
Resina simple

PERIODONCIA

Drenaje de abscesos
Eliminación de cálculo. Técnica de cepillado-hilo.
Pulido dental.(fisioterapia oral)
Raspados y alisados radiculares por cuadrante
Cirugías simples
Profilaxis de Periodoncia (remoción de cálculos)
Raspado molares

ORTODONCIA

Plan1-American-tratamiento ortodoncia brackets metálicos.
Plan 2-American-tratamiento ortodoncia brackets estéticos.

ORTOPEDIA

Tratamientos de ortopedia

REHABILITACION ORAL

Aker
Carillas de porcelana pura
Corona de cerámica pura
Corona metal porcelana c/u + incluido provisional
Corona provisional c/u
Estudio para rehabilitación oral, encerado
Diagnostico
Guarda nocturna
Incrustación metal
Incrustación porcelana
Meryland con porcelana-cerámica pura
Perno muñón c/u

RADIOLOGIA

Rx periapical

Placa miorelajante muscular
Prótesis cromo cobalto 1-3 piezas
Prótesis cromo cobalto 4-6 piezas
Prótesis cromo cobalto 7 en adelante
Prótesis removible definitiva acrílico
Prótesis removible para atachment (superior)
Prótesis removible provisional acrílico
Prótesis total inferior
Prótesis total superior
Reconstrucción con pin de fibra de vidrio

Elaborado por: Autoras

Fuente: Archivos Centro Odontológico Integral de Especialidades COIE

A continuación se presenta el logotipo y slogan del centro odontológico:

Logotipo

Imagen #1: Logotipo



Elaborado por: Autoras

Fuente: COIE

Slogan

“Comprometidos con su sonrisa”

Colores Institucionales

Verde y azul

Plaza

La ubicación actual del Centro Odontológico Integral de Especialidades “COIE” se encuentra en la ciudadela Kennedy Norte, Av. Luis Orrantia y Nahim Isaías, en el segundo piso del edificio CLASSE. Las instalaciones del centro odontológico cuentan

con tres consultorios totalmente equipados y actualmente operativos, recepción, sala de espera, oficina de gerencia, área financiero-administrativa, área de esterilización, área de máquinas y bodega.

A continuación se presenta el plano de las instalaciones:

Imagen #2: Plano nuevas instalaciones COIE



Elaborado por: Ing. Carlos Luna

Fuente: Planos COIE

Precio

La administración del Centro Odontológico Integral de Especialidades “COIE” prefiere mantener en confidencialidad los precios reales de cada uno de los servicios que ofrece, a continuación detallamos los precios aproximados de los tratamientos, como parte de la elaboración del Plan de Marketing del presente proyecto se plantearán promociones aplicadas a los precios de los servicios como estrategias de mercadeo.

Cuadro #18: Precios de Tratamientos por Especialidad

CENTRO ODONTOLÓGICO INTEGRAL DE ESPECIALIDADES “COIE” ACTUALIZADA AL 29/02/2012

ODONTOLOGÍA PREVENTIVA	
PROCEDIMIENTO	PVP
CONSULTA	\$ 20.00
FLUORIZACION POR SESION ADICIONAL	\$ 10.00
PROFILAXIS ADULTO	\$ 30.00
PROTECTOR CERVICAL POR SESION	\$ 10.00
SELLANTE DE FOTOCURADO	\$ 15.00
SELLANTES EN CUATRO CUADRANTES	\$ 120.00

ENDODONCIA

PROCEDIMIENTO	PVP
ENDODONCIA ANTERIORES o (T/R ANTERIORES)	\$ 130.00
ENDODONCIA MOLARES o (T/R MOLARES)	\$ 190.00
ENDODONCIA PREMORALES o (T/R PREMOLARES)	\$ 150.00
RETRATAMIENTOS + ENDODONCIA ANTERIORES	\$ 155.00
RETRATAMIENTOS + ENDODONCIA MOLARES	\$ 185.00
RETRATAMIENTOS + ENDODONCIA PREMOLARES	\$ 175.00

ESTETICA DENTAL

PROCEDIMIENTO	PVP
BLANQUEAMIENTO INTERNO POR PIEZA	\$ 80.00
CARILLAS DE RESINA DIRECTAS	\$ 80.00
COMPOMERO COMPUESTO	\$ 30.00
COMPOMERO SIMPLE	\$ 25.00
INCRUSTACION DE RESINA DIRECTA	\$ 80.00
RECONSTRUCCION	\$ 60.00
RESINA DE FOTOCURADO COMPLEJA (3 O MAS SUP)	\$ 50.00
RESINA DE FOTOCURADO COMPUESTA (2 SUP)	\$ 40.00
RESINA DE FOTOCURADO SIMPLE (1SUP)	\$ 30.00
RESINA DE FOTOCURADO SUPER SIMPLE O FLUIDA	\$ 20.00

CIRUGIA BUCAL

PROCEDIMIENTO	PVP
APICECTOMIA	\$ 180.00
CIRUGIA PARAPROTESICA	\$ 200.00
CONSULTA POST OPERATORIO	\$ 20.00
EXTRACCIÓN DE RESTOS RADICULARES C/U	\$ 75.00
EXTRACCIÓN DE TERCEROS MOLARES ERUPCIONADOS INFERIOR C/U	\$ 80.00
EXTRACCIÓN DE TERCEROS MOLARES ERUPCIONADOS SUPERIOR C/U	\$ 70.00
EXTRACCIÓN DE TERCEROS MOLARES INCLUIDOS C/U	\$ 110.00
EXTRACCIÓN DE TERCEROS MOLARES SEMI-INCLUIDOS	\$ 90.00
EXTRACCIÓN POR ODONTOSECCION C/U	\$ 80.00
EXTRACCIÓN QUIRURGICA SUPERNUMERARIO	\$ 110.00
EXTRACCIONES DENTARIAS NIÑOS	\$ 20.00
EXTRACCIONES SIMPLES ADULTOS	\$ 40.00
FERULIZACIÓN (POR PIEZA DENTARIA)	\$ 15.00
FRENECTOMÍA	\$ 90.00
GUIA QUIRURGICA PARA IMPLANTES	\$ 100.00
OPERCULOTOMÍA	\$ 60.00
PROVISIONALES PARA IMPLANTES	\$ 34.00
RECORTE DE ENCIA	\$ 30.00
RECORTE DE TEJIDO BLANDO	\$ 80.00
RESECCION TUMOR ODONTOLÓGICO	\$ 100.00
RETIRO DE PUNTOS + TRATAMIENTO POST EXTRACCION	\$ 20.00
TRACCION QUIRURGICA	\$ 110.00

ODONTOLOGÍA LASER

PROCEDIMIENTO	PVP
LASER TERAPIA TRES SESIONES	\$ 20.00

IMPLANTOLOGÍA

PROCEDIMIENTO	PVP
CORONA SOBRE IMPLANTE	\$ 250.00
HUESO Y MEMBRANA	\$ 240.00
IMPLANTE	\$ 600.00
UCLA	\$ 150.00

ODONTOPEDIATRÍA

PROCEDIMIENTO	PVP
4 CUADRANTES SELLANTES (16 PIEZAS DENTARIAS)	\$ 100.00
CARILLAS ANTERIORES	\$ 40.00
CARIOSTATICO POR SESION	\$ 10.00
CONSULTA DE ADAPATCIÓN POR SESIÓN	\$ 10.00
CORONA + PERNO RECONSTRUCCION	\$ 50.00
CORONAS METALICAS	\$ 40.00
FLUORIZACIÓN POR SESION	\$ 10.00
INCRUSTACIÓN TECNICA INDIRECTA	\$ 40.00
IONOMERO DE VIDRIO	\$ 20.00
PLACA MIORELAJANTE	\$ 30.00
PROFILAXIS + FLUORIZACIÓN + CARIOSTATICO	\$ 30.00
PROFILAXIS + FLUORIZACIÓN NIÑOS	\$ 25.00
PROTOCOLO DE FLUOR C/ SESIÓN	\$ 20.00
PULPECTOMÍA TOTAL ANTERIORES	\$ 70.00
PULPECTOMÍA TOTAL POSTERIORES	\$ 70.00
PULPOTOMÍA CAMERAL POSTERIORES	\$ 50.00
RESINA COMPLEJA	\$ 35.00
RESINA COMPUESTA	\$ 30.00
RESINA DE FOTOCURADO SUPER SIMPLE	\$ 20.00
RESINA DE FOTOCURADO SIMPLE	\$ 25.00
RESINA FLUIDA	\$ 20.00
SELLANTE DE FOTOCURADO (ODONTOPEDIATRÍA)	\$ 12.00

ORTODONCIA

PROCEDIMIENTO	PVP
PLAN1-AMERICAN-TRATAMIENTO ORTODONCIA BRACKETS METALICOS. CUOTA INICIAL 180. CUOTAS A 12-15-18 MES.	\$ 1,320.00
PLAN 2-AMERICAN-TRATAMIENTO ORTODONCIA BRACKETS ESTETICOS. PORCELANA. CUOTA INICIAL 350 Y 18 CUOTAS.	\$ 1,520.00

ORTOPEDIA

PROCEDIMIENTO	PVP
TRATAMIENTO DE ORTOPEDIA CUOTA INICIAL\$180+ 12 CUOTAS \$25	\$ 600.00

PERIODONCIA

PROCEDIMIENTO	PVP
DRENAJE DE ABSCESOS	\$ 35.00

ELIMINACION DE CALCULO. TECNICA DE CEPILLADO-HILO. PULIDO DENTAL.(FISIOTERAPIA ORAL)	\$ 40.00
FI: RASPADOS Y ALISADOS RADICULARES POR CUADRANTE	\$ 60.00
FII: ALARGAMIENTO DE CORONA CON OSTEOPLASTIA	\$ 120.00
FII: ALARGAMIENTO DE CORONA SIN OSTEOPLASTIA	\$ 80.00
FII: CIRUGIA MUCOGINGIVAL	\$ 180.00
FII: CIRUGIAS SIMPLES	\$ 80.00
FII: CURETAJE ABIERTO	\$ 120.00
FII: CURETAJE ABIERTO CON INJERTO DE HUESO	\$ 240.00
GINGIVECTOMIA POR ARCADEA	\$ 110.00
PROFILAXIS DE PERIODONCIA (REMOCION DE CALCULOS)	\$ 30.00
RASPADO MOLARES	\$ 25.00

REHABILITACION ORAL

PROCEDIMIENTO	PVP
AKER	\$ 150.00
CARILLAS DE PORCELANA PURA	\$ 150.00
CORONA DE CERAMICA PURA	\$ 270.00
CORONA METAL PORCELANA C/U + INCLUIDO PROVISIONAL	\$ 250.00
CORONA METAL PORCELANA DAVIS CON PERNO MUÑON	\$ 300.00
CORONA PROVISIONAL C/U	\$ 20.00
ESTUDIO PARA REHABILITACION ORAL, ENCERADO DIAGNOSTICO	\$ 100.00
GUARDA NOCTURNA	\$ 60.00
INCRUSTACION PORCELANA	\$ 150.00
MANTENEDOR DE ESPACIO	\$ 75.00
MERYLAND CON PORCELANA-CERAMICA PURA	\$ 250.00
PERNO MUÑON C/U	\$ 80.00
PIN PARAPULPAR E INTRAPULPAR FIBRA DE VIDRIO	\$ 45.00
PIN PARAPULPAR E INTRAPULPAR METAL	\$ 30.00
PLACA MIORELAJANTE MUSCULAR	\$ 120.00
PROTESIS CROMO CROBALTO 1-3 PIEZAS	\$ 300.00
PROTESIS CROMO CROBALTO 4-6 PIEZAS	\$ 330.00
PROTESIS CROMO CROBALTO 7 EN ADELANTE	\$ 350.00
PROTESIS REMOVIBLE DEFINITIVA ACRILICO	\$ 150.00
PROTESIS REMOVIBLE PARA ATACHEMENT (SUPERIOR)	\$ 450.00
PROTESIS REMOVIBLE PROVISIONAL ACRILICO	\$ 100.00
PROTESIS TOTAL INFERIOR	\$ 350.00
PROTESIS TOTAL SUPERIOR	\$ 350.00
RECONSTRUCCION CON PIN DE FIBRA DE VIDRIO	\$ 70.00

RADIOLOGÍA

PROCEDIMIENTO	PVP
RX PERIAPICAL / BITEWING	\$ 6.00

Elaborado por: Autoras

Fuente: Lista de precios del Centro Odontológico Integral de Especialidades COIE

Promoción

Planes promocionales por tratamientos

Como parte del Plan de Marketing para el Centro Odontológico Integral de Especialidades COIE se propone realizar promociones según las necesidades dentales correspondientes a cada etapa de la vida del ser humano y/o los más frecuentes problemas dentales existentes en la población.

Según la experiencia de la Dra. Sonia Chávez de Luna los servicios dentales que se realizan con más frecuencia en una clínica odontológica están relacionados a las especialidades de ortodoncia, rehabilitación oral y odontología estética. Es por esto que se han desarrollado atractivos descuentos para estos procedimientos odontológicos debido a su alta demanda dentro del mercado. A continuación se detallan los planes promocionales:

Cuadro #19: Plan Promocional Ortodoncia.

PLANES DE ORTODONCIA	
PLAN ESTUDIANTIL (BRAKETS METALICOS)	PLAN EJECUTIVO (BRAKETS ESTETICOS)
CONSULTA	CONSULTA
PROFILAXIS	PROFILAXIS
ORTODONCIA	ORTODONCIA
RETENEDORES	RETENEDORES
BLANQUEAMIENTO	BLANQUEAMIENTO
DESCUENTO DEL 15%	

Elaborado por: Autoras

Fuente: Autoras

Se propone otorgar un 15% de descuento en los planes de ortodoncia tanto para brakets metálicos como para brakets estéticos. Estos planes serán promocionados por medio de flyers dentro de las empresas con las que el COIE haga sus convenios y también serán enviados vía E-mail a los pacientes actuales del Centro odontológico.

Cuadro #20: Plan Promocional Infantil.

PLAN INFANTIL (NIÑOS ENTRE 6-8 AÑOS)
CONSULTA PROFILAXIS FLUORIZACION SELLANTES EN CUATRO CUADRANTES
DESCUENTO DEL 42%

Elaborado por: Autoras

Fuente: Autoras

Esta promoción infantil se propone llevarla a cabo en los meses de febrero, marzo, y abril que son los meses en los cuales el ciclo costa está de vacaciones y los niños que se ajustan a esta promoción tienen más tiempo para asistir al odontólogo.

Cuadro #21: Plan Promocional Cumpleaños.

PLAN CUMPLEAÑEROS
CONSULTA PROFILAXIS
DESCUENTO DEL 80%

Elaborado por: Autoras

Fuente: Autoras

La promoción de cumpleaños es muy importante por el interés que se da a los pacientes actuales del COIE. Ésta promoción se trata de contactar a los pacientes que cumplan años, vía telefonía o vía e-mail, para programar una cita para los procedimientos que incluye el plan. Ésta tendrá vigencia de una semana, es decir el día que el paciente cumpla años será contactado y la cita será programada para la semana siguiente. Si el paciente no asiste a la cita perderá la promoción.

Cuadro #22: Plan Promocional Blanqueamiento.

PLAN BLANQUEAMIENTO
BLANQUEAMIENTO SUPERIOR E INFERIOR (CASERO)
DESCUENTO DEL 30%

Elaborado por: Autoras

Fuente: Autoras

El plan de blanqueamiento, es la promoción que más llama la atención dentro de los centro odontológicos, por esta razón se propone que el COIE ofrezca un descuento del 25%, es decir el paciente ahorra \$ 62.50 (sesenta y dos con cincuenta dólares americanos) por el tratamiento de blanqueamiento que reciba. La promoción se dará a conocer por medio de flyers y por vía e-mail.

Premio Por Referido

La mejor promoción que puede tener cualquier negocio es la referencia de sus clientes. Para hacer más llamativo las referencias de los pacientes, se propone como otra manera de expansión y promoción de bajo costo, ofrecer a los pacientes una profilaxis sin costo por los pacientes que ellos refieran al COIE y se ofrecerá blanqueamientos a los pacientes que refieran a otros pacientes nuevos y que se realicen tratamientos completos de ortodoncia y rehabilitación oral. El costo del blanqueamiento estará cubierto por el tratamiento que se realice el nuevo paciente.

La clave en este aspecto es la negociación o lo que se puede ofrecer a los pacientes para que ellos se sientan motivados en referir a más clientes.

Promoción A Través De E-Mailing Y Redes Sociales

Se propone realizar promoción de los servicios odontológicos del COIE a través de e-mailing, es decir, de esta manera se enviará periódicamente un correo electrónico a los pacientes del centro odontológico de los paquetes promocionales y ofertas, de esta

manera se mantendrán informados y servirán de referencia para familiares y amigos que estén interesados. Este tipo de promoción tiene un retorno del 60% y además su costo es nulo, a excepción del tiempo que tiene que invertir la persona encargada en enviar el correo.

Los correos de los pacientes se obtendrán de la base de datos del COIE. Se propone que para hacer una actualización de datos se deberá contratar a una empresa encargada de este servicio solicitando no solo el correo electrónico de cada persona, sino también los números telefónicos propios y de hasta tres personas de contacto. Se proyecta un costo de \$500 (quinientos dólares americanos) por el servicio.

Otra forma de hacer publicidad a bajo costo es creando un perfil en redes sociales como Facebook y Twitter y publicar constantemente las promociones, también se considera necesario publicar consejos sobre salud bucal y notas de interés relacionadas a este tema.

Convenios Empresariales

Como se ha mencionado anteriormente, el Centro Odontológico Integral de Especialidades COIE busca realizar convenios estratégicos con clientes empresariales, esto quiere decir, presentar una propuesta de planes odontológicos y precios preferenciales a empresas en la ciudad de Guayaquil con el fin de ofrecer servicios odontológicos personalizados a los miembros de las mismas y a su vez que los empleados de estas empresas se sientan satisfechos por los beneficios que les ofrece su empleador, generando un ambiente laboral muy bueno.

Las políticas que se proponen para el manejo de las alianzas con las empresas son las siguientes:

- ✓ Los convenios que se realicen entre las empresas y el COIE tendrán una duración de un año con la opción de renovar el contrato si las partes así lo deciden.
- ✓ Los servicios promocionales no son exclusivamente para los empleados de las empresas sino también para sus familiares (esposo/a e hijos).

- ✓ El COIE ofrecerá planes odontológicos que se ajusten a las necesidades de los trabajadores de las empresas aliadas.
- ✓ El COIE ofrecerá descuentos preferenciales en todos los tratamientos odontológicos.
- ✓ Los nuevos usuarios deberán presentar su credencia que los acredite como trabajadores de la empresa aliada para acceder a los beneficios.
- ✓ El odontólogo encargado realizará las consultas de primera vez a los nuevos pacientes e indicara en la HCO los hallazgos y los tratamientos a realizar.
- ✓ La recepcionista enviara inmediatamente el presupuesto del nuevo paciente a la persona encargada dentro de la empresa aliada para su aprobación.
- ✓ Los valores por servicios prestados deberán ser cancelados por la empresa aliada o como mejor le convenga al empleado.
- ✓ Si los pagos de los servicios prestados los hace la empresa, estos se deberán realizar cada fin de mes. La recepcionista deberá enviar un reporte de los tratamientos realizados por paciente con su respectivo valor.
- ✓ Si los pagos son realizados por los empleados directamente en el COIE, tendrán ellos la opción de cancelar en efectivo, tarjeta de crédito o cheque.
- ✓ Los pagos realizados en el COIE se lo hace una vez finalizados los tratamientos con excepción de los tratamientos de ortodoncia, en el cual el paciente debe cancelar su mensualidad antes acordada.
- ✓ La empresa aliada se comprometerá a difundir dentro de sus instalaciones información sobre el COIE.

Los planes odontológicos para clientes empresariales que se proponen son los siguientes:

Cuadro #23: Planes odontológicos para clientes empresariales.

Plan Familiar	Plan Ejecutivo	Plan Ortodoncia
Mama, Papa, 3 Hijos	Solteros más un familiar	Brackets estéticos metálicos
<p>Incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apertura HCO • Diagnóstico • 1 Profilaxis al año • 4 Sellantes (HIJOS) <p>SIN COSTO para cada miembro de la familia</p>	<p>Incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apertura HCO • Diagnóstico • 1 Profilaxis al año • 2 Resinas Simples al año <p>SIN COSTO</p>	<p>Incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consulta con especialista • Profilaxis • Ortodoncia • Retenedores

Elaborado por: Autoras

Fuente: COIE

Cuadro #24: Plan departamental

Plan Departamental
Desde 2 hasta 4 Empleados por departamentos
<p>Incluye:</p> <p>Sin Costo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apertura HCO • Diagnóstico • 1 Profilaxis al año • 2 Resinas simples al año <p>30% descuento en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Blanqueamiento Dental

Elaborado por: Autoras

Fuente: COIE

Alianzas Promocionales

Con el fin de difundir los servicios que ofrece el Centro odontológico Integral de Especialidades COIE, se propone realizar alianzas estratégicas de promoción con gimnasios, spas, peluquerías y/o centro que tengan como objetivo la estética de la persona. Esta alianza se basa en la propagación de tarjetas de presentación en las que se encuentre del un lado la información del COIE y en el otro lado de la tarjeta se encuentre la información del centro estético.

Los costos corren por cuenta del COIE para de esta manera comprometer al socio estratégico a repartir 500 tarjetas en su local y de igual manera el COIE se encargara de repartir 500 tarjetas no solo a los pacientes que asistan a la consulta sino también a las personas con las que los trabajadores de la clínica se promocionen.

Imagen #3: Ejemplo de promoción entre dos empresas



Elaborado por: Diseñador Grafico Enaja

Fuente: COIE

3.1.9.3.3 Plan de Acción de Promoción

Luego de haber establecido las estrategias a utilizarse para conseguir los objetivos de nuestro plan de marketing, se presentan los medios a usarse para la promoción de la empresa en su etapa de reintroducción y desarrollo, las mismas que estarán a cargo del gerente general y el gerente administrativo del centro odontológico.

Las ideas presentadas son las siguientes:

- Volantes del Centro Odontológico Integral de Especialidades COIE en las que se detallaran las promociones existentes.
- Volantes promocionales del COIE, donde se encuentren las especialidades dentales. Estas volantes serán entregadas dentro de las empresas en las que el COIE realice el convenio empresarial, con el objetivo de dar a conocer a todos los potenciales clientes de los servicios que ofrece el Centro Odontológico.
- Publicidad en el Cuadro médico de Ecuasanitas, donde se detallan los descuentos exclusivos para los afiliados a Ecuasanitas.
- E-mailing periódicos para mantener actualizados a los pacientes en cuanto a promociones y descuento que ofrezca el COIE.
- Crear un perfil en redes sociales en el que anuncien diariamente las promociones del centro odontológico.
- Creación y diseño (en un mediano plazo) de las tarjetas de afiliación al COIE.

La distribución de volantes, tarjetas de presentación, imanes entre otros ayudan mucho en la difusión de información. Es muy importante pedir a los clientes – pacientes que ayuden a distribuir las tarjetas del “COIE” a sus compañeros de trabajo, familiares, amigos, etc. Se propone entregar a los pacientes como mínimo cinco tarjetas adicionales para que sean entregadas.

En caso de las volantes es importante distribuirlas dentro de las empresas donde el Centro Odontológico ya tenga algún tipo de acercamiento o convenio.

Imagen #4: Volante COIE



Elaborado por: Diseñador Grafico Enaja

Fuente: COIE

Control de las Promociones

Se verificará la eficiencia y eficacia de la promoción de los productos de COIE, realizando un sondeo entre los pacientes que acuden a la consulta odontológica. Este sondeo tendrá como objetivo conocer los medios por el cual el paciente tuvo conocimiento de la existencia de nuestros servicios, así como también la percepción que tuvieron de los mismos.

Además se realizará un control financiero de los ingresos obtenidos por la Clínica mensualmente gracias a la Promoción, datos que servirán para elaborar un análisis comparativo de ventas y constatar la efectividad del plan planteado.

Gráfico #16: Proceso Mercadeo



Elaborado por: Autoras

Fuente: Levantamiento de procesos

3.1.9.4 Proceso Administración del Talento Humano

Dentro de una organización uno de los puntos clave para que ésta tenga éxito depende de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga las personas que participan en la organización, es así que hoy en día una ventaja competitiva que puede diferenciar a una empresa entre sus pares es su talento humano.

Es por eso que es de vital importancia realizar un óptimo proceso de selección de personal con el objetivo de contar con personal altamente calificado, monitorear el cumplimiento del reglamento interno de la clínica y capacitar al personal.

Promover el desarrollo profesional

Uno de los factores claves del talento humano en una empresa es su desarrollo profesional, el cual se logra mediante el fortalecimiento de sus conocimientos con capacitaciones y el aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y

experiencias sean medibles y las cuales permitan profundizar la alianza estratégica “Empresa – Trabajadores” generando un mejor talento humano con desarrollo profesional, más eficiente, comprometido con los objetivos estratégicos de una empresa y además motivado.

Por lo antes expuesto se propone realizar un plan de capacitación anual para el personal de la Clínica Odontológica COIE.

Plan de Capacitación Clínica Odontológica COIE

Este plan deberá ser elaborado el último mes de cada año para ser ejecutado el siguiente año.

Las personas que van a intervenir en la elaboración del mismo serán el Gerente General y el Gerente Administrativo-Financiero, este último se encargará de buscar las opciones de capacitación más convenientes para la Clínica que se ofrezcan en el mercado.

Para realizar este plan se deberá considerar de acuerdo al presupuesto destinado a esta inversión, en primer orden al personal que interactúa directamente con los pacientes (front office), en segundo orden al personal del back office.⁷

Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

La planeación del talento humano es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de una organización, dentro de ésta y hacia fuera, su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar los objetivos de la empresa.

Dentro de la planeación del talento humano se debe pronosticar la cantidad y tipo de personas necesarias para cumplir con los objetivos de la organización y una vez sabiendo las funciones de los puestos para los que se va a contratar personal se debe dar inicio al proceso de selección y contratación

⁷ Anexo 4: Plan de capacitación para el personal

La información que brinda el análisis del puesto va a proporcionar la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto; los planes de recursos humanos a corto y largo plazo permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada; y los candidatos, que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se pueda escoger. Estos tres elementos determinan la efectividad del proceso de selección.

Para evaluar tanto al nuevo empleado como el proceso de selección en sí, se requiere de una retroalimentación. La retroalimentación positiva se obtiene por juicios favorables al nuevo empleado: promociones, desempeño adecuado, falta de conflictos, etc. La retroalimentación negativa consiste en una renuncia prematura o la necesidad de separar al nuevo empleado de la empresa, niveles bajos de evaluación y factores similares.

Verificar el cumplimiento del Reglamento Interno

Dentro de una empresa debe existir un método de control para el personal. Estos controles se refieren al cumplimiento de sus obligaciones y prohibiciones dentro del área de trabajo⁸.

Para este procedimiento, se ha propuesto realizar un control de entradas y salidas del personal, especialmente para las auxiliares dentales que tienen un horario fijo de trabajo, así como también de los colaboradores del área administrativa.

Lo ideal para este tipo de controles son programas electrónicos mediante los cuales se registre las entradas y salidas del personal, esto ayuda a evitar errores o el mal manejo de los horarios. Pero por el momento una persona del área administrativa o la recepcionista se encargaran de registrar en el check list diario de registro de entradas y salidas del personal⁹.

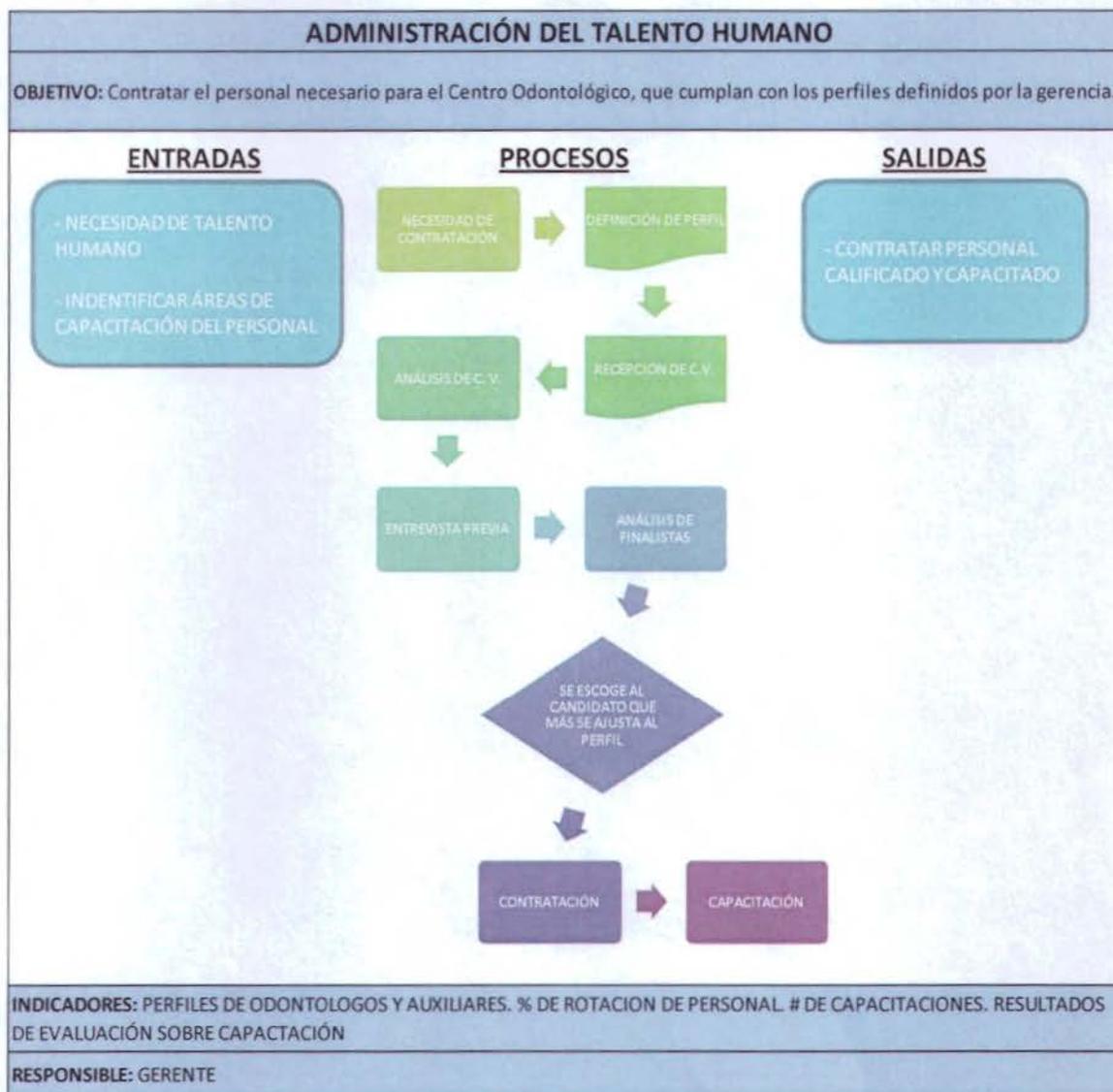
Así como es beneficioso para el COIE, esto también es beneficioso para los trabajadores ya que se obtiene el número exacto de horas trabajadas por cada una de las personas, dando cabidas a las horas extras y a los horarios incumplidos.

⁸ Anexo 5: Check list de procedimientos de Auxiliares

⁹ Anexo 6: Check list de entradas y salidas del personal.

Seguido se presenta el flujo del proceso de la administración del talento humano con su objetivo, indicadores de medición, responsables, entradas, salidas y el procesos en sí.

Gráfico #17: Proceso de Administración del Talento Humano



Elaborado por: Autoras

Fuente: Levantamiento de procesos

3.1.9.5 Proceso de Bioseguridad

Se define como “Bioseguridad” al conjunto de normas o actitudes que tienen como objetivo prevenir y/o disminuir el potencial riesgo ocupacional, es decir el riesgo

al cual está expuesta una persona dentro de las instalaciones donde labora y durante el desarrollo de su trabajo.

En la odontología es importante establecer normas de bioseguridad debido a que en una clínica dental los odontólogos y auxiliares participan de manera directa con los pacientes durante el tratamiento odontológico por lo que existe el riesgo de que exista la transmisión de una o más enfermedades infecciosas tales como el SIDA, Hepatitis, tuberculosis, por el incumplimiento de normas de asepsias, desinfección o esterilización de las instalaciones, equipo, instrumentos o materiales odontológicos.

Es responsabilidad de una clínica dental implementar procesos de bioseguridad que permitan proteger a odontólogos, auxiliares y a los pacientes durante la atención a los pacientes, manipulación de equipos, labores de limpieza y desinfección.

Tomando las consideraciones anteriormente expuestas, se ha elaborado un protocolo de Bioseguridad el cual fue elaborado con la colaboración de la Dra. Sonia Chávez de Luna, Gerente General del COIE, quien nos ayudó con los lineamientos del protocolo.¹⁰

Seguimiento y control de la implementación de los procesos de bioseguridad

Como proceso de control se sugiere la elaboración de formularios estándares en los que se establezcan controles de los principales procedimientos de bioseguridad que se han plasmado en el protocolo de bioseguridad del COIE, los cuales deben ser dirigidos a los odontólogos y auxiliares.

Este tipo de controles deben ser llevados a cabo diariamente por el tipo de infección y contaminación que pueden causar los desechos¹¹.

¹⁰ Anexo 7: Protocolo de bioseguridad

¹¹ Anexo 8: Control de bioseguridad

Gráfico #18: Proceso de Bioseguridad



Elaborado por: Autoras

Fuente: Levantamiento de procesos

3.1.9.6 Procesos de Administración y Finanzas

Dentro de la gestión administrativa y financiera, se dará a la gestión contable en sí, a la recuperación de cartera y a la gestión de control de los insumos odontológicos, suministros de oficina y los equipos odontológicos. A continuación detallaremos mediante que procesos, acciones se va a llevar a cabo esta gestión.

Gestión contable

La gestión contable está a cargo de la recepcionista y del contador del Centro Odontológico, aquí se realizan los procesos de cobro de tratamientos realizados, se generan los estados financieros y se elabora y controla el presupuesto del COIE.

El proceso de cobros por tratamientos realizados los realiza la recepcionista ya que ella tiene contacto directo con el paciente al momento de ingresar y al momento de salir. El cobro se puede realizar antes de que el paciente ingrese a la consulta siempre y cuando se encuentren programados los procedimientos que se van a realizar, de esta

forma también se evita que el paciente salga sin cancelar los servicios prestados. La otra forma es la habitual, es decir, cuando el paciente sale de la atención odontológica el doctor tratante llena en la HCO los procedimientos realizados y la recepcionista en caja procede a cobro de los valores.

La recepcionista al momento de realizar el cobro tiene la obligación de facturar todos los tratamientos que sean cancelados en efectivo, tarjeta y/o cheques. Los tratamientos que son cancelados con cobertura odontológica de Ecuasanitas se facturan directamente a la aseguradora, estos reportes se los hace cada quincena y cada fin de mes.

Después de recibir el valor de los tratamientos concluidos, la recepcionista debe ingresar el valor recibido en el sistema Open Dental e indicar como Completados los tratamientos realizados, de esta forma tanto el registro electrónico como las HCO llevan el control de pagos del paciente.

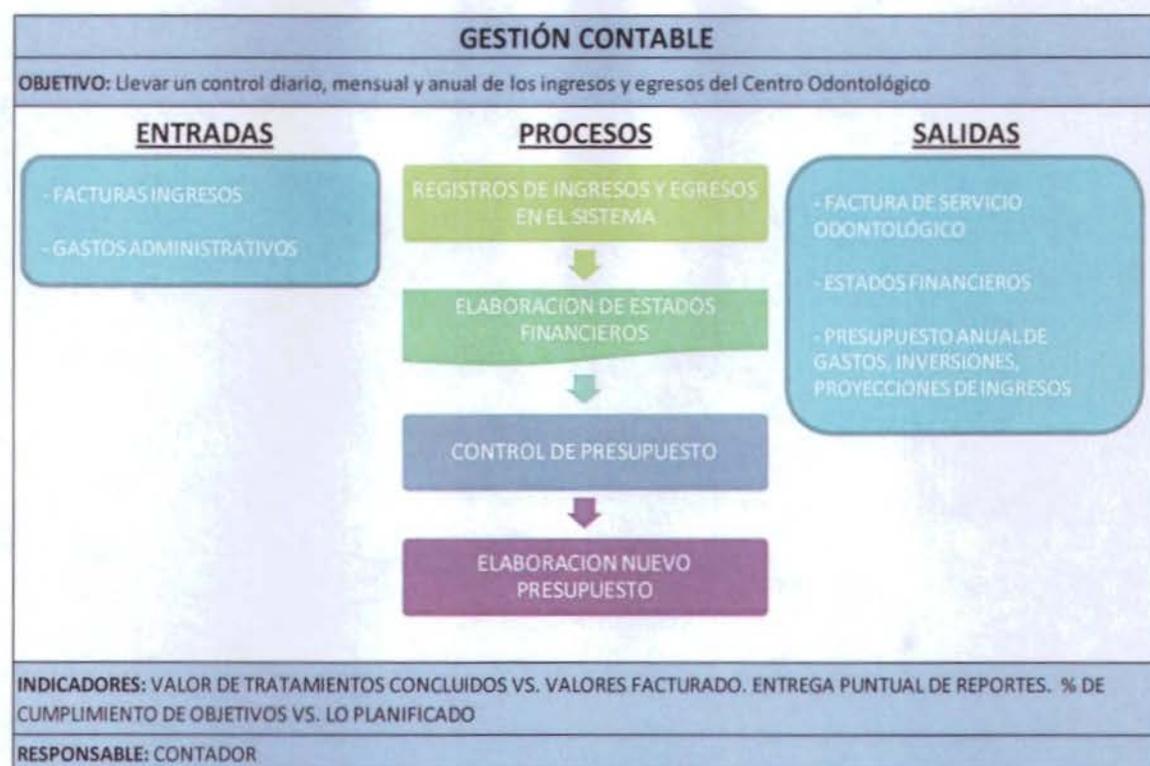
Los estados financieros están a cargo del contador, estos deben ser realizados mandatoriamente cada seis meses para poder presentar las declaraciones al Servicio de Rentas Internas (SRI).

Dentro de los estados financieros a más de los balances también debemos llevar un control de gastos, para ello el contador debe crear un documento electrónico por proveedor para poder ingresar las compras y los pagos que se realizan a cada uno de ellos. Lo mismo debe hacer con los pagos a los odontólogos, especificando el valor recibido y el porcentaje a cancelar a cada odontólogo. Por último un listado de los gastos generales que tenga el COIE de esta manera se facilita la elaboración de los estados financieros y la presentación de las declaraciones al SRI.

Anualmente, el contador debe reunirse con la alta gerencia para evaluar los resultados obtenidos en cada período, comparar con los resultados de años anteriores y realizar los presupuestos y proyecciones para el siguiente periodo. De esta manera, la alta gerencia podrá medir en qué áreas está fallando y a que áreas debe dedicarle más control.

El flujo del proceso financiero en su parte contable se presenta a continuación.

Gráfico #19: Proceso de Gestión Contable



Elaborado por: Autoras

Fuente: Levantamiento de procesos

Recuperar cartera

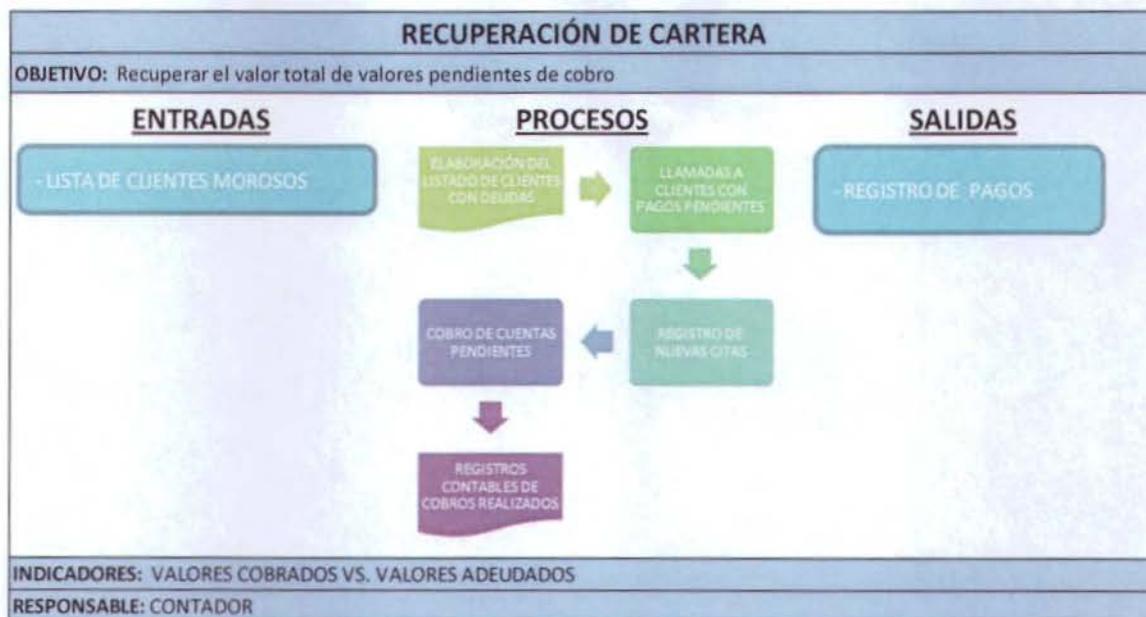
Lastimosamente en toda empresa existen las cuentas por cobrar, en el caso del “COIE”, la recuperación de cartera está a cargo de la recepcionista, el contador y en los casos extremos de la doctora / propietaria.

Para el proceso de recuperación de cartera, la recepcionista deberá realizar un listado diario de las persona que tienen valores pendientes de pago, estos datos podrá encontrar ya sea en las HCO o en el sistema Open Dental. Seguido, se llamara al paciente que tiene alguna deuda pendiente con el Centro Odontológico y se programa una cita ya sea esto para control o para un profilaxis gratuita, esta es una manera de llamar la atención del paciente y hacer efectiva la visita. Al momento que acude el paciente al centro odontológico, la recepcionista debe presentar la HCO con los pagos realizados y con los valores pendientes para que el paciente proceda a su cancelación.

Se ha propuesto que estas citas sean realizadas máximo después de cinco días de haber realizado la llamada. La recepcionista llevara un listado mensual de los paciente que adeudan con el objetivo de poder realizar los cobros en menos de dos meses, con este proceso, buscamos disminuir el valor de las cuentas por cobrar en un 40% incrementando de esta manera el nivel de ingresos mensuales del COIE.

Para el proceso de recuperación de cartera se definió el siguiente flujo.

Gráfico #20: Proceso de Recuperación de Cartera



Elaborado por: Autoras

Fuente: Levantamiento de procesos

Gestionar el buen uso de insumos odontológicos, suministros de oficina y equipos odontológicos

Dentro de la gestión del buen uso de los insumos odontológicos, de los suministros de oficina y de los equipos odontológicos, tenemos los controles de inventarios y los controles de mantenimiento de los equipos odontológicos.

Se propone este procedimiento ya que es de suma importancia el control que se tenga con los materiales e insumos, el mal uso de los mismo pueden llevar al COIE a realizar gastos innecesarios y que muchas veces pueden ser evitados o manejados de una mejor manera.

La gestión de control de insumo proponemos que se lleve de la siguiente manera:

Insumos odontológicos: el control de los insumos deben ser llevados por la auxiliar de odontología y controlados mensualmente por la Dra. Sonia Chávez como propietaria y por el contador.

La auxiliar, deberá llevar un registro¹² de entrada y salida de insumos en el cual debe indicar la fecha de entradas, salida y existencias de cada insumo. Esto nos podrá indicar el tiempo de rotación exacta de cada uno de los materiales dentales y así mismo tendremos la capacidad de determinar el tiempo y la cantidad de compras de cada uno de los insumos, ayudando al COIE a reducir costos en compras de materiales innecesarios. Para hacer los pedidos, la auxiliar deberá presentar a la secretaria el listado de los materiales que se requieren. La secretaria se encargara de llamar a los proveedores para realizar el pedido.

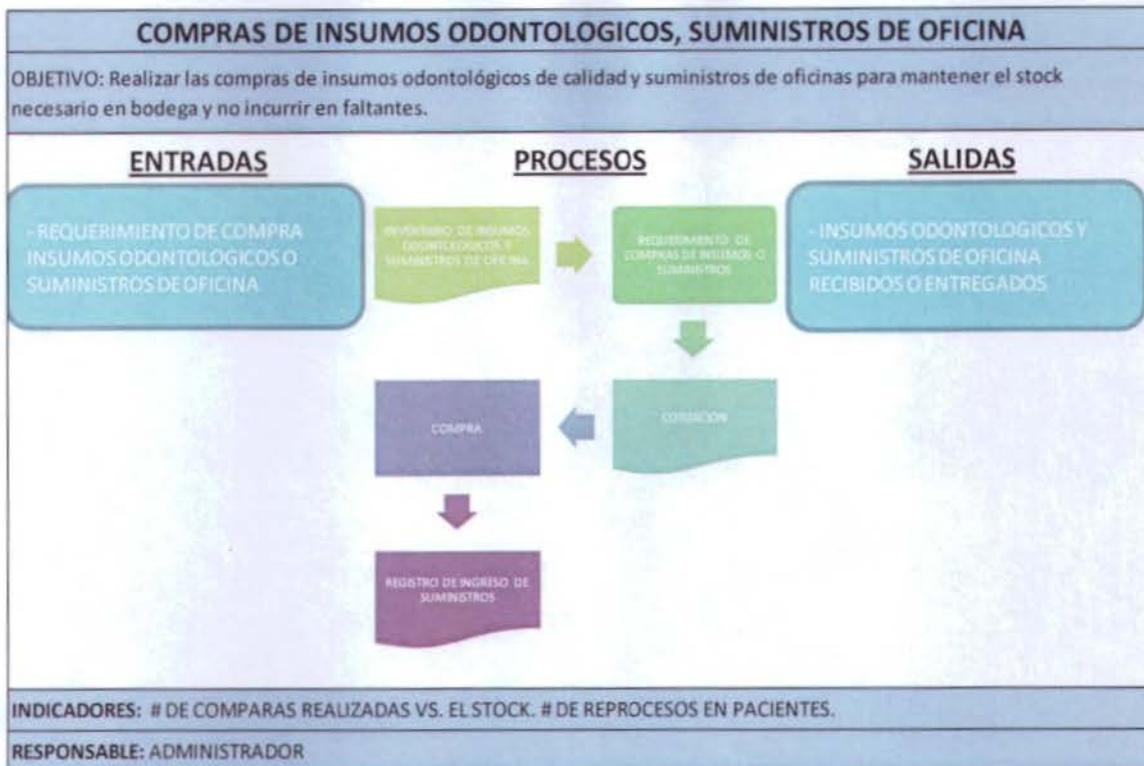
Suministros de oficina: El control de los suministros de oficina estará a cargo de la Srta. Secretaria. Al igual que la auxiliar, la secretaria deberá llevar el registro¹³ de las entradas, salidas y existencias de cada uno de los suministros necesarios, ya sean estos de papelería o limpieza. Así mismo al momento de hacer el requerimiento de materiales, deberá hacer el listado de los faltantes y proceder a contactarse con los proveedores para realizar el pedido.

El proceso de compras de insumos odontológicos y suministros de oficina se definió de la siguiente manera.

¹² Anexo 9: Registro de Materiales de Odontología

¹³ Anexo 10: Registro de Suministros de Oficina

Gráfico #21: Proceso de Compra de Insumos Odontológicos y Suministros de Oficina



Elaborado por: Autoras

Fuente: Levantamiento de procesos

Mantenimiento de Equipos

Para el proceso de mantenimiento de los equipos odontológicos, proponemos elaborar un programa de mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos instalados en el Centro odontológico.

Preventivo llamamos a los mantenimientos que se realicen cada tres meses, tiempo necesario para evitar cualquier tipo de problemas con los equipos. Para la programación del mantenimiento, la secretaria deberá contactar al técnico encargado del control de los equipos y agendar la cita. El día que el técnico asista al COIE para realizar el mantenimiento deberá llenar la bitácora de mantenimiento de equipos¹⁴ indicando fecha del mantenimiento, hora, tiempo, indicar el equipo que se está realizando el mantenimiento y observaciones en el caso de existir alguna.

¹⁴ Anexo 11: Bitácora de Mantenimiento de Equipos

Correctivo llamamos al mantenimiento que se realiza en caso de daños del o los equipos. Al momento en que se reporta la novedad, la secretaria deberá llamar al técnico y agendar una cita o en el caso de equipos que deban ser enviados a las casas dentales, ella deberá realizar el envío. Al igual que en los preventivos, se deberá registrar en la bitácora de mantenimiento de equipos la fecha del mantenimiento, hora, tiempo, equipo que se está haciendo mantenimiento y observaciones en el caso de existir alguna.

El proceso de mantenimiento de equipos queda establecido de la siguiente manera.

Gráfico #22: Proceso de Mantenimiento de Equipos



Elaborado por: Autoras

Fuente: Levantamiento de procesos

3.1.10 ACTIVIDADES DEL PLAN DE REESTRUCTURACIÓN

Los procesos planteados para la reestructuración del Centro Odontológico Integral de Especialidades COIE, se detallan en el siguiente cuadro. Cada actividad está dentro de un proceso el mismo que cuenta con su objetivo. Así mismo cada actividad individualmente está diseñado para que tenga un control ya sea este diario, semanal, quincenal, mensual, trimestral, semestral o anual dependiendo de su evolución y del tiempo necesario para que la evaluación sea efectiva.

Todas las actividades a más tener un periodo de control, tienen un indicador que es el que nos va a dar el resultado de la efectividad de los procesos y los procedimientos planteados. Estas actividades también cuentan con un medio de control ya sea este físico o electrónico dependiendo de donde se deban realizar los registros.

Los nuevos costos en los que va a incurrir el COIE también están detallados. Existen actividades en las cuales el costo es \$0.00, ya que son procesos que ya existen o procesos en los cuales los costos ya se encuentran asumidos en la contabilidad como son los sueldos de los empleados existentes.

Uno de los puntos fuertes de esta reestructuración de procesos es la creación de un departamento de mercadeo, aquí se incurre en algunos costos como son el sueldo de la persona encargada del departamento de marketing, el costo de movilización, el costo de la papelería que va a presentar a las empresas entre otros. Todos estos costos están detallados dentro de las actividades de mercado.

Otro de los gastos en los que va a incurrir el COIE, será en la capacitación al personal, desde odontólogos, auxiliares y personal administrativo. Se ha planteado realizar una capacitación semestralmente. Estas capacitaciones, dependiendo del tema, serán dictadas ya sean por la Dra. Sonia Chávez o por la persona que esté a cargo de la administración del COIE. Se plantea dar énfasis en los temas de atención al cliente, es decir, desde cómo atender una llamada telefónica hasta cómo manejar las quejas. Dependiendo de la evolución de las capacitaciones, la aceptación de los colaboradores y las reacciones de los pacientes, la Dra. Sonia Chávez deberá decidir si decide realizar más capacitaciones en el año.

A continuación el cuadro de las actividades de la reestructuración de procesos del Centro Odontológico Integral de Especialidades COIE.

Cuadro #25: Actividades del Plan de Reestructuración

ACTIVIDADES DEL PLAN DE REESTRUCTURACIÓN								
PROCESO	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	PERÍODO	INDICADOR	CONTROL	COSTO	MENSUAL	ANUAL
ATENCIÓN AL CUENTE	Brindar una atención personalizada a los pacientes de la clínica.	CONFIRMACIÓN DE CITAS VIA TELEFÓNICA	Diario	# LLAMADAS REALIZADAS VS. CITAS ASIGNADAS	SOFTWARE OPEN DENTAL	\$4.58	\$110.00	\$1,320.00
		CONTROL DE CITAS CUMPLIDAS	Diario	# PACIENTES ATENDIDOS VS. CITAS ASIGNADAS	SOFTWARE OPEN DENTAL	\$0.00	\$0.00	\$0.00
		CONTROL DE FICHAS ACTUALIZADAS	Diario	# FICHAS INGRESADAS VS. CITAS CONCLUIDAS	SOFTWARE OPEN DENTAL	\$0.00	\$0.00	\$0.00
		REGISTRO DE INGRESOS	Diario	REGISTROS DE INGRESOS VS. FACTURAS EMITIDAS	SOFTWARE OPEN DENTAL Y LIBRO DIARIO	\$0.00	\$0.00	\$0.00
		EVALUACIÓN DE ENCUESTAS ATENCIÓN AL CUENTE	Quincenal	RESULTADO DE ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN	ENCUESTAS	\$0.90	\$1.79	\$21.50
ATENCIÓN AL CLÍNICA	Brindar a los pacientes del Centro Odontológico una atención integral y personalizada en cada una de sus áreas.	CONTROL DE CITAS CUMPLIDAS	Diario	# DE PACIENTES ATENDIDOS VS. CITAS ASIGNADAS.	SOFTWARE OPEN DENTAL	\$0.00	\$0.00	\$0.00
		CONTROL DE FICHAS ACTUALIZADAS	Diario	ACTUALIZACIÓN DE HCO POR PACIENTE VS. PACIENTES ATENDIDOS	SOFTWARE OPEN DENTAL	\$0.00	\$0.00	\$0.00
		EVALUACIÓN DE ENCUESTAS ATENCIÓN CLÍNICA	Quincenal	RESULTADO DE ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN	ENCUESTAS	\$0.90	\$1.79	\$21.50
MERCADERO	Definir e implementar las estrategias de marketing que permitan mantener e incrementar el nivel de pacientes del Centro Odontológico Integral de Especialidades COIE	GESTIONAR CONVENIOS EMPRESARIALES	Trimestral	# DE CONVENIOS SUSCRITOS VS NUMERO DE ENTIDADES VISITADAS	ARCHIVO DE EMPRESAS	\$2,390.74	\$796.91	\$9,562.96
		REALIZAR PROMOCIONES	Trimestral	# DE PROMOCIONES REALIZADAS VS. RETORNO	LIBRO DE INGRESOS Y EGRESOS	\$360.00	\$120.00	\$1,440.00
ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO	Contratar el personal necesario para el Centro Odontológico, que cumplan con los perfiles definidos por la gerencia	DISEÑAR PERFIL DE ODONTÓLOGOS, AUXILIARES Y PERSONAL ADMINISTRATIVO	Anual	PERFILES DE ODONTÓLOGOS Y AUXILIARES	PERFIL DEL PERSONAL	\$0.00	\$0.00	\$0.00
		EVALUAR LA ROTACIÓN DEL PERSONAL	Semestral	% DE ROTACION DE PERSONAL	ROL DE PAGOS	\$0.00	\$0.00	\$0.00
		ELABORAR PLAN DE CAPACITACIONES PARA AUXILIARES, ODONTÓLOGOS Y PERSONAL ADMINISTRATIVO	Semestral	# DE CAPACITACIONES	PLAN DE CAPACITACIÓN	\$0.00	\$0.00	\$0.00
		EVALUAR AL PERSONAL SOBRE LAS CAPACITACIONES RECIBIDAS	Concluida la capacitación	RESULTADOS DE EVALUACIÓN SOBRE CAPACTACIÓN	EVALUACIONES	\$0.00	\$0.00	\$0.00
BIOSEGURIDAD	Cumplir el protocolo elaborado sobre el manejo de los desechos contaminantes y la asepsia	CAPACITAR AL PERSONAL AUXILIAR Y ODONTÓLOGOS	Anual	EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	PLAN DE CAPACITACIÓN	\$450.00	\$37.50	\$450.00
		EVALUAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS	Mensual	% DE CUMPLIMIENTO DEL PROTOCCO IMPLEMENTADO	REGISTRO CUMPLIMIENTO TAREAS DE BIOSEGURIDAD	\$0.00	\$0.00	\$0.00
GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Llevar un control diario, mensual y anual de los ingresos y egresos del Centro Odontológico	COBRO DE TRATAMIENTOS FINALIZADOS	Diario	VALOR DE TRATAMIENTOS CONCLUIDOS VS. VALORES FACTURADO	SOFTWARE OPEN DENTAL Y LIBRO DIARIO	\$0.00	\$0.00	\$0.00
		ELABORACIÓN DE REPORTES DE INGRESOS Y EGRESOS	Semestral	ENTREGA PUNTUAL DE REPORTES	LIBRO DE INGRESOS Y EGRESOS	\$0.00	\$0.00	\$0.00
		EVALUACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS	Anual	% DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS VS. LO PLANIFICADO	BALANCE GENERAL Y ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	\$0.00	\$0.00	\$0.00
	Recuperar el valor total de cuentas pendientes de cobro	GESTIONAR EL COBRO DE VALORES PENDIENTES	Semanal	VALORES COBRADOS VS. VALORES ADEJADOS	SOFTWARE OPEN DENTAL Y LIBRO DIARIO	\$11.67	\$46.67	\$560.00
	Realizar las compras de insumos odontológicos de calidad y suministros de oficinas para mantener el	LISTAR MATERIALES E INSUMOS FALTANTES	Mensual	# DE COMPARAS REALIZADAS VS. EL STOCK	INVENTARIO	\$0.00	\$0.00	\$0.00
		EVALUAR LOS REPROCESOS EN LOS PACIENTES	Mensual	# DE REPROCESOS EN PACIENTES	HCO	\$60.00	\$60.00	\$720.00
	Llevar un debido control del mantenimiento de los equipos tanto odontológicos como los de oficina para garantizar su funcionamiento	ELABORAR UN CRONOGRAMA DE VISITAS DE MANTENIMIENTO DE EQUIPOS	Semestral	FRECUENCIA DE MANTENIMIENOS VS. FECHAS ESTABLECIDAS PARA EL MANTENIMIENTO	BITÁCORA DE MANTENIMIENTOS	\$0.00	\$0.00	\$0.00
		EVALUAR EL NUMERO DE VISITAS DE LOS TECNICOS	Anual	# DE MANTENIMIENTOS ANUALES	BITÁCORA DE MANTENIMIENTOS	\$0.00	\$0.00	\$0.00
TOTAL							\$1,174.66	\$14,095.97

Elaborado por: Autoras

Fuente: Levantamiento de Procesos

3.1.11 RESULTADOS ESPERADOS

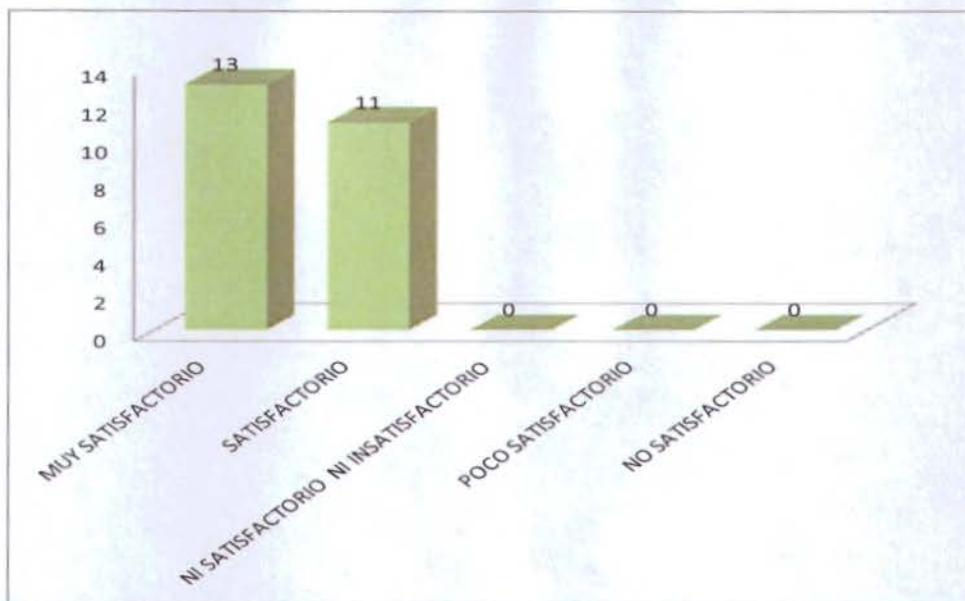
Cuadro 26: Resultandos Esperados

PROCESOS	RESPONSABLE	OBJETIVO	INDICADORES	MUY SATISFACTORIO	SATISFACTORIO	NI SATISFACTORIO NI INSATISFACTORIO	POCO SATISFACTORIO	NO SATISFACTORIO
ATENCIÓN AL CLIENTE	RECEPCIONISTA	BRINDAR UNA ATENCIÓN PERSONALIZADA A LOS PACIENTES DE LA CLÍNICA.	# LLAMADAS REALIZADAS VS. CITAS ASIGNADAS	1				
			# PACIENTES ATENDIDOS VS. CITAS ASIGNADAS		1			
			# FICHAS INGRESADAS VS. CITAS CONCLUIDAS	1				
			REGISTROS DE INGRESOS VS. FACTURAS EMITIDAS	1				
			RESULTADO DE ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN		1			
ATENCIÓN CLÍNICA	ODONTÓLOGOS	BRIANDAR A LOS PACIENTES DEL CENTRO ODONTÓLOGICO UNA ATENCIÓN INTEGRAL Y PERSONALIZADA EN CADA UNA DE SUS ÁREAS.	# DE PACIENTES ATENDIDOS VS. CITAS ASIGNADAS		1			
			ACTUALIZACIÓN DE HCO POR PACIENTE VS. PACIENTES ATENDIDOS	1				
			RESULTADO DE ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN		1			
MERCADERO	EJECUTIVO DE MERCADERO	DEFINIR E IMPLEMENTAR LAS ESTRATEGÍAS DE MARKETING QUE PERMITAN MANTENER E INCREMENTAR EL NIVEL DE PACIENTES DEL CENTRO ODONTÓLOGICO INTEGRAL DE ESPECIALIDADES COIE.	# DE CONVENIOS SUSCRITOS VS NÚMERO DE ENTIDADES VISITADAS		1			
			# DE PROMOCIONES REALIZADAS VS. RETORNO		1			
TALENTO HUMANO	ADMINISTRADOR	CONTRATAR EL PERSONAL NECESARIO PARA EL CENTRO ODONTÓLOGICO, QUE CUMPLAN CON LOS PERFILES DEFINIDOS POR LA GERENCIA	PERFILES DE ODONTOLOGOS, AUXILIARES Y PERSONAL ADMINISTRATIVO	1				
			% DE ROTACIÓN DE PERSONAL		1			
			# DE CAPACITACIONES	1				
			RESULTADOS DE EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN	1				
BIOSEGURIDAD	ADMINISTRADOR	CUMPLIR EL PROTOCOLO ELABORADO SOBRE EL MANEJO DE LOS DESECHOS CONTAMINANTES Y LA ASEPSIA	EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	1				
			% DE CUMPLIMIENTO DEL PROTOCOLO IMPLEMENTADO	1				
ADMINISTRATIVO	ADMINISTRADOR	REALIZAR LAS COMPRAS DE INSUMOS ODONTOLÓGICOS DE CALIDAD Y SUMINISTROS DE OFICINAS PARA MANTENER EL STOCK NECESARIO EN BODEGA Y NO INCURRIR EN FALTANTES.	# DE COMPRAS REALIZADAS VS. EL STOCK	1				
			# DE REPROCESOS EN PACIENTES		1			
	ADMINISTRADOR	LLEVAR UN DEBIDO CONTROL DEL MANTENIMIENTO DE LOS EQUIPOS TANTO ODONTOLÓGICOS COMO LOS DE OFICINA PARA GARANTIZAR SU FUNCIONAMIENTO.	FRECUENCIA DE MANTENIMIENOS VS. FECHAS ESTABLECIDAS PARA EL MANTENIMIENTO		1			
			# DE MANTENIMIENTOS ANUALES	1				
FINANCIERO	CONTADOR	LLEVAR UN CONTROL DIARIO, MENSUAL Y ANUAL DE LOS INGRESOS Y EGRESOS DEL CENTRO ODONTOLÓGICO	VALOR DE TRATAMIENTOS CONCLUIDOS VS. VALORES FACTURADO		1			
			ENTREGA PUNTUAL DE REPORTES	1				
			% DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS VS. LO PLANIFICADO	1				
		RECUPERAR EL VALOR TOTAL DE VALORES PENDIENTES DE COBRO	VALORES COBRADOS VS. VALORES ADEUDADOS		1			
PUNTUACIÓN TOTAL				13	11	0	0	0

Elaborado por: Autoras

Fuente: Levantamiento de Procesos

Gráfico #23: Resultados Esperados de la Reestructuración de procesos



Elaborado por: Autoras

Fuente: Levantamiento de Procesos

La reestructuración de procesos como se ha mencionado anteriormente busca la mejora en el desempeño de las actividades que se realizan en el Centro Odontológico Integral de Especialidades COIE, esto es lo que refleja el cuadro de Resultados Esperados con su respectivo gráfico.

Actualmente los indicadores del COIE presentan indicadores bajos en todos sus procesos (Gráfico #4: Resultado Evaluación de Indicadores), especialmente en el proceso administrativo, con la reestructuración lo que se espera es que los resultados de los índices aumenten y pasen de poco satisfactorio a satisfactorio o muy satisfactorio.

Si el COIE logra mantener esta calificación o mejorar un poco más el nivel de los índices, podrá tener un mejor manejo en todas las áreas y de esta forma obtener un mayor crecimiento y un cumplimiento de sus objetivos.

4. CAPITULO IV

4.1 PRESUPUESTO

El plan de reestructuración que se presenta en el proyecto, además de realizar cambios significativos en el enfoque organizacional y de procesos, también va a tener incidencia en la parte financiera, es por este motivo que a continuación se presenta los flujos proyectados de ingresos así como de egresos y sus incidencias dentro de los estados financieros del centro odontológico.

Debido a la gestión de marketing que se realizará en el centro odontológico según el plan de reestructuración del presente proyecto, se ha estimado que los ingresos se van a incrementar anualmente, para lo cual se tomó los ingresos del estado de pérdidas y ganancias del año 2011, que va a ser el año base para efectos de este proyecto, y de acuerdo a las promociones que se han planteado se realizaron los incrementos para así sacar un promedio ponderado dando un incremento promedio del 10%.

Cuadro # 27: Proyección Ingresos COIE

PROYECCIONES DE INGRESOS				
RUBROS	INGRESOS PRESENTES	PARTICIPACIÓN DE LOS INGRESOS	INGRESOS FUTUROS	CRECIMIENTO POR REESTRUCTURACION %
ESTÉTICA	36,076.77	30%	41,488.28	15%
ORTODONCIA	25,253.74	21%	28,284.19	12%
ENDODONCIA	16,835.82	14%	17,845.97	6%
CIRUGÍA	14,430.71	12%	15,585.16	8%
REHABILITACIÓN	12,025.59	10%	12,747.12	6%
PREVENTIVO	9,620.47	8%	10,582.52	10%
ORTOPEDIA	3,607.68	3%	3,968.44	10%
IMPLANTOLOGÍA	2,405.12	2%	2,525.37	5%
TOTAL INGRESOS	120,255.89	100%	133,027.07	72%
			PROMEDIO PONDERADO	10%

Elaborado por: Autoras

Fuente: Estados Financieros COIE

Para realizar la proyección de los egresos se tomó en consideración las actividades del plan de reestructuración en el que se indica el costo de los procesos que se van a incorporar en el centro odontológico, con esto se tendrá una idea del costo de la

reestructuración, los cuales fueron incluidos en los gastos que forman parte del estado de pérdidas y ganancias del año 2011.

Cuadro # 28: Proyección Egresos COIE

PROYECCIONES DE EGRESOS				
RUBROS	PARTICIPACIÓN DE LOS EGRESOS	EGRESOS PRESENTES	EGRESOS FUTUROS	CAMBIO %
COSTOS	45.45%			
MATERIALES DENTALES	31.41%	\$ 12,665.11	\$ 13,931.62	10%
HONORARIOS PROFESIONALES	58.74%	\$ 23,685.85	\$ 26,054.44	10%
MECANICO DENTAL	9.01%	\$ 3,634.93	\$ 3,853.03	6%
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS	0.84%	\$ 339.56	\$ 230.00	-32%
GASTOS				
SUELDOS Y SALARIOS	47.81%	\$ 23,134.04	\$ 32,690.74	41%
INTERESES BNF			647.33	100%
INTERESES CFN			14,300.00	100%
SERVICIOS BASICOS	4.19%	\$ 2,027.44	\$ 3,747.91	85%
MOVILIZACION Y MANTENIMIENTO VEHICULO	7.86%	\$ 3,805.12	\$ 4,475.38	18%
UTILES DE OFICINA	3.04%	\$ 1,472.57	\$ 1,546.20	5%
UTILES DE ASEO	1.59%	\$ 768.07	\$ 806.47	5%
PUBLICIDAD Y PROMOCION	4.66%	\$ 2,254.96	\$ 3,067.01	36%
LENCERIA	1.01%	\$ 486.89	\$ 511.23	5%
ARRIENDO	26.94%	\$ 13,035.31	\$ -	-100%
GASTOS BANCARIOS	0.68%	\$ 328.61	\$ 345.04	5%
GASTOS FINANCIEROS	1.99%	\$ 960.97	\$ 1,009.02	5%
MANTENIMIENTO DE OFICINA	0.24%	\$ 118.45	\$ 124.37	5%
ALICUOTA		\$ -	\$ 500.00	100%
SEGURIDAD SOCIAL		\$ 2,810.79	\$ 3,971.93	41%
TOTAL EGRESOS		\$ 91,528.67	\$ 111,811.71	

Elaborado por: Autoras

Fuente: Estados Financieros COIE

4.2 ANALISIS FINANCIERO

Para conocer si el plan de restructuración que se plantea en el presente proyecto es viable se ha realizado un análisis de los flujos de caja, para conocer como ira evolucionando la liquidez, así como de la tasa interna de retorno para conocer si el proyecto generará rentabilidad al Centro Odontológico Integral de Especialidades COIE y si resulta satisfactorio para el nivel de crecimiento del COIE.

Con la información de los ingresos y egresos se armó el flujo de caja proyectado a 6 años, que de acuerdo al cuadro que a continuación se presenta, el COIE tendrá un flujo de efectivo que si bien no es muy alto, crecerá paulatinamente. En el primer año se proyecta un flujo de caja neto de US\$ 157.22 llegando a US\$ 10,538.47 al sexto año.

Basándonos en el historial de crecimiento de ingresos, se considero un crecimiento del 10% para cada año. Se debe también tomar en cuenta que la inversión que se realizo a más de la compra de las oficinas, la Dra. Sonia invirtió en una unidad mas, la cual debe producir para comenzar un promedio mensual de \$5,000 dólares americanos.

De igual manera, los egresos han incrementado mayormente en los rubros de servicios básicos y promoción para el primer año, y el incremento a partir del segundo año ha sido del 5% basándose en la inflación anual.

FLUJO DE CAJA

Cuadro #29: Flujo de Caja

FLUJO DE CAJA									
	AÑO BASE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6		
INGRESOS	120,255.89	133,027.07	146,329.77	160,962.75	177,059.02	194,764.93	214,241.42		
INGRESO VENTAS DE CONTADO	116,470.67	127,705.98	140,476.58	154,524.24	169,976.66	186,974.33	205,671.76		
INGRESO POR CUENTAS POR COBRAR		3,785.22	5,321.08	5,853.19	6,438.51	7,082.36	7,790.60		
CUENTAS POR COBRAR	3,785.22	5,321.08	5,853.19	6,438.51	7,082.36	7,790.60	8,569.66		
SUPERAVIT		754.51	157.22	856.43	2,145.30	4,171.40	6,953.90		
TOTAL INGRESO DE EFECTIVO	116,470.67	132,245.72	145,954.89	161,233.86	178,560.48	198,228.09	220,416.26		
COSTOS Y GASTOS									
COSTOS	40,325.45	44,069.08	46,272.54	48,586.16	51,015.47	53,566.24	56,244.56		
MATERIALES DENTALES	12,665.11	13,931.62	14,628.20	15,359.61	16,127.59	16,933.97	17,780.67		
HONORARIOS PROFESIONALES	23,685.85	26,054.44	27,357.16	28,725.01	30,161.27	31,669.33	33,252.80		
MECANICO DENTAL	3,634.93	3,853.03	4,045.68	4,247.96	4,460.36	4,683.38	4,917.55		
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS	339.56	230.00	241.50	253.58	266.25	279.57	293.54		
GASTOS	51,203.22	52,795.30	55,435.07	58,206.82	61,117.16	64,173.02	67,382.67		
SUELDOS Y SALARIOS	23,134.04	32,690.74	34,325.28	36,041.54	37,843.62	39,735.80	41,722.59		
SERVICIOS BASICOS	2,027.44	3,747.91	3,935.31	4,132.07	4,338.68	4,555.61	4,783.39		
MOVILIZACION Y MANTENIMIENTO	3,805.12	4,475.38	4,699.14	4,934.10	5,180.81	5,439.85	5,711.84		
UTILES DE OFICINA	1,472.57	1,546.20	1,623.51	1,704.68	1,789.92	1,879.41	1,973.38		
UTILES DE ASEO	768.07	806.47	846.80	889.14	933.59	980.27	1,029.29		
PUBLICIDAD	2,254.96	3,067.01	3,220.36	3,381.38	3,550.45	3,727.97	3,914.37		
LENCERIA	486.89	511.23	536.80	563.64	591.82	621.41	652.48		
ARRIENDO	13,035.31	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00		
GASTOS BANCARIOS (MANEJO CTA CTE)	328.61	345.04	362.29	380.41	399.43	419.40	440.37		
GASTOS FINANCIEROS (T/C)	960.97	1,009.02	1,059.47	1,112.44	1,168.07	1,226.47	1,287.79		
MANTENIMIENTO OFICINAS	118.45	124.37	130.59	137.12	143.98	151.18	158.73		
ALICUOTA	0.00	500.00	525.00	551.25	578.81	607.75	638.14		
SEGURIDAD SOCIAL	2,810.79	3,971.93	4,170.52	4,379.05	4,598.00	4,827.90	5,069.29		
SUB TOTAL EGRESOS	91,528.67	96,864.38	101,707.60	106,792.98	112,132.63	117,739.26	123,627.23		
DIFERENCIA INGRESOS - EGRESOS	28,727.22	36,162.68	44,622.17	54,169.77	64,926.39	77,025.66	90,614.19		
INTERESES BNF		647.33	386.13	183.18	15.91	0.00	0.00		
INTERESES CFN		14,300.00	13,857.24	12,820.50	11,663.80	10,373.24	10,373.24		
PAGO PRESTAMOS	1,153.91	1,416.00	1,416.00	1,416.00	1,411.84	1,624.55	1,443.11		
BANCO NACIONAL DE FOMENTO	1,153.91	1,416.00	1,416.00	1,416.00	1,411.84	1,624.55	1,443.11		
CORPORACION FINANCIERA NACIONAL			8,959.10	9,995.84	11,152.55	12,443.11	12,443.11		
PAGO PARTICIPACION TRABAJADORES	4,194.88	4,309.08	3,182.30	4,556.82	6,174.91	7,987.00	9,997.86		
PAGO IMPUESTOS		6,104.54	4,508.26	6,455.49	8,747.79	11,314.92	14,163.64		
UTILIDADES PAGADAS	22,623.92	8,447.16	11,081.82	16,867.74	24,029.48	31,416.65	39,272.71		
TOTAL EGRESO EFECTIVO	754.51	132,088.49	145,098.46	159,088.56	174,389.08	191,274.19	209,877.79		
SUPERAVIT	754.51	157.22	856.43	2,145.30	4,171.40	6,953.90	10,538.47		

Elaborado por: Autoras

Fuente: Estados Financieros COIE

Cuadro #30: Tasa de Rentabilidad Contable

TASA DE RENTABILIDAD CONTABLE										
	INVERSIÓN INICIAL I0	AÑO BASE	1er AÑO	2do AÑO	3er AÑO	4to AÑO	5to AÑO	6to AÑO	FLUJO/NETO TOTAL	DIFERENCIA NETA
	165,000.00									
INGRESOS		120,255.89	133,027.07	146,329.77	160,962.75	177,059.02	194,764.93	214,241.42		
EGRESOS		91,528.67	111,811.71	115,950.97	119,796.66	123,812.34	128,112.50	134,000.47		
FLUJOS NETOS	165,000.00	28,727.22	21,215.35	30,378.80	41,166.09	53,246.68	66,652.42	80,240.95	292,900.30	127,900.30
n años =	6.00									
INV. INICIAL I0	165,000.00								FLUJO NETO 127,900.30	
TASA RENTABILIDAD CONTABLE TRC	10.00%	TRC =	$\frac{FN}{n \text{ años} \times \text{Inv. Inic}}$		=	TRC =	$\frac{127,900.30}{990,000.00}$		=	12.92%

Elaborado por: Autoras

Fuente: Estados Financieros COIE

Como se ha visto, en el cuadro anterior, el nivel de crecimiento que ha tenido el Centro Odontológico Integral de Especialidades COIE ha sido muy positiva, situación que le ha motivado a su propietaria a plantearse una nueva inversión que consiste en la adquisición de un bien inmueble valorado en \$155.000 dólares americanos (incluye: adquisición del bien inmueble, mas adecuaciones), mas la adquisición de una nueva unidad valorada en \$10.000 dólares americanos. Por lo tanto, la inversión nueva a realizar alcanza los \$165.000 dólares americanos. Con la inclusión de una unidad, los ingresos del COIE se estima se incrementaran en un 10% anual. Como lo demuestra el cuadro, para la obtención de estos ingresos (\$120.255,89), sus costos y gastos fueron \$91.528,67, dando como resultado un flujo neto anual de \$ 28.727,22 en el año base. Para los años proyectados, se toma como referencia una tasa de inflación del 5% anual. Con estos crecimientos obtenemos una tasa de recuperación contable del 20.46%, tasa superior a la de una inversión pasiva, es decir, lo que pagaría el sistema financiero nacional.

5. CAPITULO V

5.1 CONCLUSIONES

Al finalizar el presente estudio, podemos concluir lo siguiente:

1. El Centro Odontológico de Especialidades COIE se encuentra dentro de un mercado con una alta competencia por lo que debe aplicar las técnicas de promoción para no quedarse por debajo de sus competidores.
2. La elevada oferta de profesionales de odontología ha incidido en la calidad de los servicios y por ende en los precios que se cobran por los tratamientos. Esto exige a profesionales, como es el caso de la Dra. Sonia Chávez, Gerente General del Centro Odontológico de Especialidades COIE, que tienen una vasta experiencia, excelentes conocimientos y una preparación continua en su profesión, mejorar sus procedimientos administrativos y financieros con el fin de ser competitivos.
3. Dentro del Análisis FODA que se elaboró, la fortaleza más significativa que se encontró fue el talento humano y la calidad de los materiales utilizados en los procedimientos, permitiendo que los servicios que presta la clínica sean de alta calidad.
4. La debilidad más relevante es la falta de una estructura administrativa y visión estratégica que permitan un mejor desarrollo de la clínica, sin embargo son falencias, que con el presente proyecto, se corregirán paulatinamente.
5. Se pudo concretar que el costo del plan de reestructuración es prudente si se lo compara con los ingresos que se obtendrá gracias a la fuerte promoción que se realizara según la nueva visión estratégica del COIE.

5.2 RECOMENDACIONES

A continuación presentamos las recomendaciones que dirigimos a la gerente general del Centro Odontológico Integral de Especialidades COIE, con el objetivo de que se puedan ir implementando de manera gradual:

1. Mantener los estándares de calidad en los servicios odontológicos ofrecidos, es decir mantener al personal constantemente capacitado, no solo en el ámbito odontológico, sino también en gestión de calidad de servicio, puesto que de esta manera se logrará mantener clientes satisfechos.
2. Mantener los estándares de calidad en los productos utilizados en los procesos odontológicos, esto va de la mano con la recomendación que precede. Con la alta competencia que existe en el mercado odontológico, una de las fortalezas que la clínica debe tener es la calidad del servicio.
3. Tener en claro los objetivos, misión y visión de la clínica que se plantean en el presente proyecto, e involucrar a los empleados mediante charlas sobre los mismos, para que de esta manera se sientan estrechamente comprometidos con los mismos.
4. Incentivar al personal con bonos por cumplimiento de objetivos mensuales, de esta manera se les estimulará al desarrollo óptimo de sus actividades lo cual se verá reflejado en el incremento de la rentabilidad de la clínica.
5. Poner en práctica las promociones sugeridas, para incrementar el volumen de clientes corporativos y naturales.
6. Incorporar gradualmente el plan de reestructuración dentro de los procesos del COIE, poniéndose como meta un año establecer todos los cambios propuestos.

BIBLIOGRAFÍA

- Administre su consultorio como una Empresa de Servicios. Dr. Jorge Paras Ayala, Lic. Gabriela Estrada Chapman. –AMOLCA,
- Operatoria Dental. Integración clínica. Dr. Julio Barrancos Mooney, Patricio J. Barrancos. Editorial Médica Panamericana. 4ta Edición.
- Gestión de clínicas y consultorios. Dr. Antonio Ribeiro. Editorial Raiar. 2da Edición.
- Reingeniería. Michael Hammer y James Champy. Editorial Norma 1994
- Dirección de Mercadotecnia, Philip Kotler, Octava Edición.
- Las Preguntas más Frecuentes sobre Marketing. Philip Kotler. Editorial Norma.
- Trabajo de Titulación de Magister: Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad según la norma ISO 9001:2000. Ing. Diego Chávez Peñaherrera. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Facultad de Ciencias Administrativas y Contables.
- Tesis “Reestructuración organizacional del Banco de Sangre del Hospital General San Juan de Dios” Autora: Regina Margarita Leal Ponce. Universidad Francisco Marroquín, Facultad de Ciencias Económicas. Guatemala 1997.
- Diagrama de flujo, Antonio Millán, Gerardo Fermín, José Chacón. Universidad Nacional Experimental de Guayana. Carrera de Ingeniería Informática.
- Grandes Temas, La Odontología no es rentable para todos. Diario El Expreso, martes 31 de agosto del 2010.
- www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/acliente.htm
- www.escuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf
- http://www.degerencia.com/articulo/reingenieria_de_procesos
- www.odontologia.unal.edu.co/docs/habilitacion/prot_bioseguiridad_sep23.pdf

- ¿Cuántos pacientes necesita mi consultorio dental?, Dr. Jaime Otero.
www.odontomarketing.com
- Base de datos INEC, Censo poblacional 2001
- Base de datos INEC, Censo poblacional 2011
- Anuario de Recursos y Actividades de Salud INEC 2007

Anexos

ANEXO 1

CENTRO ODONTOLÓGICO INTEGRAL DE ESPECIALIDADES COIE

DRA. SONIA CHAVEZ DE LUNA

FICHA No. _____

HISTORIA CLINICA

Fecha _____ Nombres y Apellidos _____

Fecha Nacimiento _____ Edad _____ C.I.: _____

Estado Civil _____ Ocupacion _____ Empresa donde trabaja _____

Dirección domicilio _____ Telf.: _____ Celular _____

Dirección Trabajo _____ Telf.: _____ Ext.: _____ e-mail: _____

Viene como: Paciente particular: **Referido por** _____

Convenio empresarial: Cuál: _____ Contrato No. _____ Fech.Venc.: _____

Cónyuge, Padre, Representante _____

HISTORIA MÉDICA

Alergias _____ Prob.respiratorios Asma Prob.cardiacos Hemorragias

Diabetes Hepatitis Epilepsia presión arterial quecas Dolores de cabeza/homb

Enfermedades articulares tratamiento de radiación/cáncer Gastritis Sida

Otra enfermedades _____ Esta bajo tratamiento medico _____

TIPO DE SANGRE _____ PRESION SANGUINEA _____ GLUCOSA _____

HISTORIA DENTAL

Fecha de la última visita al odontólogo y para qué? _____

Como ha sido sus experiencias anteriores? _____

Motivo de la consulta _____

Prob. Con anestesia _____ Sangran encías _____ Movilidad dentaria _____ Sonidos al abrir o cerrar la boca _____
Aprieta los dientes _____ Rechina _____ Cuantas veces se cepilla los dientes _____ Otros
problemas _____

DIAGNOSTICO _____

PLAN DE TRATAMIENTO Y PRESUPUESTO

PROFILAXIS _____ RESINAS SIMPLES _____ RESINAS COMPUESTAS _____

INCRUSTACIONES DIRECTAS _____ INCRUSTACIONES INDIRECTAS _____

CARILLAS _____ BORDES INCISALES _____

EXTRACCIONES _____ RX _____

CORONAS _____ PRÓTESIS _____

BLANQUEAMIENTO _____ PLACA MIORELAJANTE _____ IMPLANTES _____

ANEXO 2



CONSENTIMIENTO INFORMATIVO

Fecha: 22/05/2014

Nombres y apellidos del paciente:

Nombres y apellidos del representante legal:

Mayor de edad, libre, consciente y en uso de la autonomía de mi voluntad, autorizo al Centro Odontológico Integral de Especialidades COIE S. A. asigne al profesional que corresponda para que efectúe los procedimientos odontológicos que se detallan a continuación:

1. Diagnóstico:

2. Tratamiento:

3. Riesgos:

También estoy al tanto de los literales que a continuación se describen:

- Los tratamientos odontológicos son técnicas que dependen de varios factores o afeas, relacionados íntimamente con la biología propia de cada paciente y que el Odontólogo no puede prever o controlar. Precisamente por esta dificultad insalvable el contrato que celebramos es de medios y no de resultados. Es decir, es un contrato aleatorio. Artículo 1457 del Código Civil.
- Me comprometo, una vez iniciado el tratamiento, asistir a todas las citas, controles o interconsultas que me recomiende el profesional, así como seguir todas sus indicaciones tanto generales como farmacológicas.
- El Centro Odontológico Integral de Especialidades, él o los profesionales que me están tratando no se responsabilizan si se verifican complicaciones debido a caso fortuito o fuerza mayor, así como por la intervención del propio paciente o de un tercero a su cargo.

Mismos que fueron ampliamente explicados en términos que pude entender, por lo que en pleno uso de mis facultades mentales firmo este consentimiento informado.

FIRMA DEL PACIENTE O SU REPRESENTANTE LEGAL

C.I:

FIRMA DEL ODONTÓLOGO

Nombre:

Este es un documento legal, conforme lo establece la Constitución de la República del Ecuador artículo 362; Ley Orgánica de Salud artículo 7 literal h; y, Ley de Derechos y Amparo al Paciente artículo 5.

Comprometidos con su sonrisa

ANEXO 3

Encuesta de Satisfacción

Como clasifica nuestras instalaciones:

- óptimas
- buenas
- malas

¿Cómo fue la atención que le dispensaron?

- especial
- cordial
- profesional
- fría

En cuanto a la adecuación, como clasifica nuestra recepción y la ante-sala (sala de espera):

- confortable
- relajante
- cómoda
- normal
- falta alguna cosa

En cuanto a la duración de la atención, como clasifica nuestro servicio?

- Rápido
- normal
- demorado
- adecuado para el trabajo realizado

En cuanto a los valores que le fueron cobrados, como los clasifica?

- razonables
- altos
- bajos
- apropiados a la cantidad de servicios ejecutados

Cuál es su opinión, en cuanto a las informaciones que le fueron dadas?

- satisfactorias
- razonables
- limitadas
- excedieron mis expectativas

En lo relacionado a los resultados de nuestro trabajo:

- estoy contento
- supero mis expectativas
- no me satisfizo

Por computo general, Ud. recomendaría nuestros servicios a sus amigos y parientes?

- ciertamente
- si me preguntan, si
- no acostumbro hacer recomendaciones

Pariente o amigo que nos quiera indicar, coloque sus nombres, teléfonos o e-mails abajo:

Nombre	Teléfono	Email

ANEXO 4

Plan de capacitación para el personal

PLAN DE CAPACITACIÓN ANUAL

#	TEMA	OBJETIVOS	DURACIÓN	CAPACITADOR	# PARTICIPANTES	DIRIGIDO A
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						

ANEXO 5

Check List de Procedimientos

REGISTRO PARA LA EVALUACIÓN DEL CARGO DE AUXILIAR DE ODONTOLOGÍA

Evaluación correspondiente al periodo del: (aaaa/mm/dd)

al: (aaaa/mm/dd)

Nombre de la Auxiliar de Odontología:

Consultorio:

SEMANA	ODONTOLOGO	LIMPIAR Y ORDENAR CONSULTORIO	DESINFECCIÓN EQUIPOS	LAVAR INSTRUMENTAL	CERRAR LLAVES DE PASO Y APAGAR EQUIPOS	ESTERILIZAR INSTRUMENTAL	REGISTRAR ORDENES DE TRABAJO AL LABORATORIO	PRESENTACIÓN Y LIMPIEZA PERSONAL	CUIDAR LOS EQUIPOS A SU CARGO	COORDINAR MANTENIMIENTO	SUBTOTAL SOBRE 45	PROMEDIO	OBSERVACIONES
1													
2													
3													
4													
5													

PUNTAJE	
EXCELENTE	5
MUY BUENO	4
BUENO	3
REGULAR	2

EVALUADO POR

DRA.

AUXILIAR

FIRMA

FIRMA

NUM	ACTIVIDAD	PERIODICIDAD	DOCUMENTOS A GENERAR / REGISTROS
1	Limpieza de Consultorio (incluye mesones, cajones, pisos y equipos). Limpieza de succión, turbina y micromotor. Cambio de papel y servilletas.	Dos veces al Día: 09h00 y 14h50.	Registro de limpieza y ordenamiento del Consultorio efectuado por Auxiliares de Odontología
2	Sacar las Historias Clínicas de los pacientes citados por día y guardarlas antes de salir.	Tres veces al Día: 09h00 / 14h50 / 19h00	
3	Desinfección de la jeringa triple, cavitron, lámpara de luz y sillón dental	Después de la atención con cada paciente	Ninguno
4	Lavar el instrumental utilizado por el Consultorio	Conforme se lo utilice	Ninguno
5	Enviar el instrumental a esterilización	Dos veces al Día: 09h00 y 14h50.	Ninguno
6	Registrar las órdenes de trabajo que van dirigidas hacia el Laboratorio.	Conforme se necesite	Registro de envío y recepción de Ordenes de Trabajo para el Laboratorio Dental.
7	Cuidar de su presentación impecable y de limpieza personal. Uso de uniforme según calendario, uñas recortadas y puestas brillo, cabello recogido, aliento fresco, no usar anillos en las manos.	Durante todo el día	Registro de presentación personal para Auxiliares de Odontología.
8	Cumplir con el procedimiento del Manejo de Historia Clínica Odontológica y colaborar en los registros manuales y electrónicos de procedimientos realizados.	Durante todo el día	Registro en Historia Clínica, Sistema COIE y Hoja Electrónica
9	Revisar el stock de materiales e insumos odontológicos de consultorio a su cargo y llenar las "Ordenes de Requisición de Materiales e Insumos" con la firma de Odontóloga y Auxiliar.	Cada quince días	Registro de "Orden Requisición de Insumos"
10	Cuidar los Equipos e instrumental que están a su cargo	Durante todo el día	Registro de limpieza y ordenamiento del Consultorio efectuado por Auxiliares de Odontología
11	Controlar y coordinar con el Personal de Mantenimiento para realizar el mantenimiento programado de los equipos.	Mensualmente	Registrar en la bitácora los mantenimientos efectuados

ANEXO 7

Protocolo de bioseguridad

1. Identificación de los residuos: todos los miembros del consultorio dental deben estar al tanto de la peligrosidad del manejo inadecuado de la basura odontológica y respetar las normas de bioseguridad, encaminadas a disminuir los accidentes laborales y evitar las potenciales infecciones cruzadas.

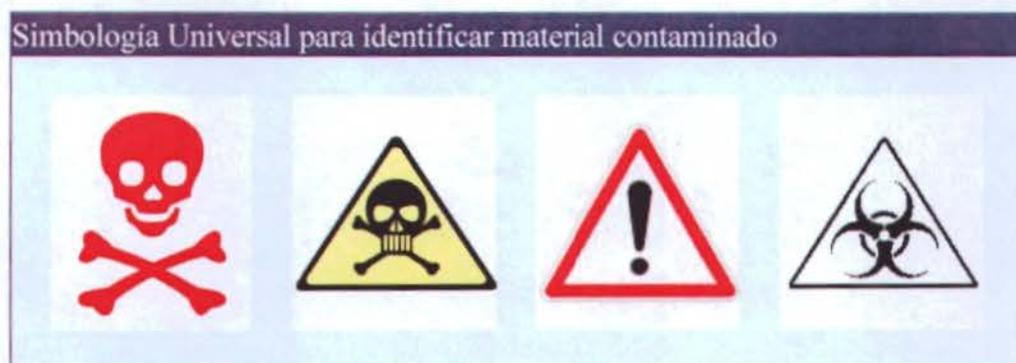
Para ello, se sugiere iniciar el proceso con la debida identificación y clasificación de los residuos odontológicos según su origen, estado físico y manejo, partiendo de la necesidad de etiquetar utilizando un código de color y desechar de distinta manera la basura odontológica, según su grado de peligrosidad y otras particularidades, como se detalla en la siguiente tabla:

Tipo de residuos	Estado físico	Envasado y desecho	Color
Residuos que hayan entrado en contacto con la sangre	Sólidos	Bolsa de plástico	Rojo
Cultivos y cepas almacenadas de agentes infecciosos	Sólidos	Bolsa de plástico	Rojo
Residuos no anatómicos derivados de la atención a pacientes y los laboratorios	Líquidos	Recipientes herméticos	Rojo
Residuos anatómicos y patológicos	Sólidos	Bolsa de plástico	Amarillo
Residuos anatómicos y patológicos	Líquidos	Recipientes herméticos	Amarillo
Objetos punzocortantes usados y sin usar	Sólidos	Recipientes rígidos	Rojo

2. Envasado de los residuos generados: todo aquello potencialmente nocivo debe ser debidamente identificado y lo primero que se debe hacer es separar el material y el instrumental que puede ser nuevamente usado (luego de su debida limpieza, desinfección y esterilización) y la basura odontológica.

La adecuada rotulación (a través de bolsas debidamente impresas o a las cuales se les coloque una etiqueta autoadhesiva y de recipientes), permitirá a todos los miembros del

equipo de trabajo del consultorio dental conocer de qué material se trata y cómo debe ser manejado. Por ello, es recomendable disponer de bolsas y recipientes que expresen la naturaleza de la basura y el rótulo: "Peligro, material contaminado potencialmente infeccioso" y algún símbolo universal estandarizado, que permita un fácil reconocimiento, como los que colocamos a continuación:



3. Recolección y transporte interno: el material contaminado a ser desechado debe ser debidamente manejado dentro del consultorio dental. Se recomienda disponer de un área específica para este fin, de modo tal que la basura dental no se mezcle con la basura doméstica ni con insumos no contaminados.

4. Almacenamiento temporal: debido a que los sistemas de recojo no se dan de manera continua, es necesario organizar la basura potencialmente infecciosa mientras permanece en el consultorio, previo a su desecho. El tiempo de almacenamiento es variable, de acuerdo al volumen de producción de la clínica odontológica y otros factores, como periodicidad del recojo, métodos utilizados, normatividad, etc.

5. Recolección y transporte externo: una vez que llegue el momento para eliminar la basura odontológica, es necesario asegurar un proceso eficiente de retiro del material del consultorio y la correspondiente entrega o eliminación.

Normas Mínimas de Bioseguridad Odontología

Al comenzar el tratamiento del paciente:

1. Desinfectar con hipoclorito de sodio al 2%, iodopovidona al 2,5% o las superficies del mobiliario dental, turbinas, micro motor, jeringa triple y muy especialmente la salivadera. Estas maniobras deben repetirse con cada paciente.
2. Proceder de igual forma con la prótesis o aparatología que se reciba del laboratorio, o que se envíe.
3. Confeccionar una historia clínica del paciente en forma concisa y puntual (no más de diez preguntas), independiente de la ficha odontológica; tratando de conocer los últimos antecedentes de enfermedades infecciosas, si las hubiere y medicación que toma.
4. Se ubicará al paciente en el sillón, recién entonces se le colocará el babero, el vaso y el eyector (descartables).
5. Se dejará correr el agua de la turbina y de la jeringa de agua y aire, durante aproximadamente 30 segundos.

Durante el tratamiento:

1. Uso de guantes descartables, barbijos (no de tela), si no usa anteojos colóquese protectores oculares con paneles laterales, ya que estos brindan una protección total. Utilice ambo y coloque camisolín sobre el ambo cuando realice prácticas operativas.
2. En cuanto a sus manos, protéjalas lavándolas con jabón antiséptico, pueden ser de iodopovidona o clorexidina de 2% antes de colocarse los guantes y al retirarlos. No se seque con toallas de tela, hágalo con toallas de papel descartable. Si durante la atención del paciente, estos guantes se perforan o desgarran, se deben descartar inmediatamente colocándose un par nuevo. Cambie los guantes con cada paciente, no los reutilice, recuerde que el látex va perdiendo consistencia y se va haciendo más poroso, permitiendo el pasaje de microorganismos muy pequeños como los virus. Un guante nuevo reduce en un 50% el riesgo de infección si se produjere un accidente, (pinchazo con agujas u otro instrumental contaminado). En caso de pacientes de alto riesgo, utilice doble par de guantes.

3. Manipule con cuidado el instrumental filoso y punzante, (bisturíes, sindesmótonos, elevadores y en especial agujas). Recuerde que para el contagio de una hepatitis B, solo se requiere un "pinchazo" con 0,004 ml de sangre contaminada.
4. Al anestésiar a su paciente, hágalo con una jeringa estéril, una aguja descartable y solución anestésica fresca, evitando usar anestubos que contengan sobrantes de otras anestésias. **"No encapuche las agujas a menos que lo haga con protectores"**.
5. Trate de minimizar la formación de aerosoles dentales. Se ha comprobado que su dispersión y por consiguiente la de microorganismos, puede llegar hasta dos metros de distancia. Trabaje con aislación absoluta del campo operatorio cuando la operación lo permita. Esto impide la formación y dispersión de aerosoles.
6. Las RX periapicales y oclusales, límpielas con toallitas de compuestos fenólicos o solución de iodopovidona al 2,5% antes y después de usarlas.

Al finalizar el tratamiento:

Todas estas tareas, tanto si las hace Ud., como su personal auxiliar, deben realizarse con las manos enguantadas:

1. El material descartable, como agujas, hojas de bisturí u otros elementos filosos o punzantes se deben descontaminar con hipoclorito de sodio al 2% durante 20 minutos. Este método es el más económico y aquí mucho no importa la acción corrosiva del hipoclorito de sodio, ya que este material se descartará. Una vez realizado este paso, se deben desechar en envases rígidos para su posterior eliminación o incineración.
2. Las gasas, algodones y otros elementos contaminados con sangre o saliva que sean descartables, no punzantes o cortantes, es conveniente descontaminarlos durante 30 minutos en hipoclorito de sodio al 2% antes de eliminarlos en bolsas de polietileno rotuladas.
3. Con todo el instrumental u objetos que no sean descartables, se procederá a descontaminarlos ya sea con agentes químicos como el hipoclorito de sodio al 2%, solución de iodopovidona al 2,5%, solución de detergente enzimático 8 ml por litro durante 10 minutos o el uso del autoclave 130°, 1 atmósfera y ½ de presión durante 20 minutos.

- a. Una vez finalizada esta etapa de descontaminación, se procederá a lavar el instrumental con agua, se lo secará con toalla de papel y se lo acondicionará para su posterior esterilización.
 - b. Como método de esterilización sugerimos:
 - c. Autoclave a presión a 134° , 1 atmósfera y $\frac{1}{2}$ durante 20 minutos.
 - d. Estufa por calor seco, sugerimos utilizarla durante 2 horas como mínimo, a 200° (éste es el tiempo aconsejable, pues no quema el instrumental y las gasas).
 - e. Es imprescindible controlar el funcionamiento de estufas y autoclaves una vez cada tres meses a través de los controles biológicos de esterilización.
1.
 - a. Para los cabezales de las turbinas, micromotores y jeringas triples utilice toallitas fenólicas o solución de hipoclorito.
 - b. Limpie la platina, mesa auxiliar, módulo rodante y salivadera con toallas absorbentes, descartables embebidas en hipoclorito de sodio, iodopovidona, toallitas fenólicas.
 2. Por último limpie las superficies que se hayan contaminado durante la atención del paciente

ANEXO 8

Control de bioseguridad

CONTROL DE DESECHOS

Evaluación correspondiente al periodo del: (aaaa/mm/dd)

al: (aaaa/mm/dd)

Nombre de la Auxiliar de Odontología:

Consultorio:

SEMANA	ODONTOLOGO	LIMPIEZA DE CONSULTORIO	DESINFECCIÓN EQUIPOS	LAVAR INSTRUMENTAL	ESTERILIZAR INSTRUMENTAL	COORDINAR RECOLECCIÓN DE BASURA CONTAMINANTE	COORDINAR RECOLECCIÓN DE GUARDIANES	SUBTOTAL SOBRE 30	PROMEDIO	OBSERVACIONES
1										
2										
3										
4										
5										

PUNTAJE	
EXCELENTE	5
MUY BUENO	4
BUENO	3
REGULAR	2

EVALUADO POR

DRA

FIRMA

AUXILIAR

FIRMA

