AAR 1706

TESIS
GSS 2006
A63

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

DIRECCIÓN DE POSTGRADO

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE SERVICIOS DE SALUD

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE UN SERVICIO DE ASESORÍA ADMINISTRATIVA Y LEGAL PARA ODONTÓLOGOS (S.A.L.O)

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello,

por

LUIS ANTONIO. ARAQUE YASELLI

ESPECIALISTA EN GERENCIA DE SERVICIOS DE SALUD

Asesor: **MARITZA FARRERA TOVAR**

Caracas, Octubre del 2006.

ÍNDICE.

Resumen. i

Introducción. i

1. Capitulo 1. Propuesta del Proyecto.

1.1. Planteamiento y Delimitación del Problema. 2
1.2. Justificación del Proyecto. 2
1.3. Objetivos del Proyecto. 2
1.3.1. General 3
1.3.2. Específicos 3
1.4. Marco Metodológico. 3
1.4.1. Estudio de Mercado 4
1.4.2. Estudio Técnico. 4
1.4.3. Estudio Económico-Financiero. 5

2. Capitulo 2. Marco teórico.

2.1. Marco Teórico y Conceptual. 6
2.2. Estudio de Factibilidad. 6
2.2.1. Valor Presente Neto (VPN) 7
2.2.2. Costo de Capital o Tasa mínima aceptable de rendimiento. 7
2.2.3. Tasa interna de rendimiento (TIR) 8
2.2.4. Punto de equilibrio. 8
2.2.5. Valor Agregado 8
2.3. Estudio de mercado 8
2.3.1. Las variables. 9
2.2.8. Encuestas. 10

2.2.9. Universo y Muestra. 10
2.2.10. Modelo de las fuerzas 5 fuerzas de Porter 11
2.2.11. Estudio Técnico 13
2.212. Localización del proyecto. 14
2.2.13. Infraestructura de Servicios. 14
2.2 14. Tecnología utilizada. 14
2.2.15. Volumen de Ocupación. 14
2.2.16. Capacidad Instalada y Utilizada. 15
2.2.17 Calidad 15
2.2.18. Principios de gestión de Calidad 15
2.2.19. Eficacia, Eficiencia, Efectividad. 16
2.2.20. Indicadores de Gestión. 16
2.2.21. ISO 9000:2000 16
2.2.22 Requisitos de la documentación de ISO 9001:2000. 17
2.2.23 Registros Exigidos por ISO 9001:2000 17
2.2.24 Terminología de la cadena de suministros en ISO 9000:2000 18
2.2.25. Estudio Económico. 19
2.2.26. Determinación de los costos. 19
2.2.27. Costos de producción. 19
2.2.28. Costos de Administración. 20
2.2.29. Costos de ventas. 20
2.2.30. Costos financieros. 21
2.2.31. Inversión total inicial fija y diferida. 21
2.2.32. Capital de Trabajo 22
2.2.33. Depreciaciones y Amortizaciones 22
2.3. Estructura Organizacional 23

3. Capítulo 3. Estudio de Mercado

3.1. Características del municipio estudiado. 25

3.1.1. Municipio Chacao 25

3.1.2. Población 26

3.1.3. Economía 26

3.2. Estudio evaluativo 26
3.3. Muestra. 26
3.4. Diseño de la encuesta. 27
3.5. Análisis e interpretación de los resultados del Estudio de Mercado 27
3.6. Oferta del producto. 37
3.7. Mercado potencial 37
3.8. Formulación de su precio. 38
3.9. Canales de comercialización. 38
3.10. Modelo de las 5 fuerzas de Porter 39

4. Capitulo 4. Estudio Técnico. –

4.1. Localización del servicio. 41
4.2. Infraestructura del servicio. 42
4.3. Tecnología utilizada. 42
4.4. Servicio de Asesoría Administrativa y Legal. 43
4.5. Tipos de servicios 43
4.6. Cronograma de la inversión. 44
4.7. Volumen de ocupación 44
4.8. Capacidades Instalada. 45
4.9. Control de Calidad 47

5. Capitulo 5. Estudio Económico-Financiero –

5.1. Evaluación económica financiera. 48

5.2. Descripción de los equipos. 49
5.3. Análisis de Sensibilidad. 52

6. Capitulo 6. Conclusiones y Recomendaciones. –

6.1. Conclusión 56
6.2. Recomendaciones. 58
Bibliografía 60
Anexos –

ÍNDICE DE GRAFICOS, TABLAS Y FIGURAS

Grafica 1. Porcentaje de conocimiento de servicios similares. 28

Grafica 2. Porcentaje de necesidades del servicio 29

Grafica 3. Porcentaje índice mayor gráfica 2. 29

Grafica 4. Porcentaje que indica la necesidad del servicio. 30

Grafica 5. Porcentaje de conocimientos administrativos 31

Grafica 5.1. Porcentaje de conocimientos administrativos 32

Grafica 6. Porcentaje de aceptación del servicio financiado 33

Grafica 7. Porcentaje de inversión en el servicio 33

Grafica 8. Porcentaje índice mayor grafica 6 34

Grafica 9. Porcentaje por ingresos mensuales profesionales 35

Grafica 10. Porcentaje índice mayor gráfica 9 35

Grafica 11. Porcentaje por sexo 36

Grafica 12. Porcentaje grupo etario 37

Figura 1. Las cinco fuerzas de porter aplicadas a S.A.L.O. 40

Tabla 1. Precio del producto 38

Tabla 2. Volumen ocupacional 45

Tabla 3. Capacidad instalada y utilizada 46

Tabla 4. Análisis de costos de Inversión en su máxima capacidad 48

Tabla 5. Análisis de costos en su mínima capacidad 50

Tabla 6. Costos de Producción 51

Tabla 7. Calculo promedio mensual 52

Tabla 8. Análisis de sensibilidad 53

Tabla 9. Análisis de sensibilidad 54

Tabla 10. Análisis de sensibilidad 54

Tabla 11. Análisis de sensibilidad 55

DEDICATORIA.

A mis padres Maria Auxiliadora y Manuel Ramón por su amor y apoyo incondicional, a mi tía Aura por su ejemplo y dedicación, a Morella por su disposición y cariño, a mi familia y amigos por sus valores y afecto.

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

Especialización en Gerencia de Servicios de Salud

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE UN SERVICIO DE ASESORÍA ADMINISTRATIVA Y LEGAL PARA ODONTÓLOGOS (S.A.L.O)

Trabajo Especial de Grado

Autor: Luis Araque Yaselli.
Tutor: Maritza Farrera Tovar
Fecha: Octubre 2006

RESUMEN.

La necesidad de un servicio de asesoría Administrativa y Legal para Odontólogos, se hace prioritario debido a la falta de herramientas que permitan mayor captación de pacientes y el manejo de los ingresos adquiridos de la manera más eficaz, es por ello que surge S.A.L.O (Servicio de Asesoría Administrativa y Legal para Odontólogos), que pretende cubrir estas carencias en dicha área para ello se realizó un estudio de factibilidad enmarcado en una investigación evaluativa, la cual se desarrolló siguiendo la metodología de Adolfo Blanco (2006), y para ello se realizaron cuatro etapas: el Estudio de Mercado, el Estudio Técnico, el Estudio Económico-Financiero y el Análisis de Sensibilidad. **S.A.L.O.** va a satisfacer esta necesidad de servicio en esta área, ofreciendo un servicio innovador, con altos niveles en control de calidad, que permitan disminuir los errores del gremio Odontológico en el área administrativa y legal.

INTRODUCCIÓN

Es de gran preocupación observar como en los últimos años la consulta privada odontológica ha sufrido una paulatina disminución tanto en la cantidad de pacientes que acuden a consulta, como en los ingresos percibidos por dichos tratamientos realizados, por lo que se hace prioritario disponer de conocimientos administrativos necesarios para mantener la productividad de las clínicas odontológicas privadas a pesar de la situación actual.

Además de funcionar en los actuales momentos una cantidad considerada de sistemas de seguro que brindan un servicio odontológico con precios muy por debajo del valor real de los tratamientos, pero que manejan un numero considerado de pacientes el cual obliga a los odontólogos a pertenecer a estas compañías aseguradoras incrementando el problema de ingresos que se perciben en dicha consulta.

Por otra parte igual se hace indispensable disponer de los conocimientos legales, que pudieran ser útiles al momento de realizar una mala praxis o simplemente poder manejar de manera eficiente una situación, en donde el paciente no se encuentre satisfecho con el tratamiento realizado, aun siendo este la mejor alternativa para su caso.

Es por ello que surge la necesidad de disponer de un servicio de asesoría que permita al odontólogo manejar las herramientas y los conocimientos que le faciliten el mantener la productividad en sus clínicas privadas y con el cuidado de no incurrir en alguna falla que pudiera tener consecuencias legales.

El presente Trabajo de Grado consiste en determinar la factibilidad de mercado, técnico y económico-financiero de un Servicio de Asesoría Administrativa y Legal para Odontólogos. Dicho trabajo estará conformado por 6 capítulos, cuyo contenido se detalla a continuación:

Capítulo 1: Propuesta del Proyecto. Presenta el planteamiento del problema, los objetivos General y específicos, justificación, resultados esperados, metodología aplicada.

Capítulo 2: Marco Teórico. Se presentan las distintas teorías y los conceptos relevantes para el estudio.

Capítulo 3: Estudio de Mercado. Analiza la demanda del producto, presenta análisis externo, descripción del producto, oferta del producto, mercado potencial, precios y canales de comercialización.

Capítulo 4: Estudio Técnico. Presenta la localización del servicio, infraestructura de servicios, tecnología utilizada, proceso de producción, volumen de ocupación, capacidad instalada y utilizada, control de calidad.

Capítulo 5: Estudio Económico-Financiero. Se realiza la evaluación económica-financiera, evaluación de los resultados y el análisis de sensibilidad.

Capítulo 6: Conclusiones y Recomendaciones. Principales conclusiones del estudio y sus respectivas recomendaciones.

CAPITULO I
PROPUESTA DEL PROYECTO.

1.1. Planteamiento y Delimitación del Problema.

S.A.L.O es un servicio de asesoría que surge como alternativa ante la necesidad en el mercado de un producto con estas características, debido a la ausencia de conocimientos académicos en el área administrativa y legal para Odontólogos en Venezuela. Se espera cubrir con esta demanda de servicio, que se demostrará en este estudio de factibilidad, realizado en el municipio Chacao de la región Capital. Dicho servicio brindará el asesoramiento respectivo para las distintas áreas que necesitan ser cubiertas.

S.A.L.O si bien no sería el primer servicio creado en Venezuela, si lo sería de manera promocional y invadiendo el mercado potencial con sus promociones, ya que los servicios que se han creado son desconocidos en casi su totalidad o se prestan exclusivamente para cierto sector de la población (Profesionales en Odontología) afectada o necesitada de dicho servicio.

Este trabajo especial de grado, se limita a la formulación y presentación de Estudio de factibilidad de un servicio de asesoría administrativo y legal para Odontólogos.

1.2. Justificación del Proyecto.

Este proyecto evalúa la posibilidad de solucionar un problema de años de ejercicio Odontológico cometiendo errores y fallas desde el punto de vista administrativo por no disponer de los conocimientos básicos en esta área, entre otras cosas por la ausencia de este campo de conocimientos en los distintos pensum de formación académicas en las Universidades que ofrecen dicha especialidad Odontológica.

1.3. Objetivos del Proyecto.

Se plantean el Objetivo General del Proyecto y los distintos Objetivos Específicos que determinarán dicho estudio de factibilidad.

1.3.1. Objetivo General.

- Evaluar la factibilidad de un servicio de asesoría administrativa y legal para odontólogos.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Realizar un estudio de Mercado.
- Realizar el estudio Técnico para la instalación de un servicio de asesoría administrativa y legal para Odontólogos.
- Realizar un estudio económico-financiero a fin de determinar los costos, punto de equilibrio y beneficios del mismo.
- Realizar el Análisis de sensibilidad.

1.4. Marco Metodológico.

Este Trabajo especial de Grado corresponde a la Especialización de Gerencia de Servicios de Salud. Está orientado a la aplicación de los conocimientos del campo de las ciencias económicas en la gestión de servicios y demostrar la experiencia en la identificación y resolución de problemas prácticos en organización y dirección de empresa.

Este Trabajo Especial de Grado, de acuerdo al propósito y al tipo de problema que busca solución, se clasifica como una Investigación Evaluativo, la cual tiene como propósito la sistemática determinación de la calidad o el valor de programas, proyectos, planes, intervenciones. (Yáver y Valarino, 2003).

Se desarrollarán 4 estudios para estructurar el proyecto de para el Trabajo especial de Grado: Estudio de Mercado, Estudio Técnico, Estudio Económico-Financiero, Análisis de Sensibilidad.

A continuación se detalla la metodología a emplear en cada estudio siguiendo la metodología de Adolfo Blanco R. a un Estudio de Factibilidad.

1.4.1. Estudio de Mercado, está conformado por los siguientes elementos: **Descripción del producto,** describir las características que definen el producto físicas o químicas, si se trata de un bien, un intangible o un servicio**. Demanda del producto,** cuantificar la necesidad real o psicológica de una población para adquirir el producto. **Oferta del producto,** cuantificar la cantidad futura del producto. **Mercado potencial,** determinar la demanda insatisfecha o mencionar los factores que permiten la posibilidad de captar un mercado. **Formación del precio,** analizar y determinar el precio del producto o similares. **Canales de comercialización,** definir las actividades relacionadas con el producto desde el producto hasta el consumidor final. **Herramienta**, se realizó una encuesta de 140 profesionales de la Odontología, para una población de 1400 Odontólogos por municipio según datos del Colegio Metropolitano de Odontólogos de Caracas, en el cuál hasta el momento del estudio manejaban una población de 7000 inscritos entre todos los 5 municipios de la Capital.

1.4.2. Estudio Técnico, elementos que conforman el estudio Técnico: **Localización del negocio,** describir las instalaciones que rodean el servicio**. Infraestructura de servicios,** determinar la disponibilidad de servicios y detallara la infraestructura necesaria**. Proceso de producción,** describir el funcionamiento del servicio. **Volumen ocupacional,** indicar el número de turnos y el personal de trabajo. **Control**

de calidad, establecer el plan de acción que garantice la satisfacción del cliente. **Capacidad instalada y utilizada,** determinar la capacidad de producción del servicio.

1.4.3. Estudio Económico-Financiero, consiste en efectuar la evaluación económica financiera y la evaluación de los resultados, se utilizaran tablas para su explicación: **Capacidad instalada y utilizada,** se establece la capacidad instalada y utilizada del servicio a lo largo de los años de producción del estudio. **Componentes de la inversión,** comprenden la relación de los activos y otros activos que van a formar parte de la inversión servicio. **Inversión total,** cuadro que incluye la información. **Análisis de sensibilidad**, determinar la influencia de su variación sobre los resultados obtenidos.

De esta manera explicamos la metodología del Estudio de Factibilidad de un Servicio de asesoría Administrativa y Legal para Odontólogos.

CAPITULO 2
MARCO TEÓRICO

2.1 Marco Teórico y Conceptual.

En el Marco teórico se presentan las diferentes teorías conceptos y términos relacionados con el proyecto de investigación realizado. Empezando por explicar lo que se entiende como un estudio de Factibilidad y los diferentes parámetros asociados a él, con el fin de establecer una base para el análisis de los datos obtenidos en dicho estudio.

2.2 Estudio de Factibilidad.

Es un proyecto que consiste en descubrir cuales son los objetivos de la organización, luego determinar si el proyecto es útil para que la organización logre sus objetivos. La búsqueda de estos objetivos debe contemplar los recursos disponibles o aquellos que la organización puede proporcionar, nunca debe definirse con recursos que la organización no es capaz de dar.

Todo estudio de Factibilidad debe constar de seis partes principales denominadas según se especifica a continuación: Presentación, Marco Institucional, Estudio de Mercado, Estudio Técnico, Estudio Económico-Financiero y Análisis de Sensibilidad.

El objetivo primario del Estudio de Factibilidad de un Proyecto de inversión es determinar la factibilidad social, económica y financiera del Flujo de fondos de la empresa a través de herramientas contables, tales como el Punto de equilibrio y el Valor agregado, y de herramientas financieras como la Tasa Interna de Retorno (TIR) Y el Valor Presente Neto (VPN).

Hoy día está presente en algunos medios empresariales y académicos la convicción errónea de que el objetivo primario de todo estudio de factibilidad es obtener los valores de la TIR y el VPN lo que reduce la evaluación del proyecto a sus aspectos

estrictamente financieros ignorando los económicos y sociales. Es por eso que el resultado integral de toda evaluación no reside en estas dos herramientas financieras sino en el flujo de fondos que tenga la empresa pues, a través de su análisis, se va a poder validar certeramente la idoneidad de su origen y aplicación así como verificar si los ingresos líquidos, lo que se va a poder comprobar no sólo por medio de la aplicación de herramientas financieras, como la TIR y el VPN, sino por la utilización de otras de índole económica y social.

2.2.1Valor Presente Neto (VPN)

Es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial. Sumar los flujos descontados en el presente y restar la inversión inicial equivale a comparar todas las ganancias esperadas contra todos los desembolsos necesarios para producir esas ganancias, en términos de su valor equivalente en este momento o tiempo cero. Es claro que para aceptar un proyecto las ganancias deberán ser mayores que los desembolsos, lo cual dará por resultado que el VPN sea mayor que cero. Para calcular el VPN se utiliza el costo de capital o TMAR.

2.2.2 Costo de Capital o Tasa mínima aceptable de rendimiento.

Para formarse, toda empresa debe realizar una inversión inicial. El capital que forma esta inversión puede provenir de varias fuentes: sólo de personas físicas (Inversionistas), de éstas con personas morales (otras empresas), de inversionistas e instituciones de crédito (bancos) o de una mezcla de inversionistas, personas morales y bancos. Como sea que haya sido la aportación de capitales, cada uno de ellos tendrá un costo asociado al capital que aporte, y la nueva empresa así formada tendrá un costo de capital propio. Antes de invertir, siempre se tiene en mente una tasa mínima de ganancia sobre la inversión propuesta, llamada tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR).

2.2.3 Tasa interna de rendimiento (TIR)

Es la tasa de descuento por el cual el VPN es igual a cero. Es la tasa que iguala la suma de los flujos descontados a la inversión inicial. Su fórmula es la siguiente:

2.2.4 Punto de equilibrio

El análisis del punto de equilibrio es una técnica útil para estudiar las relaciones entre los costos fijos, los costos variables y los beneficios. Si los costos de una empresa sólo fueran variables, no existiría problema para calcular el punto de equilibrio.
El punto de equilibrio es el nivel de producción en el que los beneficios por ventas son exactamente iguales a la suma de los costos fijos y los variables. Hay que mencionar que ésta no es una técnica para evaluar la rentabilidad de una inversión, sino que sólo es una importante referencia a tomar en cuenta.

2.2.5 Valor Agregado

Al restar el valor de la producción bruta, el valor del consumo intermedio se obtiene el valor incorporado y es el denominado valor agregado.

2.2.6 Estudio de mercado

Se entiende por mercado el área en que concluyen las fuerzas de la oferta y demanda para realizar las transacciones de bienes y servicios a precios determinados.
Se entienden por objetivos del estudio de mercado los siguientes:

- Ratificar la existencia de una necesidad insatisfecha en el mercado, o la posibilidad de brindar un mejor servicio que el que ofrecen los productos existentes en el mercado.

- Determinar la cantidad de bienes o servicios provenientes de una nueva unidad de producción que la comunidad estaría dispuesta a adquirir a determinados precios.
- Conocer cuáles son los medios que se emplean para hacer llegar los bienes y servicios a los usuarios.
- Como último objetivo, tal vez el más importante, pero por desgracia intangible, el estudio de mercado se propone dar una idea al inversionista del riesgo que su producto corre de ser o no aceptado en el mercado. Una demanda insatisfecha clara y grande, no siempre indica que pueda penetrarse con facilidad en ese mercado, ya que éste puede estar en manos de un monopolio u oligopolio. Un mercado aparentemente saturado indicará que no es posible vender una cantidad adicional a la que normalmente se consumo.

2.2.7 Las variables.

Una vez que alcanzamos un conocimiento relativamente amplio del tema a investigar, de sus antecedentes, aspectos principales y enfoques más usuales, debemos abocarnos a aislar, dentro del problema, los factores más importantes que en él intervienen. Para ello habremos de delimitar las principales facetas y los subproblemas diferenciales que se plantean, ordenándolos lógicamente y relacionándolos de acuerdo a su propia naturaleza. De allí surgirán las características y factores básicos que forman parte del problema y a través de los cuales podremos explorarlo, describirlos o explicarlo. Por variable entendemos cualquier característica o cualidad de la realidad que es susceptible de asumir diferentes valores. Las variables pueden ser: Cuantitativas o cualitativas, Continuas o Discretas.

2.2.8 Encuestas.

El diseño encuesta es exclusivo de las ciencias sociales y parte de la premisa de que, si queremos conocer algo sobre el comportamiento de las personas, o mejor, lo más directo y simple, es preguntárselo directamente a ellas. Se trata, por tanto, de requerir información a un grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas en estudio para luego, mediante un análisis de tipo cuantitativo, sacar las conclusiones que se correspondan con los datos recogidos.
Ventajas de las encuestas: Acceso a conocimiento primario de la realidad, Promueve la precisión en el tratamiento de las variables, Es relativamente económico y rápido.

2.2.9 Universo y Muestra.

En el caso de que nuestro universo esté compuesto por un número relativamente alto de unidades será prácticamente imposible, por razones de tiempo y de costos, y porque no es en realidad imprescindible, cada una de las unidades que lo componen. En vez de realizar esa fatigosa tarea procederemos a extraer una muestra de ese universo, o sea un conjunto de unidades, una porción del total, que nos represente la conducta del universo en su conjunto. Una muestra, en un sentido amplio, no es más que eso, una parte de todo que llamamos universo y que sirve para representarlo.
Una primera división que suele hacerse entre las muestras consiste en separarlas en muestras probabilísticas y no probabilísticas. En el primer tipo la característica fundamental es que todo elemento del universo tiene una determinada probabilidad de integrar la muestra, y que esa probabilidad puede ser calculada matemáticamente con precisión. En las muestras no probabilísticas ocurre lo contrario y el investigador procede en cierta forma a ciegas, pues no tiene una idea del error que puede estar introduciendo en sus apreciaciones. Las muestras no probabilísticas más utilizadas son las llamadas accidentales, por cuotas o intencionales.

2.2.10 Modelo de las fuerzas 5 fuerzas de Porter

Un esquema muy empleado para el análisis de mercado ha sido desarrollado por Michael porter (1980). A continuación, se mencionan algunos de los factores que afectan cada una de las cinco fuerzas.

La posibilidad de entrada de nuevos competidores. Se puede ver afectada por dos tipos de factores: la existencia de barreras a la entrada y la realidad frente a nuevos entrantes. Las barreras a la entrada, que provienen de las características de la tecnología y la gerencia de un servicio, tienen como efecto elevar el costo de la entrada a algún mercado. Entre las más conocidas se pueden nombrar:

Las **economías de escala**, esta barrera existe cuando los costos fijos representan una fracción muy significativa de los costos totales, de manera que es preciso producir a gran escala, para poder amortizar así los costos fijos.

La **diferenciación de los productos**, en este caso se trata de productos que poseen características únicas, ya sea en el sabor, apariencia, diseño, etc. Por lo que se puede desarrollar una fidelidad con el producto. Esta situación obliga a cualquier nuevo entrante a efectuar cuantiosas inversiones a fin de poder crear una imagen propia a sus productos, y así poder quitarles clientes a los competidores ya establecidos.

La **capacidad tecnológica**, constituye una barrera de costos que es independiente de la escala, que resulta del conocimiento acumulado a través de años de inversión en investigación y desarrollo.

Las **políticas gubernamentales**, Constituyen una fuente de obstáculos a la entrada de las compañías de servicios.

La rivalidad dentro de un sector no debe confundirse con competencia. La primera se refiere al esfuerzo, gerencial y financiero que debe realizar los participantes de un mercado para sostener sus posiciones. Competencia, por otra parte, se refiere a la existencia de muchos participantes dentro de un mercado. Es posible encontrar mercados en donde, a pesar de que existen muy pocos participantes, la rivalidad es muy acentuada. La rivalidad se puede ver afectada por diversos factores, como son:

El tamaño relativo de los competidores, cuando los participantes en un mercado tienen tamaños parecidos, de modo que cada cual pueda aspirar genuinamente a adquirir el liderazgo, la rivalidad tiene a ser intensa. Por otra parte, cuando existe un competidor mucho más poderoso que el resto, es frecuente encontrar que los más pequeños se limitan a imitar la conducta del más grande y evitan tomar iniciativas comprometedoras que puedan ser muy onerosas.

Cuando se reduce la tasa de crecimiento del mercado se encuentra que los competidores se vuelven más agresivos, porque se hacen evidente que la ganancia de uno es a costa de la pérdida de otro.

Cuando los costos fijos y de almacenaje son elevados, los competidores adoptan conductas agresivas para colocar cualquier excedente.

La diversidad de orígenes y de estrategias constituye un importante determinante de la rivalidad, por cuanto reduce las posibilidades de coordinación entre los competidores.

También se encuentra que cuando los competidores están poco diversificados, de modo que dependen exclusivamente de su conducta en el mercado en cuestión, se tornan en rivales muy agresivos.

Cuando existen importantes barreras a la salida de los competidores existentes la rivalidad tiende a aumentar. Estas barreras a la salida constituyen factores psicológicos, económicos, sociales y hasta políticos que hacen difícil el retiro de competidores, aun cuando ello sea conveniente desde el punto de vista financiero.

La existencia de productos sustitutos, se entiende que la sustitución es de carácter funcional, no se refiere a la forma o diseño del producto. Así, la energía eléctrica es un sustituto del gas natural para algunos usos, aunque la apariencia y el manejo de ambos productos sean totalmente diferentes. La mayoría de los sustitutos aparecen de manera inesperada, y tienden a ser desarrollados por empresas ajenas al mercado. Las defensas posibles son de dos tipos: cambio en las características del producto, ya sea por medio de un reposicionamiento o cambio de precio y entrando en el negocio del sustituto.

El poder negociador de los compradores, también es una fuerza que puede afectar la rentabilidad de un sector. El impacto relativo puede aumentar debido a una serie de factores, como son:

El nivel de concentración de los compradores es elevado, lo cual obviamente les otorga un poder significativo.

Sí el volumen de compra es grande, o el producto representa una fracción considerable de sus compras y, por ende, tiene un impacto significativo en sus costos.

El comprador tiene la posibilidad de integrarse verticalmente hacia arriba y en consecuencia, establecer competencia a las empresas del sector.

El poder del negociador de los proveedores, se ve afectado por factores similares a los de los clientes, aunque en algunos casos el análisis puede ser totalmente opuesto:

Una elevada concentración de los proveedores, al igual que en el caso anterior, les confiere poder, especialmente cuando es difícil para las empresas del sector cambiar de materia prima.

En algunos casos, es posible que el proveedor tenga, en virtud de su tamaño y características, la capacidad de integrarse verticalmente hacia abajo y en consecuencia, de poner competencia a las empresas del sector.

2.2.11 Estudio Técnico

El aspecto técnico-operativo de un proyecto comprende todo aquello que tenga relación con el funcionamiento y la operatividad del propio proyecto.

Los objetivos del análisis técnico-operativo de un proyecto son los siguientes:

- Verificar la posibilidad técnica de la fabricación del producto que se pretende.
- Analizar y determinar el tamaño óptimo, la localización óptima, los equipos, las instalaciones y la organización requeridos para realizar la producción.

2.2.12. Localización del proyecto.

En este punto deberá indicarse con todo detalle la ubicación geográfica del servicio u oficina principal así como las de otras oficinas complementarías del servicio, si las hubiere.

2.2.13 Infraestructura de Servicios.

El acceso a la conexión de servicios públicos facilita mucho el funcionamiento de cualquier empresa o servicio por lo que deberán especificarse las facilidades con que cuenta relativas a energía eléctrica o de otro tipo, disponibilidades telefónicas y similares, vías de comunicación, acceso a aguas blancas y al sistema de cloacas, así como la cercanía a puertos, aeropuertos y sistemas ferrocarril. En este punto deberán detallarse también las estructuras e infraestructuras necesarias para la construcción, instalación y puesta en marcha de la empresa.

Elementos de Infraestructura y estructura: Obras Civiles, Instalaciones Civiles, Instalaciones eléctricas, Equipo Auxiliar, Mobiliario y equipos de oficina.

2.2 14 Tecnología utilizada.

Bien sea que se trate de tecnología contratada o propia, deberá especificarse su alcance, los beneficios que aporta y las ventajas que agrega al proceso y al producto. De ser contratada deberá indicarse los términos de la contratación y costos. También es preciso indicar todos los detalles relativos al costo de la maquinaria y equipo de la línea de producción.

2.2.15 Volumen de Ocupación.

Se incluirá en este punto el número de turnos de trabajo diarios, el número de horas por turno, los días laborales por mes y los meses laborales por año. Además, se

deberán definir los cargos del personal e indicar el número de personas por categoría y por año de operación para cada cargo, de acuerdo a lo establecido por el mercado laboral y por el conocimiento, la preparación, las habilidades y las destrezas de personas contratadas.

2.2.16 Capacidad Instalada y Utilizada.

Con toda la información técnica recopilada hasta el momento se procede a la elaboración del cuadro cuyos contenidos se utilizarán después para los cálculos respectivos de los costos de materia prima, mano de obra, gastos de fabricación y de los ingresos por ventas.

2.2.17 Calidad

Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requerimientos. Hay varias clases de características, como las siguientes: Físicas, Sensoriales, Comportamentales, Temporales, Ergonómicas y Funcionales.

2.2.18 Principios de gestión de Calidad

- Enfoque al cliente.
- Liderazgo.
- Participación del personal.
- Enfoque basado en procesos.
- Enfoque de sistema para la gestión.
- Mejora continúa.
- Enfoque basado en hecho para la toma de decisión.
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

2.2.19 Eficacia, Eficiencia, Efectividad.

Eficacia: Del Latín efficax: que tiene el poder de producir el efecto deseado, extensión en que se realizan las actividades planificadas y alcanzan los resultados planificados. Alcanzar metas o resultados propuestos.

Eficiencia: Del Latín efficientia: acción, fuerza, virtud de producir, relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados. Producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos.

Efectividad: Del Latín efficere: ejecutar, llevar a cabo, efectuar, producir, obtener como resultado, impacto de lo que se hace o se presta en términos de satisfacción del cliente. Satisfacer las demandas planteadas por la comunidad externa.

2.2.20 Indicadores de Gestión.

Es un valor o una relación de valores (Ratios) que registrados, calculados y observados en conjunto, permiten medir la satisfacción del cliente, como interactúan las diferentes variables en el proceso y de que manera se están utilizando los recursos involucrados. Sus objetivos: Diagnóstico, Monitoreo, Planificación, Comparación, Evaluación, toma de decisiones, satisfacción del cliente.

2.2.21 SO 9000:2000

ISO es la Organización Internacional para la Estandarización, con sede en Ginebra, Suiza, es una Federación Mundial de Normas Nacionales de unos 120 países, uno de cada país. El representante americano en ISO es el Instituto Americano de Normas Nacionales (ANSI).

2.2.22 Requisitos de la documentación de ISO 9001:2000.

En el numeral 4.1 de la norma ISO 9001:2000 ("Requisitos Generales") se exige a las organizaciones "establecer, documentar, implementar, mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requerimientos de esta Norma Internacional".

En el numeral 4.2 "Requisitos de la documentación" se explica que la documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir: declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad, un manual de calidad, los procedimientos documentados requeridos en esta Norma Internacional, los documentos necesitados por la organización para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos, y los registros requeridos por esta Norma Internacional.

2.2.23 Registros Exigidos por ISO 9001:2000

A continuación se presentan los registros exigidos por dicha Organización Internacional:

- Revisiones por la dirección.
- Educación, formación, habilidades y experiencia.
- Evidencia de que los procesos de ejecución y el producto resultante cumplen los requisitos.
- Resultados de la revisión de requisitos relacionados con el producto y las acciones originadas por la misma.
- Elementos de entrada para el diseño y desarrollo.
- Resultados de la revisiones de diseño y de desarrollo y cualquier acción necesaria.
- Resultados de la verificación de diseño y de desarrollo y cualquier acción necesaria.

- Resultados de la validación de diseño y desarrollo y cualquier acción necesaria.
- Resultados de la revisión de cambios de diseño y desarrollo y cualquier acción necesaria.
- Resultados de las evaluaciones del proveedor y de las acciones que se deriven de las mismas.
- Según se requiera por la organización, demostrar la validación de los procesos cuando la salida resultante no pueda verificarse por seguimiento o medición subsecuente.
- Identificación única del producto, cuando la trazabilidad sea un requisito.
- Bien del cliente que se pierda, deteriore o verificación del equipo de medición cuando no existen normas de medición internacionales o nacionales.
- Validez de los resultados previos cuando el equipo de medición se encuentra no conforme con sus requisitos.
- Resultados de calibración y verificación del equipo medición.
- Resultados de auditoria interna.
- Evidencia de la conformidad del producto con los criterios de aceptación e indicaciones de la autoridad responsable de la liberación del producto.
- Naturaleza de las no conformidades del producto y subsecuentes acciones tomadas, incluyendo concesiones obtenidas.
- Resultados de la acción correctiva.
- Resultados de la acción preventiva.

2.2.24 Terminología de la cadena de suministros en ISO 9000:2000

Proveedor: Organización o persona que proporciona un producto.

Organización: Conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.

Producto: Resultado de un proceso, existen cuatro categorías genéricas de productos: **Servicios**, Software, Hardware, Materiales procesados.

2.2.25 Estudio Económico.

La parte de análisis económico pretende determinar cuál es el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto, cuál será el costo total de la operación de la planta (que abarque las funciones de producción, administración y ventas), así como otra serie de indicadores que servirán como base para la parte final y definitiva del proyecto, que es la evaluación económica.

2.2.26 Determinación de los costos.

Costos es una palabra muy utilizada, pero nadie ha logrado definirla con exactitud, debido a su amplia aplicación, pero se puede decir que el costo es un desembolso en efectivo o en especie hecho en el pasado, presente, en el futuro o en forma virtual.
También es importante señalar que la evaluación de proyectos es una técnica de planeación, y la forma de tratar el aspecto contable no es tan rigurosa, lo cual se demuestra cuando por simplicidad, las cifras se redondean al millar más cercano. Esto es así, pues no hay que olvidar que se trata de predecir lo que sucederá en el futuro. Debe quedar claro y aceptado que el redondeo de las cifras a miles no afecta en absoluto la evaluación económica y no se viola ningún principio contable, puesto que aquí no se trata de controlar las cifras del proyecto, pues sería tanto como querer controlar con esa rigurosidad el futuro, lo cual es imposible.

2.2.27 Costos de producción.

Los costos de producción no son más que un reflejo de las determinaciones realizadas en el estudio técnico. Un error en el costeo de producción generalmente es atribuible a errores de cálculo en el estudio técnico. Es una actividad más de ingeniería más que

de contabilidad. Los costos de producción se anotan y determinan con las siguientes bases: Costo de materia prima, Costos de mano de obra, Envases, Costos de energía eléctrica, Costos de agua, Combustibles, Mantenimiento, Cargos de depreciación y amortización, Otros costos, Costos para combatir la contaminación.

2.2.28 Costos de Administración.

Son, como su nombre lo indica, los costos que provienen para realizar la función de administración en la empresa. Sin embargo, tomados en un sentido amplio, no sólo significan los sueldos del gerente o director general y de los contadores, auxiliares, secretarias, así como los gastos de oficina en general. Una empresa de cierta envergadura puede contar con direcciones o gerencias de planeación, investigación y desarrollo, los recursos humanos y selección de personal, relaciones públicas, finanzas o ingeniería (aunque este costo podría cargarse a producción). Esto implica que fuera de las otras dos grandes áreas de una empresa, que son producción y ventas, los gastos de todos los demás departamentos o áreas (como los mencionados) que pudieran existir en una empresa se cargarán a administración y costos generales. También deben incluirse los correspondientes cargos por depreciación y amortización.

2.2.29 Costos de ventas.

El departamento o gerencia de ventas también es llamado de mercadotecnia. En este sentido, vender no significa sólo hacer llegar el producto al intermediario o consumidor, sino que implica una actividad mucho más amplia. Mercadotecnia abarca, entre otras muchas actividades, la investigación y desarrollo de nuevos mercados o de nuevos productos adaptados a los nuevos productos adaptados a los gustos y necesidades de los consumidores; el estudio de la estratificación del mercado; las cuotas y participación de la competencia en el mercado; la adecuación de la publicidad que realiza la empresa; la tendencia de las ventas, etcétera.

La agrupación de costos que se ha mencionado, como producción, administración y ventas, es arbitraria. Hay quienes agrupan los principales departamentos y funciones de la empresa como productos, recursos humanos, finanzas y mercadotecnia, subrayando así la delegación de responsabilidades. En la presentación del caso práctico se dan las bases y se realiza la determinación de cada uno de los costos.

2.2.30 Costos financieros.

Son los intereses que se deben pagar en relación con capitales obtenidos en préstamos. Algunas veces estos costos se incluyen en los generales y de Administración, pero lo correcto es registrarlos por separado, ya que un capital prestado puede tener usos muy diversos y no hay por qué cargarlos a un área específica.

2.2.31 Inversión total inicial fija y diferida.

La inversión inicial comprende la adquisición de todos los activos fijos o tangibles y diferidos o intangibles necesarios para iniciar las operaciones de la empresa, con excepción del capital de trabajo.

Se entiende por activo tangible (que se puede tocar) o fijo, los bienes propiedad de la empresa, como terrenos, edificios, maquinaria, equipo, mobiliario, vehículos de transporte, herramientas y otros. Se le llama fijo porque la empresa no puede desprenderse fácilmente de él sin que ello ocasione problemas a sus actividades productivas (a diferencia del activo circulante).

Se entiende por activo intangible el conjunto de bienes propiedad de la empresa necesarios para su funcionamiento, y que incluyen: patentes de invención, marcas, diseños comerciales o industriales, nombres comerciales, asistencia técnica o transferencia de tecnología, gastos preoperativos, de instalación y puesta en marcha, contratos de servicios (como luz, teléfono, télex, agua, corriente trifásica y servicios notarios), estudios que tiendan a mejorar en le presente o en el futuro el

funcionamiento de la empresa, como estudios administrativos o de ingeniería, estudios de evaluación, capacitación de personal dentro y fuera de la empresa, etcétera.

2.2.32 Capital de Trabajo

Desde el punto de vista contable, este capital se define como la diferencia aritmética entre el activo circulante y el pasivo circulante. Desde el punto de vista práctico, está representado por el capital adicional (distinto de la inversión en activo fijo y diferido) con que hay que contar para que empiece a funcionar una empresa; esto es, hay que financiar la primera producción antes de recibir ingresos; entonces, debe comprarse materia prima, pagar mano de obra directa cantidad en efectivo para sufragar los gastos diarios de la empresa. Todo esto constituiría el activo circulante. Pero así como hay que invertir en estos rubros, también se puede obtener crédito a corto plazo en conceptos como impuestos y algunos servicios y proveedores, y esto es el llamado pasivo circulante. De aquí se origina el concepto de capital de trabajo, es decir, el capital con que hay que contar para empezar a trabajar.

2.2.33 Depreciaciones y Amortizaciones

El término depreciación tiene exactamente la misma connotación que amortización, pero el primero sólo se aplica al activo fijo, ya que con el uso estos bienes valen menos; es decir, se deprecian; en cambio, la amortización sólo se aplica a los activos diferidos o intangibles, ya que, por ejemplo, si se ha comprobado una marca comercial, ésta, con el uso del tiempo, no baja de precio o se deprecia, por lo que el término amortización significa el cargo anual que se hace para recuperar la inversión.

2.3 Estructura Organizacional

Las organizaciones tienen diferentes estructuras que repercuten en las actividades y el comportamiento. Recordemos que una estructura organizacional define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en el trabajo. Hay seis elementos básicos que se deben abordar los administradores cuando diseñan la estructura de su organización: especialización laboral, departamentalización, cadena de mandos, tramo de control, centralización y descentralización, formalización, a continuación definiré brevemente cada uno de ellos, para después determinar cual sería el diseño organizacional que aplicaría para el proyecto una vez establecido.

Especialización Laboral: Grado en el que las tareas de la organización están divididas en puestos de trabajo.

Departamentalización: Después de dividir las tareas mediante la especialización, hay que agruparlas de modo que se puedan coordinar aquellas que sean comunes, es la base para agrupar las tareas.

Cadena de Mando: Línea continúa de autoridad que se extiende de la parte superior de la organización hasta el último escalafón y aclara quién reporta a quién.

Autoridad: Derecho inherente de una posición gerencial para dar ordenes y esperar que se acaten.

Unidad de mando: Un subordinado debe tener sólo un superior ante el cual es responsable directo.

Tramo de control: número de subordinados que un gerente puede dirigir con eficacia.

Centralización: Grado en que la toma de decisiones está concentrada en un solo punto de la organización.

Formalización: Grado en el que las tareas en la organización están estandarizadas.

Dentro de los diseños organizacionales comunes en uso se encuentran: estructura simple, burocracia y estructura matricial, se determino que la más adecuada para el proyecto sería la estructura simple que consiste en una estructura caracterizada por un grado escaso de departamentalización, tramos amplios de control, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización. Existen nuevas opciones de diseño como lo son la estructura por equipos que consiste en el uso de equipos como medio central para coordinar las actividades y la organización virtual que es nuclear pequeña y subcontrata las principales funciones, además de permitir prestar el servicio vía virtual. Ambas también podrían aplicar como diseños de estructura organizativa para nuestro proyecto.

CAPÍTULO III
ESTUDIO DE MERCADO

El estudio de mercado se realizó en el Municipio de Chacao de acuerdo a la población y muestra establecida en el marco metodológico.

3.1 Características del municipio estudiado.

En este punto se explicarán las características relevantes del municipio en el cuál se realizó dicho estudio, en cuanto a su localización, economía, población, dando una información general de estos aspectos, para darnos la introducción al estudio de mercado.

3.1.1 Municipio Chacao

Chacao es un municipio del estado miranda de Venezuela, integra parte del Distrito Metropolitano de Caracas. En el pasado, Chacao era una población independiente a Caracas, pero debido al crecimiento de esta ciudad, terminó fusionada a la misma. A pesar de esto, es importante destacar que la organización político-geográfica del país incluye a Chacao como parte del Estado Miranda y no del Distrito Capital como a veces se le confunde.

El territorio municipal de apenas 1300 hectáreas o 13 km^2 está urbanizado, a excepción del cerro el Avila, el cual es considerado parque nacional y reservorio de flora y fauna silvestre. El municipio se caracteriza por su urbanismo de lujo y la calidad de vida que tienen sus habitantes, en donde residen un alto porcentaje de las personas acaudaladas del país. A pesar de ser el más pequeño de los cinco que conforman la Gran Caracas, término aplicado a los municipios que se encuentran alrededor de la capital, Chacao es uno de los más considerados en esta zona, ya que en el mismo tienen sede la mayor parte de las embajadas y consulados del país.

Por ser uno de los municipios mas acaudalados del país, contiene inmensos centros comerciales, como también las principales sedes bancarias de instituciones extranjeras.

3.1.2 Población

El municipio tiene una población de 64.629 habitantes, lo que representa una densidad de 4.971,46 hab./km2. Según el Censo 2001, ubicándolo en el cuarto lugar dentro de los municipios que conforman el área metropolitana de Caracas, siendo uno de los más poblados del Estado Miranda.

3.1.3 Economía

Predomina el sector de servicio, no quedando vestigio de su pasado agrícola-ganadero, el cual fue rezagado al municipio El Hatillo.

3.2 Estudio evaluativo

Para el siguiente trabajo se efectuó un estudio de mercado a fin de determinar la factibilidad del mismo con una muestra de 140 profesionales, encuestados en el municipio Chacao entre los meses de abril-mayo del 2006.

3.3 Muestra.

Para el momento del estudio existían un número de 7.000 Odontólogos inscritos en el Colegio Metropolitano de Caracas, valor que se determino para tomar la muestra mínima requerida para dicho estudio, dicho valor dividido entre los 5 municipios que conforman la ciudad capital el cual son Libertador, Baruta, el Hatillo, Sucre y Chacao y determinó 1400 por municipio tomamos el 10% (140 encuestas), se tomo la muestra de esta manera ya que no existen registros por municipios de ubicación de profesionales en odontología, creando el problema para determinar a cuantos profesionales se necesitarían para tener una muestra representativa. Las encuestas se

realizaron en los siguientes centros de uso profesional en área odontológica: Centro Clínico Bello Campo, Centro Perú, Centro Profesional del Este, Edificio Cosmo, entre otros.

3.4 Diseño de la encuesta.

La encuesta será de tipo estructurada (de respuestas breves, específicas), con preguntas cerradas y abiertas, opción múltiple y libre para que el entrevistado mencione variables que no se hayan nombrado en la formulación de la pregunta y sean consideradas importantes para él. El cuestionario consta de (7) preguntas.

Los puntos a evaluar en la encuesta (Anexo 1), fueron: el determinar si existe conocimiento en el gremio odontológico de algún servicio que prestara asesoría administrativa o legal para odontólogos, además de definir que prioridades consideraban que debía tener un servicio con estas características, por otro lado determinar si existe una necesidad de un servicio de asesoría para odontólogos para lo cual se efectuó dicho estudio y si en los actuales momentos disponen de los conocimientos administrativos y legales para el correcto funcionamiento de las clínicas privadas.

Además se evalúo la disponibilidad para invertir en un servicio de asesoría, ya sea financiado o no, y el promedio de ingresos mensuales de los profesionales de la odontología en dicho municipio, para ello se tomaron rangos de valores estrechos y como medida de ingresos máximo superior a los tres millones y el inferior de quinientos mil exactos.

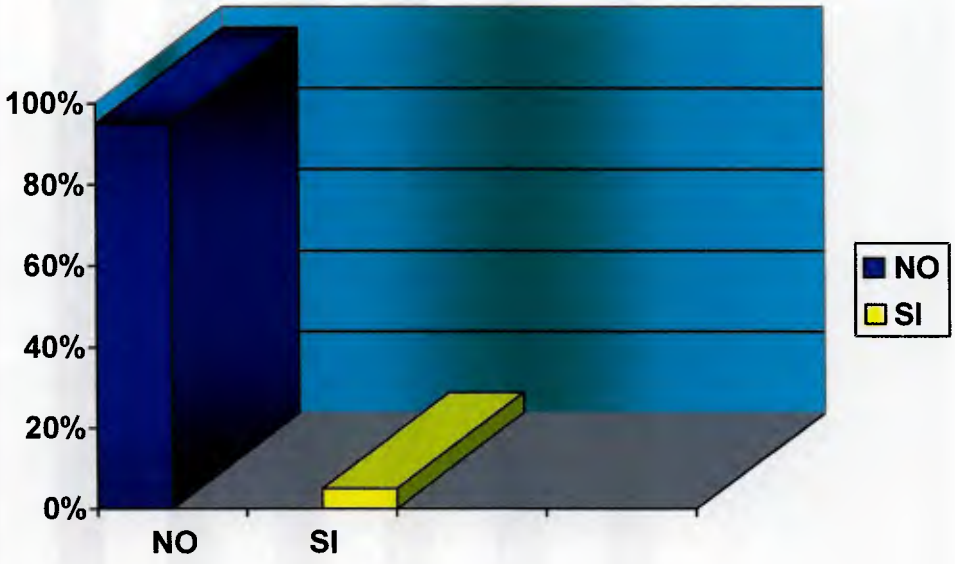
3.5 Análisis e interpretación de los resultados del Estudio de Mercado

De los 140 encuestados el 95% por ciento (133) manifestaron desconocimiento de un servicio de asesoría administrativa y legal para odontólogos y solo el 5% (7) refirieron conocer alguno, pero sin definir o poder determinar el mismo, un grupo de tres recibieron en algún momento una información vía Internet no pudiendo

identificar el mismo y el nombre, otra de las personas encuestadas menciono el IPSO Instituto de Previsión Social del Odontólogo que ya no presta servicio, una menciono que Sanitas presta un servicio de asesoría legal para sus profesionales que pertenecen a dicha aseguradora pero no es un servicio exclusivo para profesionales de la odontología. Grafica.

GRAFICA 1.

Porcentaje de Conocimiento de Servicios similares.



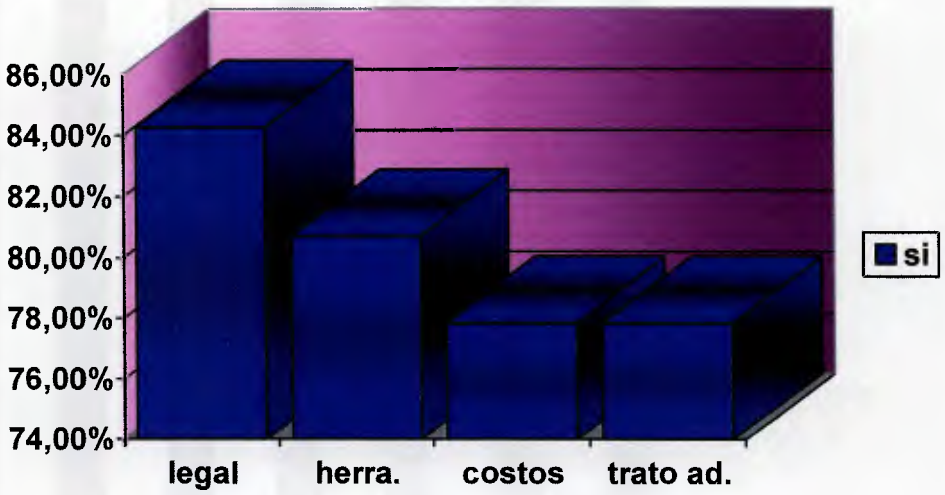
Fuente: Encuesta realizada por el investigador abril-mayo 2006.

Dentro de las prioridades que consideran deben suministrarles un servicio de asesoría, en orden de necesidades los resultados determinaron la asesoría legal como la necesidad más imperante en el gremio el 84,28% por ciento (118) de los 140 encuestados, motivado a que es el área donde el gremio odontológico se siente con menor número de conocimientos para poder solucionar de manera eficaz cualquier inconveniente en dicha área, en cuanto a las herramientas para mayor captación de pacientes el 80,71% por ciento (113) consideraron importante esta necesidad y el 77,85% por ciento (109) determinaron que el costo por tratamiento y trato administrativos con pacientes son otras necesidades que solucionar, se debe mencionar que esta pregunta era de selección múltiple y el profesional encuestado

tenia libertad de mencionar una, varias o todas las alternativas, es importante destacar que el gran número de odontólogos encuestados ante la alternativa de costos por tratamiento no la consideraron relevante ya que se entendía como el manejo de cobros por tratamientos el cual lo manejan basándose según el censo en el área, y no el valor determinado real por cada costo. Ver gráfica 2 y 3 a continuación.

GRAFICA 2.

Porcentaje de necesidades del servicio.



Fuente: Encuesta realizada por el investigador abril-mayo 2006.

GRAFICA 3.

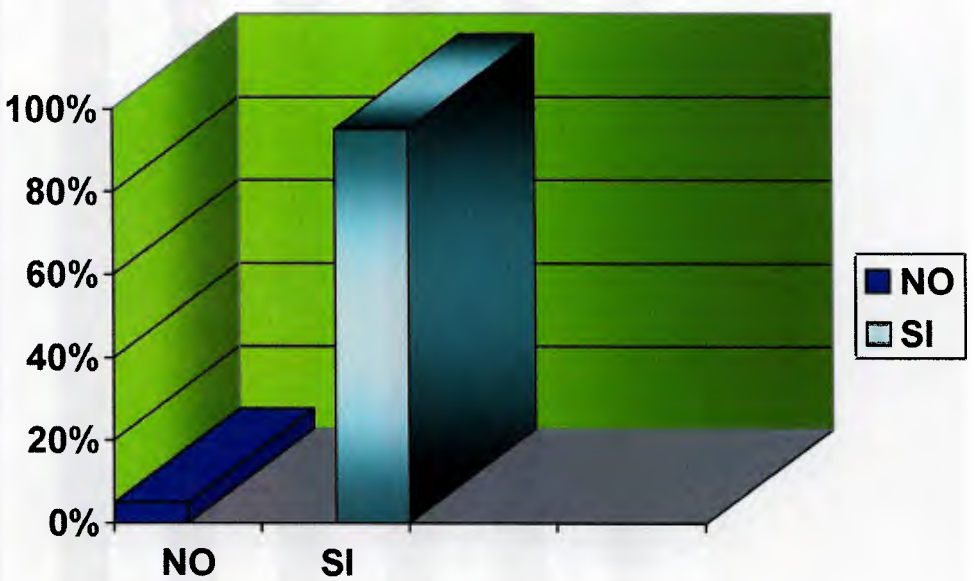
Porcentaje índice mayor gráfica 2.

Fuente: Encuesta realizada por el investigador abril-mayo 2006.

Ante la pregunta, Sí se considera necesario disponer de un servicio de asesoría administrativa y legal para odontólogos el 95% por ciento (133) de los 140 encuestados determinaron que Si, ya que es necesario por la falta de conocimientos en esta área y por la ausencia de peso curricular que cubra esta rama en las distintas Universidades que ofrecen esta carrera. Solo un grupo del 5% por ciento (7) personas consideraron no necesario disponer de un servicio con estas características alegando que el colegio de odontólogos presta dicho servicio y que además manejan los conocimientos para administrar sus clínicas privadas. Los resultados se pueden apreciar en la gráfica 4.

GRAFICA 4.

Porcentaje que indica la necesidad del servicio, según los encuestados.

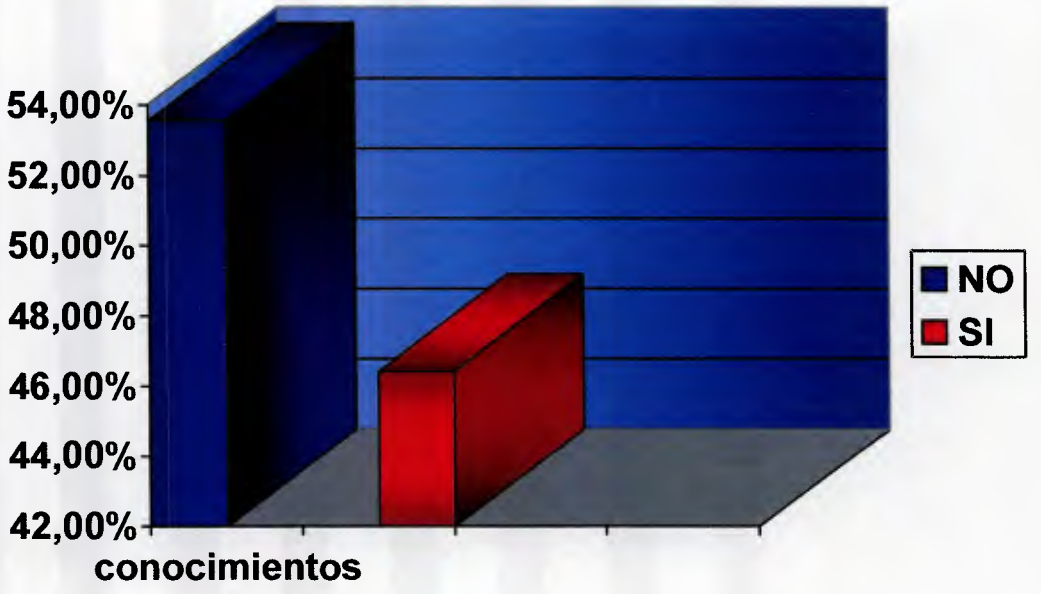


Fuente: Encuesta realizada por el investigador abril-mayo 2006

Otro de los puntos a evaluar en dicho estudio fue determinar si existen los conocimientos en los actuales momentos para administrar sus clínicas a lo que el 53,57% por ciento (75) consideraron carecer de los mismo y un grupo del 46,42% por ciento (65) si manifestaron disponer de las herramientas para manejar sus clínicas, lo curioso es que solo el 8,57% por ciento de los 140 (12) y el 18,46% por ciento de los (65) que manifestaron disponer de conocimientos en el área tienen algún tipo de estudio en esta materia, el restante 37,85% por ciento (53) de los 140 o el 81,53% por ciento de los 65 solo poseen conocimientos básicos empíricos adquiridos por los años de ejercicio y aprendiendo de errores individuales o ajenos, punto importante por lo que llevó a realizar este estudio ya que es lo que se pretende evitar. Ver gráfica 5.

GRAFICA 5.

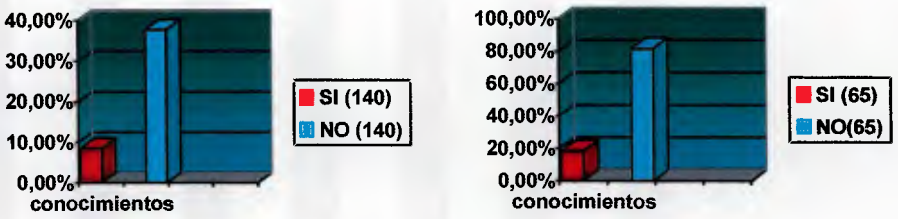
Porcentaje de Conocimientos Administrativos.



Fuente: Encuesta realizada por el investigador abril-mayo 2006.

GRÁFICA 5.1.

Determina los porcentajes en función de Conocimientos del grupo tanto para 140 como para 65.

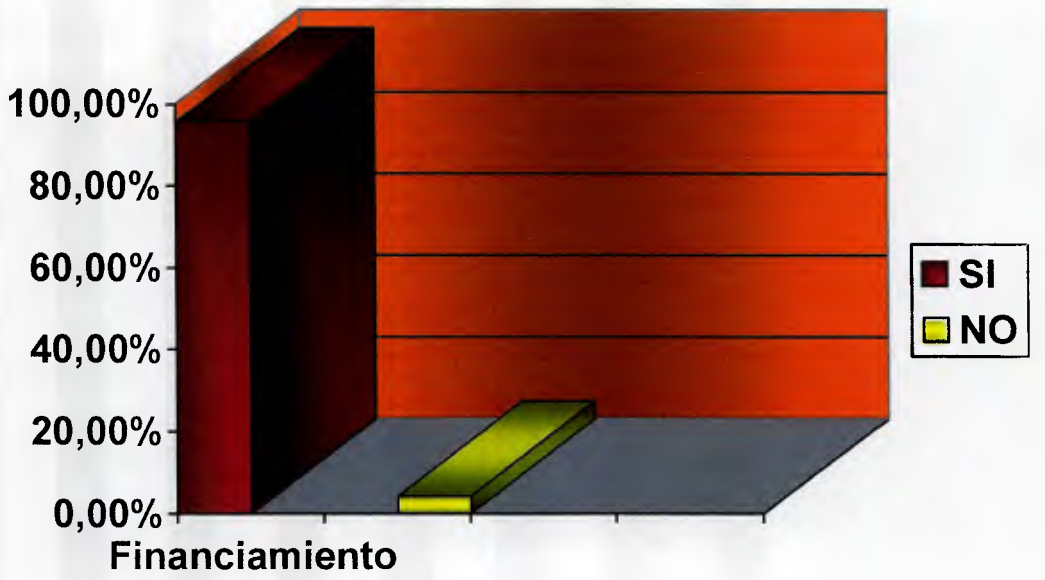


Fuente: Encuesta realizada por el investigador abril-mayo 2006

En cuanto al estudio económico-financiero se determino cuánto estarían dispuestos a invertir en un servicio de asesoría, el 60% por ciento (84) manifestaron no tener idea del valor de una asesoría legal o administrativa o ambas, otro grupo del 16,42% por ciento (23) prefirió la alternativa más económica entre 50.000 a 100.000 por asesoría, 8.57% por ciento (12) consideraron que su valor podría estar en el rango de 100.000 a 150.000, 7,85% por ciento (11) a su vez consideraron las alternativas de 150.000 a 200.000 y 200.000 a 250.000 como la más conveniente respectivamente igual para cada rango. Ante la posibilidad de disponer de un sistema financiado 95,71% por ciento (134) aceptaron esta alternativa y solo 6 no la consideraron conveniente. Ver gráfica 6.

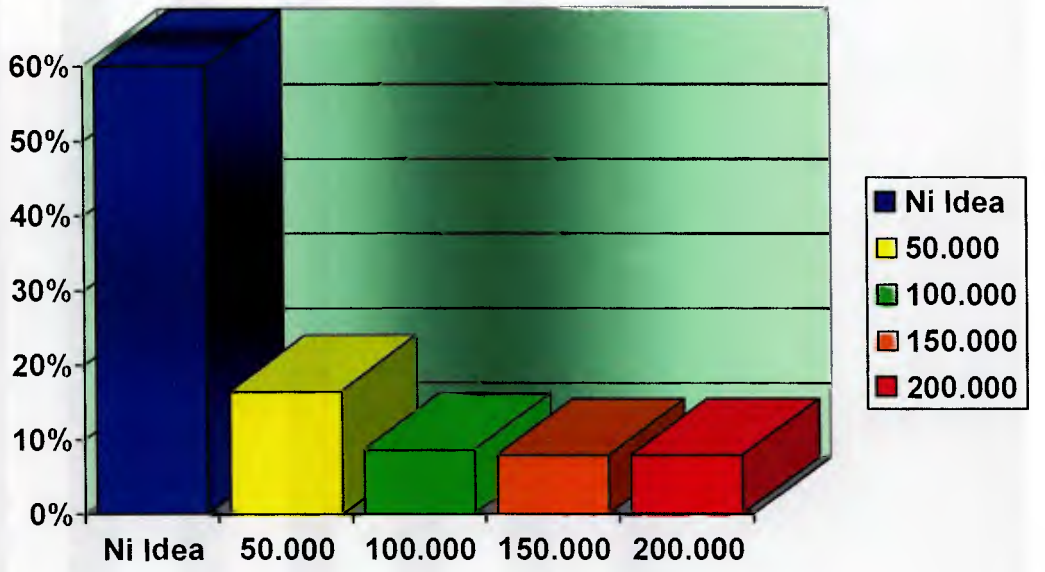
GRAFICA 6

Porcentaje de aceptación del servicio financiado.



GRAFICA 7.

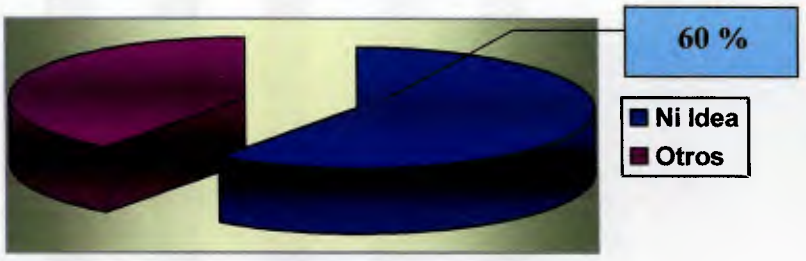
Porcentaje de inversión en el servicio según datos del estudio.



Fuente: encuesta realizada por el investigador abril-mayo 2006.

GRAFICA 8.

Porcentaje índice mayor gráfica 7

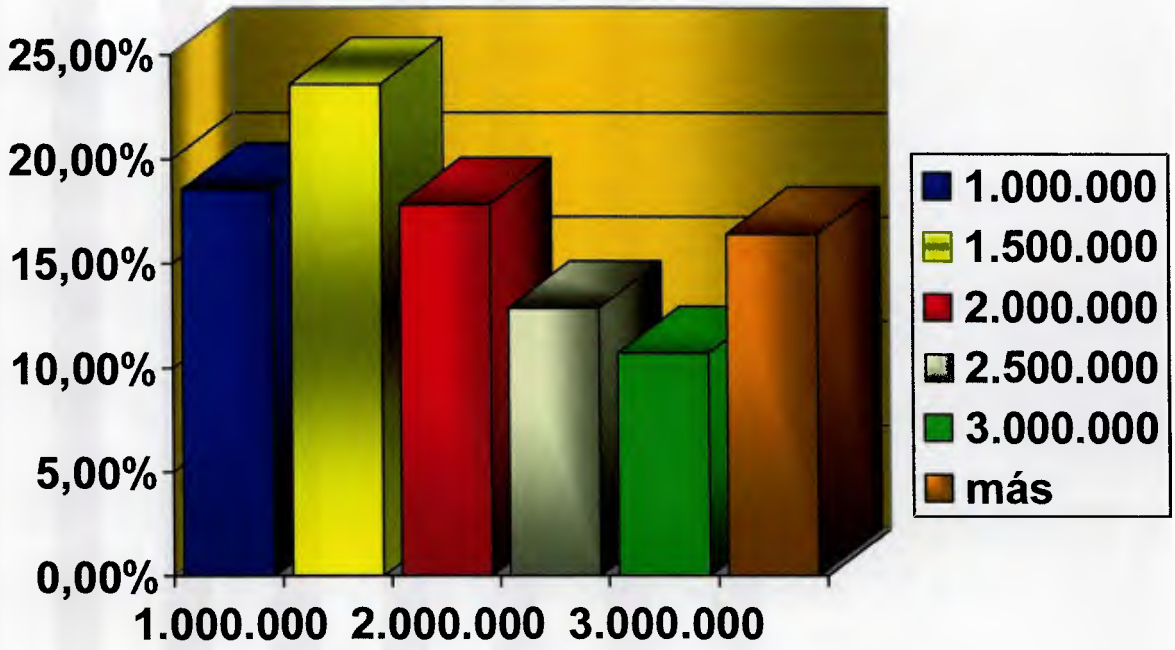


Fuente: Encuesta realizada por el investigador abril-mayo 2006

Por último se trato de determinar el promedio de ingreso mensual estando el mayor número de odontólogos en el rango de ingreso entre 1.000.000 a 1.500.000 pero existe diversidad en esta área ninguno de los rangos obtuvo una mayoría considerada dando como resultado que el nivel de ingresos es variado oscilando entre 500.000 a más de 3.000.000 de bolívares. El grupo comprendido entre 500.000 a 1.000.000 el 18,57% por ciento(26) de los 140 encuestados determino que se encuentran dentro de este rango, de 1.000.000 a 1.500.000 el 23,57% por ciento (33) de los 140, de 1.500.000 a 2.000.000 el 17,85% por ciento (25) de los 140, de 2.000.000 a 2.500.000 el 12,85% por ciento (18) de los 140, de 2.500.000 a 3.000.000 10,71% por ciento (15) de los 140, de más de 3.000.000 el 16,42% por ciento (23) de los 140 encuestados se encuentran dentro de este rango. La grafica a continuación muestra los valores del resultado.

GRAFICA 9.

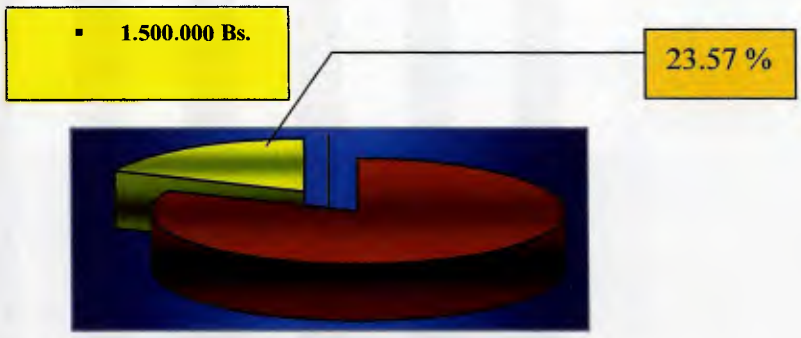
Porcentaje por ingresos mensuales profesionales.



Fuente: Encuesta realizada por el investigador abril-mayo 2006.

GRAFICA 10.

Porcentaje índice mayor gráfica 8.

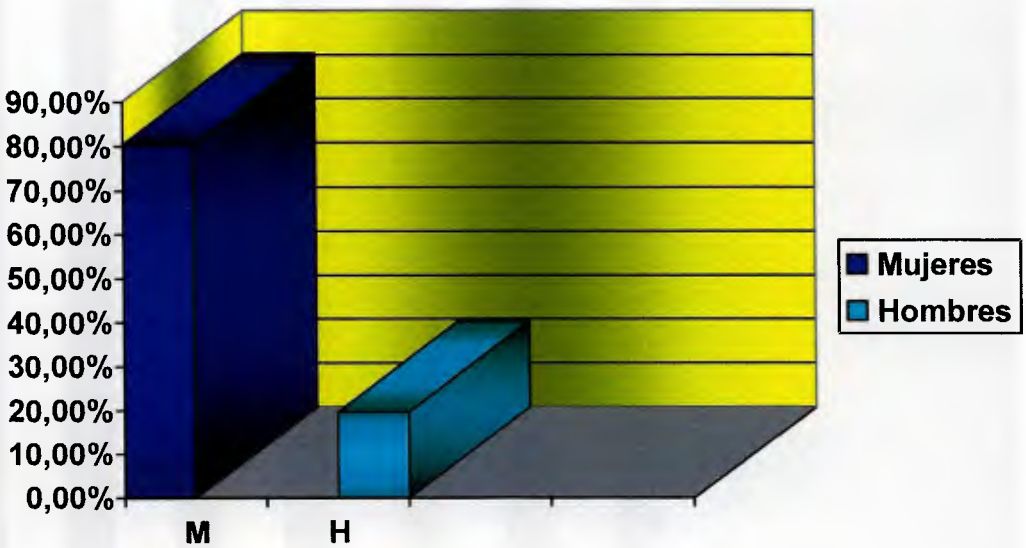


Fuente: Encuesta realizada por el investigador abril-mayo 2006.

Cuando se realizó la encuesta, no existió diferenciación entre sexos, la muestra fue aleatoria en este sentido, aunque por la mayor proporción del sexo femenino en el gremio Odontológico en Venezuela, los valores fueron 80,4 % por ciento eran mujeres y 19,6 % por ciento hombres.

GRAFICA 11.

Porcentaje por sexo población encuestada.

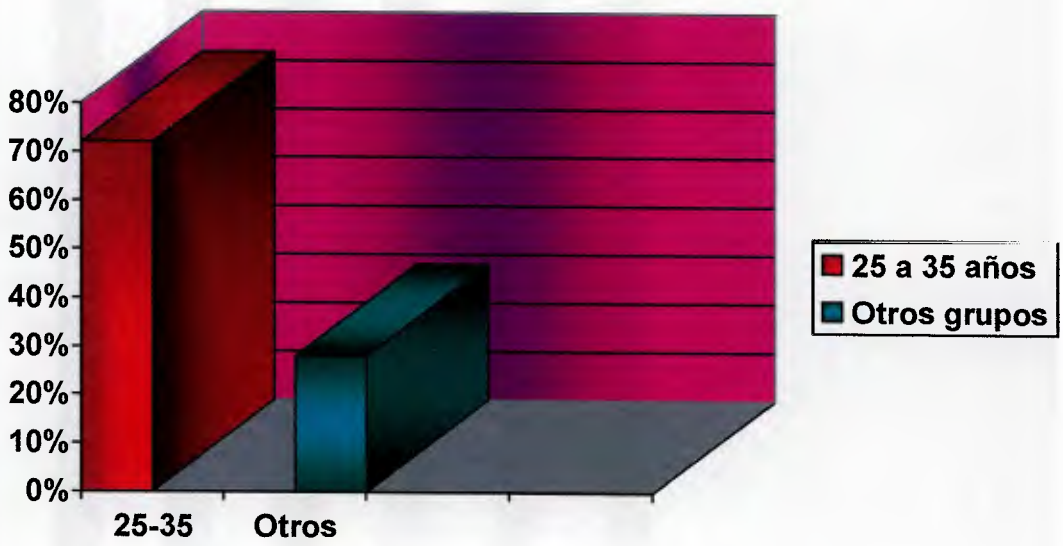


Fuente: Encuesta realizada por el investigador abril-mayo 2006.

Tampoco se escogió ningún grupo etario específico debido al problema de acceso a los encuestados por lo que se tuvo que ampliar el rango de la muestra en este sentido, siendo el grupo de mayor proporción con un estimado de 72% por ciento, profesionales entre los 25 y 35 años de edad.

GRAFICA 12.

Porcentaje Grupo Etario.



Fuente: Encuesta realizada por el investigador abril-mayo 2006.

3.6 Oferta del producto.

Los servicios de asesoría administrativa y legal para los odontólogos se encuentran todavía en Venezuela en un proceso de inicio y de crecimiento, solo existiendo algunos pequeños servicios, pero que son del total desconocimiento en el gremio odontológico como lo ha demostrado este estudio.

3.7 Mercado potencial.

Estaríamos hablando de casi un total del 100% de los profesionales de odontología que necesiten la asesoría respectiva para las áreas en estudio. Recordemos que el 95% de los encuestados manifestaron la necesidad de un servicio con estas características e

igualmente el mismo porcentaje desconoce si existe un servicio de asesoría administrativa y legal exclusivamente para odontólogos.

3.8 Formulación de su precio.

En cualquier tipo de producto, hay diferentes cantidades y diferentes precios. A continuación se determinara en la tabla el valor de precio promedio. Tomando como características si el producto es bueno, muy bueno y excelente además de si el valor es por unidad o al mayor a nivel corporativo.

TABLA 1.

Precio del producto.

		A Excelente	B Muy Buena	C Buena
Tipo	**A Detallista.**	200.000,00	150.000,00	100.000,00
de	**B Conjunto.**	150.000,00	100.000,00	75.000,00
Establecimiento	**C Corporativa.**	100.000,00	75.000,00	50.000,00
	Promedio.	**150.000,00**	**108.000,33**	**75.000,00**

3.9 Canales de comercialización.

Los canales de comercialización de este servicio serian en primera instancia las distintas facultades de Odontología de Venezuela, sobre todo las ubicadas dentro de la región capital pero también el servicio va dirigido a todas los egresados de las distintas Universidades del país, otra manera de comercialización sería por vía Internet enviando la información del servicio a un banco de posibles clientes establecidos previamente en la primera fase y a nivel general, tratando de abarcar la mayor cantidad de posibles clientes.

3.10 Modelo de las 5 fuerzas de Porter

El modelo de las 5 fuerzas de Porter para **S.A.L.O** centra las oportunidades y amenazas en los siguientes factores:

Rivalidad entre los competidores existentes.

Para el momento que se realizo el estudio, se determino la ausencia de competidores principales, ya que no existe en el mercado ningún servicio con estas características de manera macro y de ser así es del total desconocimiento del mismo por los profesionales de la Odontología en el país. Se pudo conocer que existe una compañía aseguradora (Sigma) que presta algún tipo de asesoría a sus Odontólogos que trabajan para su red, dicha compañía por el número de profesionales que trabajan para ellos sería nuestra principal amenaza sin embargo dicho porcentaje no sería relevante. También se pudo determinar la existencia de otros servicios que se promocionan por vía Internet pero no han captado la atención de dichos profesionales, entre ellos tenemos en Venezuela Odontomarketing, Club dental pero dicho servicio esta más orientado hacia las asesorías para la instalación de servicios de seguros dentales, a nivel internacional se encuentra un servicio de asesoría legal en Colombia pero NO es especifico para Odontólogos, llamada OMM&ASOCIADOS, consultoría internacional para la Gestión de la Salud.

Amenaza de Nuevos Ingresos.

Como ya se menciono este tipo de servicio en Venezuela se encuentra en una fase inicial, por lo que sería un campo de interés para múltiples competidores, es por ello que el manejo de la ubicación, calidad de servicio, disponer de excelentes profesionales en el área, etc., se hace relevante para captar el mercado potencial que existe.

Amenaza de Productos sustitutos.

Es inexistente la sustitución de algún producto en estos momentos, ya que como se ha mencionado es un mercado potencialmente alto, falta mucho por hacer en esta área.

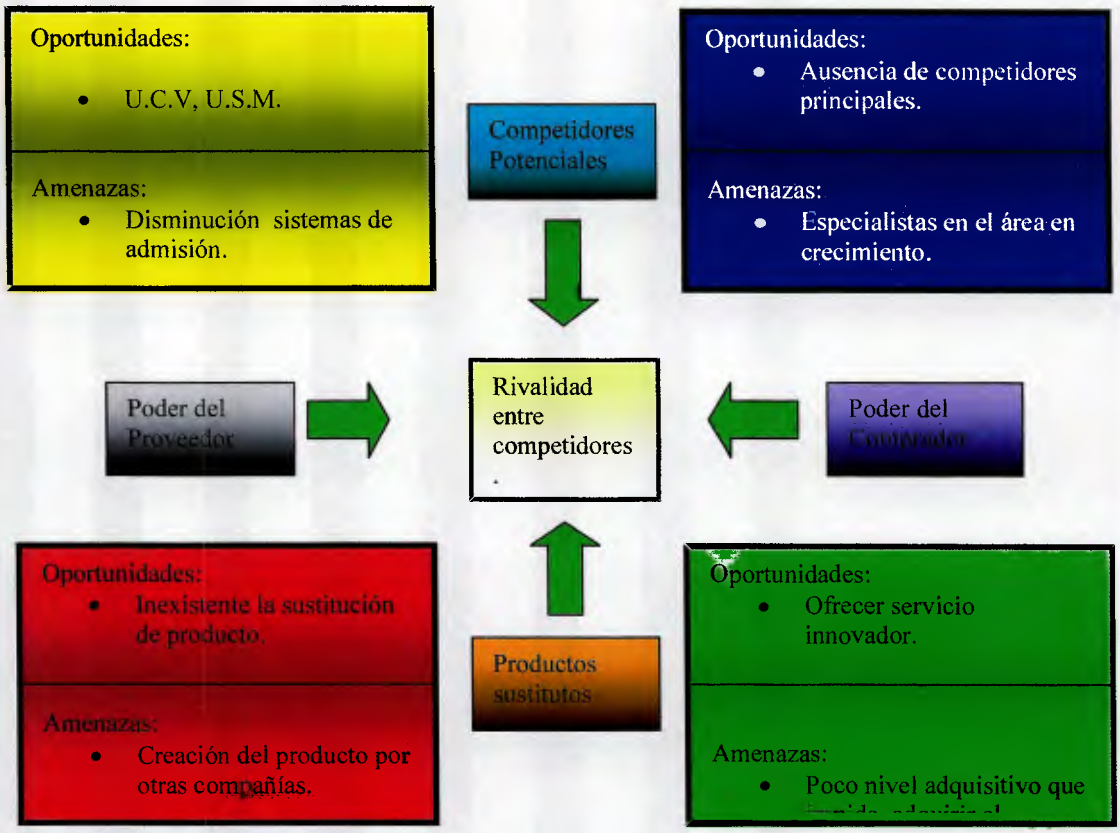
Poder Negociador de los compradores.

Los clientes se inclinaran hacia el servicio que les brinde mayor calidad y cubra en mayor proporción con sus expectativas.

Poder Negociador de los proveedores.

Las distintas Universidades que ofrecen cursos o estudios de Odontología, como lo son la **U.C.V, U.S.M**, entre otras. En donde el costo por matricula establece el poder de adquisición de los mismos además de los distintos sistemas de selección que apliquen cada una para su admisión, determinando el número de posibles clientes potenciales que necesiten el servicio.

FIGURA 1.



Las cinco Fuerzas de Porter aplicadas a S.A.L.O.

CAPITULO IV
ESTUDIO TÉCNICO

4.1 Localización del servicio.

La localización del servicio se encontraría dentro del mismo municipio evaluado (Chacao), los puntos a evaluar para elegir el mejor sitio se realizo tomando 4 factores que se consideraron relevantes: 1. Facilidades de transporte y vías de comunicación adecuadas, 2. Cercanías al mercado de consumo, 3. Seguridad, 4. Disponibilidad de especialistas en el área a asesorar.

Facilidades de transporte y vías de comunicación adecuadas.

En los actuales momentos el acceso al municipio puede ser de múltiples vías, de manera superficial o de manera subterránea, el municipio dispone de 4 estaciones de metro a lo largo de su extensión, como lo son Chacaito, Chacao, Altamira y Parque del Este. Por vía superficial el municipio dispone de un servicio de transporte que lo comunica con todos los otros municipios y dispone de una de las mejores vías de comunicación y de acceso dentro de la región Capital. Además de encontrarse en estos momentos la aplicación del proyecto de urbanismo de la ampliación del boulevard peatonal que se extenderá por todo el municipio.

Cercanías al mercado de consumo.

El municipio cuenta con un gran número de profesionales de Odontología, siendo uno de los municipios más ocupados por este grupo de profesionales en su área, además de encontrarse con una relativa cercanía a las dos Universidades Metropolitanas que ofrecen esta carrera (Odontología), como lo son la Universidad Central de Venezuela y la Universidad Santa Maria.

Seguridad.

Dispone de un excelente programa de seguridad, ubicándolo como el municipio más seguro en la zona metropolitana y uno de los más seguros del país.

Disponibilidad de especialistas en el área.

Dadas todas la características anteriores hacen que dicho municipio sea uno de los más solicitados dentro del grupo profesional para desempeñar sus funciones para lo cual se formaron.

4.2 Infraestructura del servicio.

Desde el punto de vista de infraestructura para la realización y funcionamiento del servicio, se necesitaría un departamento de oficina, que podría estar dividido de tres a cuatro cubículos separados por las áreas de asesoramiento y con un área en común y de recepción de los clientes.

4.3 Tecnología utilizada.

Se manejarán los distintos programas actualizados para prestar un servicio eficiente y eficaz a los profesionales de odontología que requieran del mismo, de esta manera garantizar que serán cubiertas todas las expectativas de los clientes, la cual estaría integrada por los siguientes equipos y herramientas de mercadeo:

- Equipos de Computación. (Computadoras, Impresoras, etc.)
- Software y programas especializados y actualizados.
- Internet banda ancha.
- Conexión con los distintos servicios de asesoría Nacional e Internacional.
- Página Web.

4.4 Servicio de Asesoría Administrativa y Legal.

El servicio ofrecerá los conocimientos y herramientas requeridos en el área de administración de un servicio de salud y su respectiva asesoría legal, ofreciendo el mismo en 4 formas de servicios, que serán explicados en el siguiente punto. El servicio facilitara a sus clientes las siguientes herramientas:

- Lineamientos y conocimientos en el área de contabilidad.
- Manejo de balance costos por tratamientos.
- Control de calidad.
- Publicidad y Mercadeo
- Gerencia en salud.
- Derecho Médico.
- Otros.

4.5 Tipos de servicios

A continuación se presentan los distintos modelos de asesoría que puede ofrecer **S.A.L.O** a los clientes potenciales:

Asesoría Única e Individual

Se brindará la asesoría por hora, estrictamente orientando al cliente en un área específica del cual requiera la misma (Seniat, Control de egresos e ingresos, problema legal, etc.), y dependiendo de la información requerida serán más las horas de asesoría con un costo individual por hora de servicio prestado.

Asesorías Múltiples.

Este tipo de servicio estará orientado a los profesionales que requieran un tipo de asesoría amplia que incluya todos los renglones del servicio muy apropiado para profesionales que recién inician sus actividades profesionales, en donde se ofrecería el servicio por paquetes y niveles (básico e intermedio), cubriendo las necesidades y herramientas requeridas por el odontólogo para el correcto funcionamiento de sus clínicas.

Asesoría vía Internet.

Ofrece la posibilidad de enviar dudas y preguntas orientadas al área que ofrece el servicio, suministrando respuestas a las mismas por el grupo de especialistas, para aquellas personas que no requieran de una amplia asesoría solo necesiten respuesta ante una duda puntual o personas del interior del país que se le imposibilite la venida al área metropolitana, previo a deposito con el monto requerido para dicha asesoría.

Servicio Anual de cobertura.

Este servicio ofrecerá a los odontólogos que lo requieran la facilidad de disponer de un grupo de profesionales especialistas en el área que le brindarán sus servicios en cuanto a contabilidad de sus clínicas y cualquier otro tipo de necesidad que necesite en el área, además de la respectiva cobertura legal disponible todo el año ante cualquier eventualidad que se pueda presentar, pagando una membresía y cuotas mensuales por el servicio prestado.

4.6 Cronograma de la inversión.

La proyección del estudio se efectuará a 1 año de instalación y operación, tiempo requerido para la compra de maquinas de computación con los respectivos programas requeridos para la asesoría, además de mobiliario necesario y condicionamiento del apartamento de oficina. También para el reclutamiento del personal profesional a laborar en el servicio.

4.7 Volumen de ocupación.

Se trabajará 1 turnos diarios de 8 horas, 22 días al mes en el primer año de ejercicio, luego para el segundo año se modificará a 2 turnos diarios incrementando más profesionales al servicio y dividiendo los horarios. A continuación se presenta la tabla en la cual se indica la categoría del cargo, la descripción del mismo, su clasificación fijo y variable, él número de personas por cargo que integran la nómina para cada uno de los años de producción, el sueldo o salario individual.

TABLA 2.

Volumen de ocupación.

Cod.	Cargo	F/V	1 Año	2 año	Salario
1	**Gerente General**	F	1	1	2.500.000,00
3	**Administradores**	V	1	2	1.600.000,00
3	**Abogados**	V	1	2	1.600.000,00
2	**Secretaria**	F	1	1	550.000,00
4	**Manten. y limpieza**	F	1	1	405.000,00
5	**Total**		**5**	**7**	**6.655.000,00**

Nota: Para el segundo año el salario se dividirá en dos del Administrador y el Abogados.

4.8 Capacidades Instalada.

La capacidad de producción de un servicio con estas características se estimara en base a un promedio de 8 asesorías diarias en su máxima capacidad, 22 días al mes los 12 meses del año, dando como resultado un promedio de 2112 asesorías solo a nivel personalizada, no incluyendo las consultas por vía Internet.

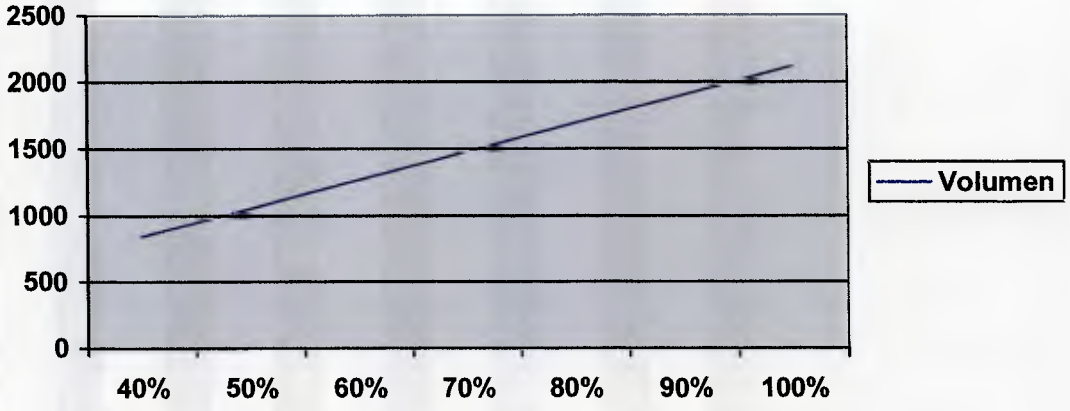
TABLA 3.

Capacidad Instalada y Utilizada.

CAPACIDAD INSTALADA Y UTILIZADA (Asesorías)					
1	**Volumen de Producción.**	Base de Cálculos	Primer Año	Segundo Año	Tercer Año
2	**Capacidad Instalada**	–	–	–	–
3	**En porcentaje.**	100.000%	100.000%	100.000%	100.000%
4	**Capacidad Utilizada**	40%	40%	50%	60%
5	**Capacidad Utilizada Neta**	–	844,8	1056	1.267,7
6	**Producción total**	–	844,8	1056	1.267,7
En su máxima producción al 100%, serían 2112 asesorías al año.					

GRÁFICA 12.

Capacidad Instalada y Utilizada.



4.9 Control de calidad.

SALO realiza el control de calidad a través de tres aspectos: Sistema de aseguramiento de calidad, (Enfoque al cliente. Liderazgo. Participación del personal. Enfoque basado en procesos. Enfoque de sistema para la gestión. Mejora continúa. Enfoque basado en hecho para la toma de decisión. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor). Sistema de limpieza y desinfección de la oficina y equipos e instalaciones, Atención VIP a nuestros clientes que visiten nuestra sede.

Enfoque al Cliente: El servicio estará orientado a satisfacer al cliente cubriendo todas las demandas que presente ofreciéndole un servicio VIP.

Liderazgo: Se le suministrarán las herramientas para potencializar sus capacidades permitiéndole sobre salir en el mercado laboral.

Participación del personal: El asesorado adquirirá los recursos que le permitan en su consulta funcionar como un equipo con todas las personas involucradas en el servicio.

Enfoque basado en procesos: podrá diferenciar cada uno de los procesos de manera independiente para poder ubicar algún problema específico que se presente afectando la productividad del servicio.

Enfoque de sistemas para la gestión: manejara todo lo relacionado para una eficiente gestión.

Mejora continúa: Se explicara la importancia de mantenerse actualizado con todos los avances y lo que implica en la productividad del servicio este punto activo.

Enfoque basado en el hecho para la toma de decisión: Este punto se encargara de demostrar como el desarrollo de la capacidad para la toma de decisiones de manera rápida y eficiente pueden generar una oportunidad para el aumento de la productividad del servicio.

Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: Demostrara la importancia de mantener óptimas relaciones con los laboratorios protésicos y con las dentales que suministran los materiales que permitirían un ahorro de tiempo considerable manteniendo estados emocionales satisfactorios.

CAPITULO V
ESTUDIO ECONOMICO FINANCIERO

5.1 Evaluación económica financiera.

Se realizará la evaluación económica financiera así como el análisis de sensibilidad, presentando los elementos de infraestructura y estructura divididos obras civiles, mobiliario y equipos de oficinas. A continuación se presenta el cuadro 1.

En el siguiente cuadro se aprecia un estimado de costos en el que se indica el capital necesario para iniciar el servicio de asesoría **(S.A.L.O),** si bien el local no es fijo y por lo tanto no entra como un activo fijo del mismo, se coloca a manera de informar y poder determinar el costo de inicio del servicio en su totalidad.

TABLA 4.

Análisis de Costos de Inversión en su máxima capacidad.

	Elementos de Infraestructura y estructura	Costo Unitario	Costo Total
1	**Obras civiles:**		
2	Oficina. (Alquiler) (4)	3.500.000,00	14.000.000,00
3	**Costo Obras Civiles.**		**14.000.000,00**
4	**Mobiliario y equipos de oficina**		
5	Mobiliario Cubículos. (4)	1.000.000,00	4.000.000,00
6	Mobiliario recepción (3)	800.000,00	2.400.000,00
7	Equipos de oficina.		
8	Computadoras. (4)	2.310.769,00	9.243.076,00
9	Impresoras (4)	294.211,00	1.176.844,00
10	Monitores (4)	782.247,75	3.128.991,00
11	Otros.	3.000.000,00	3.000.000,00
12	**Costos de equipo mobiliario y de oficina**		**22.948.911,00**
13	**Total**		**36.948.911,00**

Elementos de infraestructura y estructura.

5.2 Descripción de los equipos.

Los equipos que se seleccionados para el proyecto en el área de computación se describirán a continuación:

Computadoras: hp computador dc7600, convertible microtower, p4 3.0 ghz/800mhz, 80gb disco serial ata, 512mb ram, 2mb cache, combo dvd./cdrw , conexión integrada red broadcom gigabit, windows xp pro. Garantía: 3x3x3. Costos por unidad, **2.310.769 bs.**

Monitores: aoc-tft active matrix lcd, vis: 19" (48cm), diagonal-silv. Costos por unidad, **782.247,75 bs.**

Impresoras: hp officejet pro k550 color printer. Sólo printer 4 cartuchos, costos por unidad, **294.211 bs.**

Para la selección específica de los aires acondicionados, se verán ofertas al momento de la instalación del proyecto, ya que no requiere de mayor complejidad la adquisición de estos equipos para su instalación y funcionamiento, además de la compra del mobiliario que dispondrá el servicio. También cabe aclarar que la selección de equipos de computación podrían tener alguna modificación pero siempre dentro del mismo ajuste de presupuesto. Lo que se pretende es dar una idea real de lo necesario para la instalación y el buen funcionamiento del servicio (S.A.L.O.). Es importante mencionar que el servicio podría funcionar con solo una oficina reduciendo los gastos hasta 4 veces el valor del prepuesto calculado en dicho estudio.

En la Tabla 5. Se indicará los costos del servicio en su mínima capacidad.

TABLA 5.

Análisis de Costos de Inversión en su mínima capacidad.

	Elementos de Infraestructura y estructura	Costo Unitario	Costo Total
1	**Obras civiles:**		
2	Oficina. (Alquiler) (4)	1.000.000,00	4.000.000,00
3	**Costo Obras Civiles.**		**4.000.000,00**
4	**Mobiliario y equipos de oficina**		
5	Mobiliario Cubículo. (1)	1.000.000,00	1.500.000,00
6	Mobiliario		**1.500.000,00**
7	**Equipos de oficina.**		
8	Computadoras. (1)	2.310.769,00	2.310.769,00
9	Impresoras (1)	294.211,00	294.211,00
10	Monitores (1)	782.247,75	782.247,75
11	Otros.	1.500.000,00	1.500.000,00
12	**Costos de equipo de oficina**		**4.887.227,75**
13	**Total**		**10.387.227,75**

Elementos de infraestructura y estructura.

A continuación se muestra en la Tabla, el costo de producción del servicio con los diferentes precios según la aplicación del mismo al 40%, 50% y 60% además de hacer el cálculo general al 100% de producción.

TABLA 6.

COSTOS DE PRODUCCIÓN DE ASESORÍAS.					
1	**Volumen de Producción.**	Base de Cálculos	Primer Año	Segundo Año	Tercer Año
2	**Capacidad Instalada**	–	–	–	–
3	**En porcentaje.**	100.000%	100.000%	100.000%	100.000%
4	**Capacidad Utilizada**	40%	40%	50%	60%
5	**Capacidad Utilizada Neta**	–	844,8	1056	1.267,7
6	**Calculo de Costos (Asesorías)**	–	40%	50%	60%
7	**Costo 150.000,00**		126.720.000	158.400.000	190.155.000
8	**Costo 108.000,00**		91.238.400	114.048.000	136.911.600
9	**Costo 75.000,00**		63.360.000	79.200.000	95.077.500
En su máxima producción al **100%,** serían **2112** asesorías al año con máximo costo de **150.000,00** darían una producción de **316.800.000,00 Bs.** anuales.					

Costos de producción hasta el tercer año.

Para el la estimación del promedio mensual de ingresos por el número de asesorías prestadas se tomaran los costos de 150.000,00 y 75.000,00 en un estimado de 264 días laborales en los 12 meses del año.

TABLA 7

DETERMINACIÓN DEL PROMEDIO MENSUAL EN LOS DISTINTOS PORCENTAJES EN SU MÁXIMO Y MÍNIMO COSTOS DE PRODUCCIÓN.			
	40% (70,4)	**50% (88)**	**60% (105,64)**
150.000,00 Bs.	10.560.000,00	13.200.000,00	15.846.250,00
75.000,00 Bs.	5.280.000,00	6.600.000,00	7.923.125,00
Promedio Mensual	**7.920.000,00**	**9.900.000,00**	**11.884.687,50**

. Calculo de Promedio Mensual.

Para un promedio mensual máximo en el 100 % de producción de **26.400.000,00 Bs.,** a 150.000,00 Bs., por asesoría y realizando 2112 asesorías en 264 días de un año con un promedio de 8 horas diarias de trabajo.

5.3 Análisis de Sensibilidad.

El Análisis de sensibilidad se ha efectuado desde la óptica de los escenarios menos optimistas. Para su ejecución se han seleccionado, los parámetros supuestamente más sensibles y menos controlables. A continuación:

Parámetros de Ingresos: Disminución del Valor por asesoría en el mercado.

Parámetros de Mercado: Disminución del porcentaje de capacidad utilizada del proyecto y del incremento anual de dicha capacidad.

Parámetros Técnicos: Incremento en la perdida promedio en el proceso.

Parámetros Laborales: Reducción de los días laborales por mes y por ende de las asesorías.

El Análisis de sensibilidad se realizará de forma sencilla ya que el servicio que se pretende ofrecer **S.A.L.O.** no debería requerir mayor estudio detallado. A continuación se demuestran las tablas con los distintos costos de asesoría individual por hora y el promedio mensual de asesorías para determinar la rentabilidad de dicho servicio.

En la Tabla 8, observamos los valores para determinar la productividad del servicio con un costo de 150.000,00 Bs. por asesoría lo cual indica que para dicho valor individual es completamente rentable un servicio con estas características.

TABLA 8.

	Promedio Mensual 150	Promedio Mensual 150	Promedio Mensual 150
Pagos de servicios	40%	50%	60%
	10.560.000,00	**13.200.000,00**	**15.846.250,00**
6.655.000,00	3.905.000	6.545.000	9.191.250
	1,58	**1,98**	**2,38**

Análisis de Sensibilidad.

En la Tabla 9, observamos los valores para determinar la productividad del servicio con un costo de 100.000,00 Bs. por asesoría, como se nota en la tabla los valores comienzan a bajar pero manteniendo los valores positivos indicando su rentabilidad de igual forma.

TABLA 9.

	Promedio Mensual 100	Promedio Mensual 100	Promedio Mensual 100
Pagos de servicios	40%	50%	60%
	7.040.000,00	**8.800.000,00**	**10.564.000,00**
6.655.000,00	385.000,00	2.145.000,00	3.909.000,00
	1,05	**1,32**	**1,58**

Análisis de Sensibilidad.

En la Tabla 10, observamos los valores para determinar la productividad del servicio con un costo de 75.000,00 Bs. por asesoría, donde encontramos ya para este costo como valor de asesoría individual que l rentabilidad del servicio es insostenible, indicándonos que bajo este valor la productividad es negativa.

TABLA 10.

	Promedio Mensual 75	Promedio Mensual 75	Promedio Mensual 75
Pagos de servicios	40%	50%	60%
	5.280.000,00	**6.600.000,00**	**7.923.125,00**
6.655.000,00	-1.375.000,00	-55.000,00	1.268.125,00
	0,79	**0.99**	**1,19**

Análisis de Sensibilidad.

En la Tabla 11, observamos los valores para determinar la productividad del servicio con un costo de 75.000,00 Bs. pero recordemos que este valor esta calculado como asesoría corporativa si dicho valor lo multiplicamos por 5, para manejar grupos de asesoría para centros de salud que lo requieran el nivel de productividad es altísimos dando valores muy por encima del promedio mínimo para comprobar la rentabilidad de un servicio.

TABLA 11.

	Promedio Mensual 75	Promedio Mensual 75	Promedio Mensual 75
Pagos de servicios	40%	50%	60%
	26.400.000,00	**33.000.000,00**	**39.615.625,00**
6.655.000,00	19.745.000	26.345.000,00	32.960.625,00
	3.,96	**4,95**	**5,95**

Análisis de Sensibilidad.

De esta manera calculamos los distintos escenarios y observamos que casi en su totalidad el nivel de productividad es óptimo.

CAPITULO VI
CONCLUSIONES.

Luego de realizar el estudio para determinar la factibilidad de un servicio de asesoría administrativa y legal para odontólogos, se encontró que de la muestra 140 encuestados el 95% consideró que existe una necesidad de disponer de un servicio con estas características.

Si bien dentro del estudio de Mercado el 95 % consideran necesario un servicio de asesoría Administrativo y Legal para Odontólogos, no es indicativo que todo este porcentaje estaría realmente dispuesto a invertir en un servicio con estas características, entre otras cosas porque no existe una cultura general para la utilización de estos servicios y además pareciera que no se entendiera la importancia de manejar las herramientas administrativas, para obtener una mayor eficacia, eficiencia y efectividad dentro de sus funciones como Odontólogos en el manejo de sus clínicas privadas; pero el estudio determino que indistintamente de un cierto grupo que pudiera encontrase bajo estas características los resultados fueron casi en 100% a favor de un servicio que cubra estas deficiencias existentes en el gremio odontológico punto importante a tomar en cuenta. Además de comprobar la ausencia de conocimientos del que dispone el gremio odontológico sobre esta área siendo la asesoría legal la más necesitada entre los odontólogos.

Por otra parte si existiera una disminución en los procesos de admisión de las distintas Universidades afectaría en el número de egresados que necesitarían del servicio, como también la incorporación de estas áreas en los distintos pensum académicos.

Otro punto importante sería una vez que se implementara el servicio con éxito, la posible avalancha de servicios con estas características ingresando al mercado competitivo.

Todos estos puntos a evaluar generarían una disminución en la productividad económica, pudiendo generar una baja de dicho valor hasta su mínima expresión ocasionando hasta la eliminación del mismo.

Lo importante es que existe un mercado potencial, todavía sin abarcar que pudiera convertirse en una buena alternativa financiera, para todas las personas interesadas en explorar esta área de servicios de asesoría. Siempre tomando en cuenta que el nivel de producción del servicio debe estar por encima del 50%, menos de ello impediría mantener los costos de funcionamiento o los llevaría al límite del fracaso aceptándose hasta un mínimo de producción del 40% con un valor de asesoría por encima de 100.000 Bs. por hora para la fecha de dicho estudio 2006.

RECOMENDACIONES.

- Se recomienda para la implantación de este servicio, realizar una campaña agresiva de publicidad y mercadeo, en donde resalte la importancia y el ahorro en costos, que un servicio con estas características proporcionaría al grupo de profesionales de la Odontología.

- Mantener un elevado nivel en los controles de calidad lo cual permitan mantener en el tiempo la productividad del servicio, permitiendo el crecimiento y la incorporación de nuevas fuentes de empleo, así como también el aumento de los clientes que acudan al servicio recomendados por personas que anteriormente disfrutaron de él y que encuentren la misma calidad a pesar del tiempo entre una y otra de la citas.

- Disponer de un equipo especializado en servicios de salud, específicamente orientado hacia el área de Odontología, tanto de los Administradores como de los Abogados contratados para cumplir sus funciones en el servicio, **S.A.L.O.** Y que se mantengan en constante actualización en cursos y talleres orientados al área Odontológica y de gerencia ambas en constante interrelación para lograr el correcto equilibrio entre ambas ramas, permitiéndonos lograr los niveles de excelencia que se pretenden conseguir.

- Tomar en cuenta la asesoría Legal como base en la implementación del servicio ya que fue este renglón el que más porcentaje obtuvo en dicho estudio. Sin descuidar los otros puntos evaluados ya que la diferencia entre los mismo no abarco mayor diferencia en porcentajes.

- Se debe considerar que según el estudio los profesionales del área de la Odontología por no disponer del conocimiento de este tipo de servicios la gran mayoría el 60%, no tienen Ni idea de cuanto podrían pagar por una

asesoría con estas características, llevando a otro grupo a elegir la alternativa más económica entre la opciones de la encuesta en la evaluación de mercado.

- Otro punto a considerar es que el promedio de ingresos manifestado durante el proceso de la realización de las encuestas oscila entre 500.000,00 a 2.000.000,00 siendo más del 50% de la muestra tomada. Punto importante con el anterior para determinar el valor por asesoría.

BIBLIOGRAFIA

1. Evaluación de proyectos, Gabriel Baca Urbina, McGrall Hill, 4ª edición, 2001.

2. Formulación y evaluación de proyectos, Adolfo Blanco R., editorial Texto C.A., reimpresión 5ª edición, febrero 2006.

3. Comportamiento Organizacional, Stephen P. Robbins, Pearson prentice Hall, décima edición, 2004.

4. El proceso de Investigación, Carlos Sabino, editorial Panapo de Venezuela, Nueva edición actualizada, 2002.

5. Introducción a la Teoría General de la Administración, Adalberto Chiavenato, Mc Graw Hill, Quinta edición. 2004.

6. Administración de Recursos Humanos, Adalberto Chiavenato, Mc Graw Hill, Quinta edición, 2004.

7. Tratado de Derecho Médico, Rafael Aguiar-Guevara, LEGISLEc EDITORES, C.A. 2001

8. http://www odontomarketing.com

9. http://www mipunto.com/venezuelavirtual/000/002/007/007/106.html Fotos.

ANEXO I
Encuesta para el Estudio de Mercado

1. ¿Conoces algún tipo de servicio que preste **asesoría administrativa y legal** para odontólogos?

SI___ NO___ Cuál? _____

2. ¿De disponer de un servicio con estas características que prioridades consideras que deben suministrarte?

Costos por tratamiento ____
Trato administrativo con pacientes ____
Asesoría legal ____
Herramientas para mayor captación de pacientes ____
Otros _____

3. ¿Cuánto estarías dispuesto a invertir en un servicio con estas características?

50.000 a 100.000 ____
100.000 a 150.000 ____
150.000 a 200.000 ____
200.000 a 250.000 ____
No tienes idea ____

4. ¿Bajo un sistema de financiamiento aceptarías utilizar el mismo?

Si ___ No ____

5. ¿Consideras necesario disponer de un servicio de **asesoría administrativa y legal**?

Si ___ No____ Por qué? _____cuando camino

_____

_____

_____

6. ¿En los actuales momentos dispones de los conocimientos para administrar un consultorio odontológico?

Si ___ No___ ¿Cuales?

_____

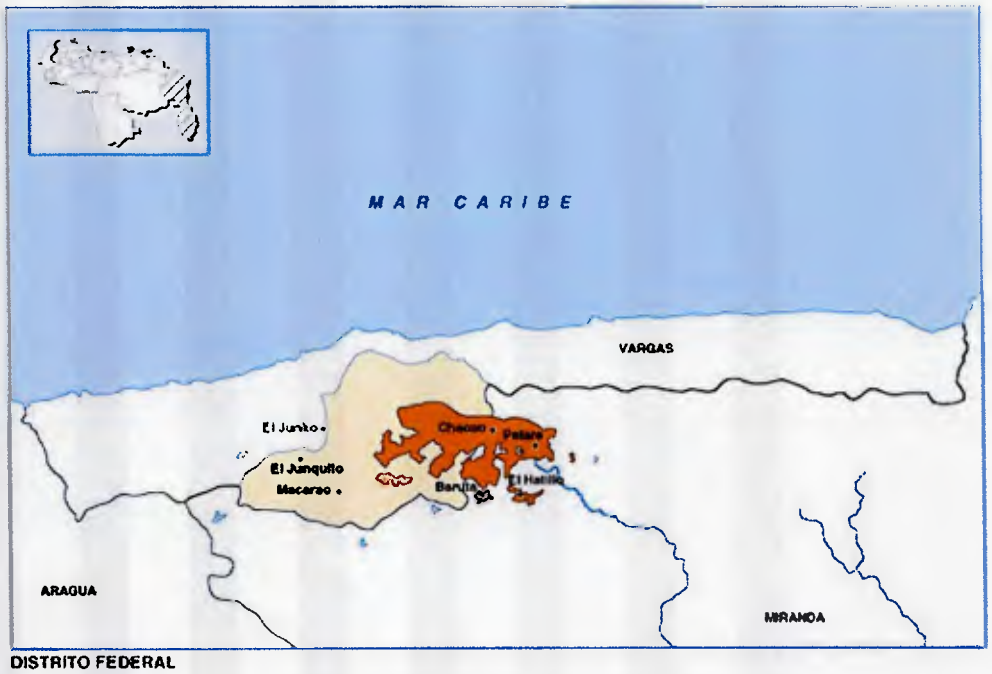
_____

7. En los actuales momentos el promedio de ingreso mensual de ud. ¿Se encuentra entre que rango?

500.000 a 1.000.000___ 1.000.000 a 1.500.000___ 1.500.000 a 2.000.000_
2.000.000 a 2.500.0000___ 2.500.000 a 3.000.000___ más de 3.000.000

ANEXO II

Mapa 1. Distrito Capital



Mapa 2. Distrito Capital y sus Municipio.

ANEXO III

Fotos del Municipio en estudio

Foto 1. Plaza Altamira.

Fuente: www.mipunto.com/venezuelavirtual

Foto 2. Plaza Altamira.

Fuente: www.mipunto.com/venezuelavirtual

ANEXO III

Foto 3. Centro de Arte la Estancia.

Fuente: www.mipunto.com/venezuelavirtual

Foto 4. Centro de Arte la Estancia.

Fuente: www.mipunto.com/venezuelavirtual.

ANEXO III

Foto 5. Parque Rómulo Betancourt (Parque del Este)

Fuente: www.mipunto.com/venezuelavirtual

Foto 6. Parque Rómulo Betancourt (Parque del Este)

Fuente: www.mipunto.com/venezuelavirtual.

ANEXO III

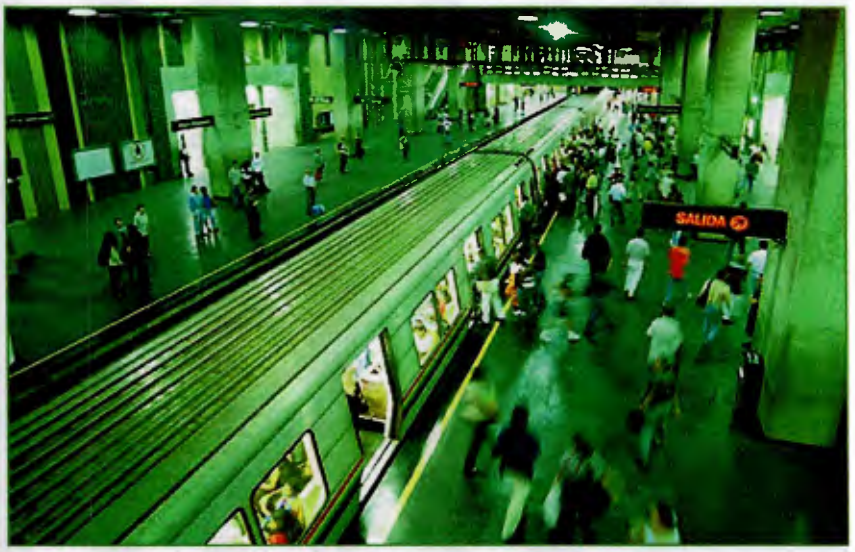


Foto 7. Metro de Caracas.

Fuente: www.mipunto.com/venezuelavirtual