

Universidad de Costa Rica

Sistema de Estudios de Posgrado

“Propuesta de negocio para la creación de una cadena de clínicas de odontología general y de especialidades en Costa Rica”.

Trabajo Final de Graduación aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar por el grado de Magister en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia.

Licdo. Jaime Murillo Aguilar

Carné A67408

Ciudad Universitaria “Rodrigo Facio”, Costa Rica

2009

## **Dedicatoria**

A Dios, porque para mí el vivir es Cristo y el morir es ganancia.

A mi mamá, porque siempre ha secado mis lágrimas y, a la vez, ha reído con mis sonrisas.

## **Agradecimientos**

A Dios, por todas las bendiciones que me regala.

Al Señor Abel Salas, las gracias por ayudarme cuando más lo necesitaba.

A mis amigos de la maestría, especialmente a Victoria y Juan José, las gracias por cruzar este camino junto a mí.

A Adriana Venegas, por estar junto a mí hasta la última noche de este trabajo.

## Hoja de Aprobación

Este trabajo final de graduación fue aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado de magíster en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia.

---

Dr. Aníbal Barquero Chacón

Director Programa de Posgrado

---

MBA Roque Rodríguez

Profesor Guía

---

MBA. Abel Salas Mora

Profesor tutor y asesor académico

---

Lic. Luis Diego Espinoza Alvarado

Lector y representante de la empresa

---

Lic. Jaime Murillo Aguilar

Sustentante

## Contenido

Dedicatoria .....	ii
Agradecimientos.....	iii
Hoja de Aprobación .....	iv
Índice de Tablas .....	vii
Índice de Gráficos .....	viii
Índice de Figuras .....	x
Índice de Signos y Abreviaturas.....	x
Resumen .....	xii
Introducción .....	1
<b>CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE LA INDUSTRIA ODONTOLÓGICA EN COSTA RICA.</b> ....	<b>4</b>
1.1 Historia de la Odontología en Costa Rica. ....	4
1.2 Desarrollo y tendencias de la industria .....	7
1.3 Situación actual de la salud oral en Costa Rica.....	12
1.3.1 Responsabilidad Social.....	12
1.3.2 Nivel profesional y servicios existentes .....	16
1.4 Marco legal.....	19
1.4.1 Colegio de Cirujanos Dentistas de Costa Rica como ente rector. ....	19
1.4.2 Normativas del Ministerio de Salud .....	24
1.5 Modelos administrativos utilizados en el mercado odontológico costarricense .....	26
1.5.1 Estructura de las organizaciones y sus modelos de crecimiento .....	26
1.5.2 Modelos financieros utilizados. ....	27
1.5.3 Mercadeo .....	27
1.5.4 Recursos Humanos .....	28
1.6 Conceptos teóricos .....	29
1.6.1 Organización.....	29
1.6.2 Gerencia.....	31
1.6.3 Planificación estratégica .....	32
1.6.4 Análisis FODA .....	34
1.6.5 Control estratégico.....	37

2.1 Descripción de la empresa y su historia .....	39
2.1.1 Misión y visión .....	45
2.1.2 Valores de la empresa.....	46
2.1.3 Objetivos estratégicos.....	47
2.2 Estructura Organizacional .....	48
2.2.1 Clima Organizacional .....	50
2.3 Giro actual del negocio y su estrategia comercial.....	53
2.3.1 Servicios y sus respectivos costos .....	54
2.4 Mercado, la competencia y sus clientes .....	57
2.5 Proveedores .....	65
2.6 Factores del entorno que intervienen en el desarrollo de la empresa.....	68
2.6.1 Acuerdos empresariales .....	69
2.6.2 Cobertura del Seguro Social.....	69
2.6.3 Altos costos.....	70
2.7 Certificaciones.....	71
3.1 Análisis del ambiente externo y macro ambiente.....	74
3.1.1 Condiciones económicas .....	76
3.1.2 Legislación y regulación.....	79
3.1.3 Social .....	81
3.1.4 Ambiental .....	90
3.1.5 Tecnología .....	91
3.1.6 Culturales.....	93
3.2 Ambiente externo inmediato .....	94
3.2.1 Clientes .....	94
3.2.2 Competencia y amenaza de sustitutos .....	95
3.2.3 Productos y servicios .....	113
3.2.4 Proveedores .....	114
3.3 Análisis de las Oportunidades y Amenazas .....	116
3.3.1 Análisis de Oportunidades.....	116
3.3.2 Análisis de las Amenazas .....	129
3.4 Análisis de las fortalezas y debilidades.....	131

3.4.1 Análisis de las Fortalezas .....	131
3.4.2 Análisis de las debilidades.....	141
3.5 Investigación de mercado.....	148
3.5.1 Primera encuesta: para determinar el grado de satisfacción del cliente actual de la empresa.....	148
3.5.2 Segunda encuesta: para determinar la creación de la cadena de clínicas .....	155
<b>CAPITULO IV: PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA CADENA DE CLÍNICAS DE ODONTOLOGÍA GENERAL Y DE ESPECIALIDADES EN COSTA RICA.....</b>	<b>161</b>
4.1 Objetivo de la propuesta.....	161
4.2 Justificación de la propuesta.....	161
4.3 Concepto de la empresa.....	164
4.4 Plan de Negocios .....	167
4.4.1 Misión.....	167
4.4.2 Visión.....	167
4.4.3 Valores.....	168
4.4.4 Objetivos globales .....	168
4.4.5 Estrategias.....	169
4.4.6 Controles.....	223
4.4.7 Flujos Financieros.....	225
4.5 Conclusiones del proyecto .....	228
4.6 Recomendaciones.....	230
Bibliografía.....	232
ANEXOS.....	235

## **Índice de Tablas**

Tabla 1. Clima organizacional de Consudental.....	53
Tabla 2. Datos demográficos de la provincia de Heredia .....	60
Tabla 3. Datos demográficos de la provincia de San José .....	63

Tabla 4. Posiciones de la competencia.....	106
Tabla 5. Establecimientos y sector económico al que pertenecen .....	126
Tabla 6. Establecimiento y cantidad de personas que laboran .....	128
Tabla 7. Análisis de la visión de la empresa .....	133
Tabla 8. Resumen de las fortalezas de Consudental .....	141
Tabla 9. Resumen de las debilidades de Consudental.....	147
Tabla 10. Objetivos del plan de negocio .....	169
Tabla 11. Pesos porcentuales de los factores en la elección de las clínicas asociadas.....	173
Tabla 12. Funciones del recurso humano en cada perspectiva de la empresa.....	174
Tabla 13. Ventajas y desventajas del tamaño de las empresas y comercios.....	201
Tabla 14. Costos de tratamientos y sus respectivas comisiones .....	210
Tabla 15. Tratamientos de especialistas y sus comisiones.....	210
Tabla 16. Formas de pago para tratamientos realizados .....	212
Tabla 17. Tarifas aplicables para el cálculo del impuesto sobre la renta de personas jurídicas, según ingresos brutos .....	228

## Índice de Gráficos

Gráfico 1 Cantidad de tratamientos generales realizados (Clínica de Flores) .....	56
Gráfico 2. Tratamientos de especialidad realizados.....	57
Gráfico 3. Lugar de procedencia de los pacientes de la clínica de Flores.....	61
Gráfico 4. Lugar de procedencia de los pacientes, clínica de San José .....	62
Gráfico 5. Géneros de la consulta .....	64
Gráfico 6. Rangos etarios de la consulta .....	65
Gráfico 7. Tasa anual de inflación en Costa Rica .....	77
Gráfico 8. Tasa anual de pobreza .....	78
Gráfico 9. Población de los cantones donde se localizan las clínicas de “Consudental” ....	82
Gráfico 10. Población por distrito, Cantón Central San José.....	83
Gráfico 11. Rango etario del Cantón de Flores y cantones vecinos.....	84
Gráfico 12. Rangos de edades del Cantón Central de San José .....	85



Gráfico 13. Ocupación de los trabajadores del Cantón de Flores .....	86
Gráfico 14. Ocupación de los patronos del Cantón de Flores .....	87
Gráfico 15. Ocupaciones de los trabajadores del Cantón Central de San José .....	88
Gráfico 16. Ocupación de los patronos del Cantón Central de San José.....	89
Gráfico 17. Clínicas habilitadas Región Central Norte.....	97
Gráfico 18. Clínicas Habilitadas Región Central Sur .....	98
Gráfico 19. Cantidad de competidores en la región de la clínica de Flores .....	99
Gráfico 20. Clínicas habilitadas desde el año 2001 en la Región Central Norte .....	101
Gráfico 21. Clínicas habilitadas desde el año 2001 en la Región Central Sur.....	102
Gráfico 22. Tipos de clínicas Región Central Norte .....	103
Gráfico 23. Tipos de clínicas, Región Central Sur.....	104
Gráfico 24. Cantidad de clínicas habilitadas en la Región Central Norte desde el año 2001 .....	105
Gráfico 25. Especialistas incorporados al Colegio de Cirujanos Dentistas .....	111
Gráfico 26. Odontólogos incorporados .....	112
Gráfico 27. Países y Regiones fuentes del turismo dental .....	118
Gráfico 28. Países destino del Turismo dental .....	119
Gráfico 29. Países y regiones destino de los norteamericanos.....	120
Gráfico 30. Precios internacionales de los países proveedores.....	122
Gráfico 31. Precios del mercado regional .....	123
Gráfico 32. Ingresos netos de la empresa desde el mes de julio del 2008 .....	137
Gráfico 33. ¿Cómo llegó a la clínica por primera vez?.....	149
Gráfico 34. Calificación de las instalaciones .....	150
Gráfico 35. Condiciones de la limpieza de las clínicas .....	151
Gráfico 36. Puntualidad de la cita.....	152
Gráfico 37. Calificación del servicio brindado por los profesionales .....	152
Gráfico 38. Escala de satisfacción por el tratamiento realizado.....	153
Gráfico 39. Percepción de los clientes sobre las tarifas.....	154
Gráfico 40. Decisión del paciente para recomendar la clínica .....	154
Gráfico 41. Existencia de acuerdos odontológicos en los comercios consultados.....	156

Gráfico 42. Disposición del comercio para establecer algún tipo de acuerdo odontológico.....	157
Gráfico 43. Beneficios esperados por parte del comercio.....	158
Gráfico 44. Beneficios que ofrece el comercio a Consudental .....	159

## **Índice de Figuras**

Figura 1. Logo de la empresa .....	45
Figura 2. Estructura organizacional de la empresa .....	50
Figura 3. Factores del entorno que afectan el desarrollo de la empresa.....	71
Figura 4. Entorno de la empresa.....	75
Figura 5. Organigrama de la estructura de la empresa .....	171
Figura 6. Fases del proceso de elaboración y ejecución de una estrategia.....	171
Figura 7. Resumen de la estrategia por parte de “Consudental” para la obtención de pacientes por medio de los acuerdos de empresas y comercios .....	190
Figura 8. Interacción por medio de una página de enlace.....	191
Figura 9. Proceso de contacto con el cliente .....	192
Figura 10. Estrategia para la obtención de pacientes a través del turismo dental .....	197

## **Índice de Signos y Abreviaturas**

CCSS.....	Caja Costarricense del Seguro Social
CIMA.....	Centro Médico Internacional
COOPENAE.....	Cooperativa Nacional de Educadores R.L
FODA.....	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
ONG.....	Organización No Gubernamental

SINAES.....Sistema Nacional de Acreditación de la Enseñanza Superior  
TI.....Tecnologías de Información

## Resumen

Costa Rica es un país con un alto nivel de educación; en relación a los otros países del área. La enseñanza superior es de alta calidad; universidades estatales y privadas, imparten carreras en todos los sectores de las áreas profesionales. Los profesionales relacionados con las Ciencias de la Salud, compiten en un mercado que posee una oferta que sobrepasa la demanda de los servicios. La Odontología, es sin duda, una de las carreras más saturadas, debido a la gran cantidad de universidades que imparten la profesión.

Las instituciones encargadas de regular el mercado odontológico son: el Ministerio de Salud y el Colegio de Cirujanos Dentistas de Costa Rica; las cuales, reportan un crecimiento acelerado en el número de profesionales inscritos y en la cantidad de clínicas habilitadas para la atención de los pacientes.

Actualmente, la práctica odontológica, se desarrolla en el ámbito privado y público. Los hospitales y las clínicas de la Caja Costarricense del Seguro Social, brindan atención odontológica a sus asociados. No obstante, el número de dentistas empleados por la Caja Costarricense del Seguro Social, es limitado; lo cual indica que una mayoría significativa, trabaja en el ámbito privado. La atención dental, es percibida, como un servicio de muy alto costo por la población, por esto, el acceso a la práctica privada es limitado.

Actualmente, el desarrollo de la industria odontológica posee las características de un mercado en decrecimiento. Dentro de las características, se pueden mencionar: poca diferenciación del servicio, productos similares, amenaza de nuevos actores y gran cantidad de competidores; los cuales, representan una industria con gran cantidad de limitantes. En general, las clínicas dentales, trabajan de manera tradicional; es muy difícil encontrar consultorios que posean una clara diferenciación en cuanto a las áreas de trabajo. El odontólogo, en la mayoría de los casos, es el administrador del negocio, ayudado por su o sus asistentes y secretarías. El desarrollo de áreas, tales como: la dirección, el mercadeo, las finanzas, los procesos y los clientes, están a cargo de un personal, que por lo general, no se encuentra capacitado.

“Consudental” es una empresa joven, fundada en el año 2007. La empresa inició operaciones con su primera clínica ubicada en San Joaquín de Flores, en la provincia de Heredia; posteriormente, realizó la apertura de su segundo consultorio en el Cantón Central de San José. En sus inicios, la empresa contaba con sus clínicas; estas operaban de manera independiente, tratando de alcanzar el mercado ubicado en las cercanías de los consultorios. Por otro lado, los consultorios ofrecían servicios generales, característicos de una clínica dental convencional; pero la constante presión impulsada por la competencia,

provocó un giro en el negocio; por eso, se incorporaron varios profesionales especialistas, para diversificar el servicio.

La empresa al incorporar una mayor cantidad de servicios y trabajadores, tiene la necesidad de elaborar una estrategia que sustente este crecimiento, y así, generar rentabilidad a largo plazo. Por ello, la posibilidad de expandir la marca en el territorio nacional, planteando diferentes estrategias, provoca interés en la empresa para desarrollar un plan de negocio para la creación de una cadena de clínicas odontológicas.

“Consudental” no cuenta con los recursos económicos suficientes para responder a la creación de una cadena de clínicas. El fin de la propuesta es asociar clínicas establecidas, en zonas estratégicas, que trabajen bajo la marca de la empresa. Por otro lado, estas asociaciones deben ser atractivas para los propietarios de los consultorios, por lo cual, “Consudental” desea alcanzar mercados potenciales, tales como: el turismo médico y los acuerdos empresariales. La compañía reconoce la necesidad de buscar clientes en mercados que sustenten la demanda de las clínicas.

Esta investigación, brinda las herramientas necesarias para la empresa “Consudental”; a fin de establecer estrategias, en diferentes áreas administrativas, para alcanzar su expansión. Además, se realiza una investigación del mercado actual y del grado de aceptación de los clientes potenciales, para el establecimiento de los acuerdos comerciales.

Palabras claves:

FORTALEZAS; OPORTUNIDADES; DEBILIDADES; AMENAZAS; ESTRATEGIAS;  
PLAN DE NEGOCIO.

Director de Investigación:

MBA. Abel Salas

Unidad Académica:

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas  
Sistema de Estudios de Posgrado.

## **Introducción**

La incorporación de profesionales al Colegio de Cirujanos Dentistas de Costa Rica ha experimentado un incremento significativo en los últimos años. Actualmente, existen 3.484 odontólogos activos y colegiados en Costa Rica, lo cual ha provocado una importante saturación del mercado. El problema radica no solo en la cantidad de odontólogos inscritos, sino en el número de estudiantes graduados anualmente de las cuatro universidades que imparten la carrera de Odontología: la Universidad de Costa Rica, la Universidad Latina de Costa Rica, la Universidad Veritas de Costa Rica y la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología.

En el ambiente odontológico, hace algunos años se mencionaba la necesidad de optar a grados de especialización (obtener una maestría) o trasladarse a zonas rurales a fin de lograr el éxito en la práctica profesional; sin embargo estas variables no han influido de manera significativa en la situación actual, o por lo menos no garantizan el éxito en la práctica profesional. La especialización en universidades latinoamericanas como México y Colombia, han facilitado que un número importante de dentistas costarricenses realicen sus estudios de posgrado en estos centros universitarios. Por otro lado el mejoramiento en las vías de acceso e infraestructura en las zonas rurales, han estimulado la apertura de nuevas clínicas en estos sectores del país.

Han empezado a surgir nuevas empresas con sedes en diferentes sectores del Valle Central, tal es el caso de “Asembis”, con siete sucursales y de “Coopesalud”, con cuatro. La estrategia de estas empresas se basa en la diversificación de servicios, dentro de los cuales se incluye la asistencia odontológica, a un costo accesible para la mayoría de la población. Aunque esta propuesta es atractiva para los sectores de clase media o baja, no es así para el recurso humano profesional; por cuanto el salario base no es llamativo o sus ganancias representan un porcentaje del tratamiento realizado, éste, en la mayoría de casos oscila

entre el 30% y el 35 % del costo del procedimiento. Esto ha provocado una alta rotación de personal en las empresas, las cuales representan para los odontólogos solo una oportunidad temporal, y posteriormente, buscan mejores opciones.

La situación actual evidencia un mercado donde la mayoría de los odontólogos tratan de absorber una pequeña porción del mercado, por lo general, un mercado localizado en las cercanías de la clínica. Solo clínicas consolidadas por el paso del tiempo o aquellas ubicadas en hospitales privados reconocidos, como el CIMA o la Clínica Bíblica, procuran acaparar un mayor porcentaje del mercado y recientemente han implementado estrategias para captar pacientes extranjeros, principalmente de los Estados Unidos. En apariencia, las condiciones actuales de nuestro país muestran un mercado poco atractivo para la apertura de una clínica de odontología convencional; de aquí surge la necesidad de incursionar con una nueva estrategia que sea tanto atractiva como novedosa y revolucione un mercado que hasta el momento se ha regido bajo las mismas tendencias desarrolladas en años anteriores.

El objetivo de este trabajo final titulado: “Propuesta de negocio para la creación de una cadena de clínicas de odontología general y especialidades en Costa Rica”, consiste en revolucionar el mercado, brindando beneficios tanto para la firma como para sus clientes y proveedores. Actualmente “Consudental” es una clínica de odontología general y de especialidades, que cuenta con un grupo de especialistas y un odontólogo general. Hasta el momento la estrategia ha sido la misma del mercado, es decir, brindarle al cliente un servicio que satisfaga sus necesidades y cuando el tratamiento lo requiera ofrecerle el beneficio de alguna especialidad. La empresa trabaja con la población ubicada en las cercanías de la clínica, pero su estrategia está enfocada en alcanzar nuevos mercados por medio de convenios empresariales y de turismo dental, así como a través de la expansión hacia otras zonas del país.

La incursión de empresas transnacionales y el actual desarrollo industrial que presenta Costa Rica, facilitan la atención de convenios en cuanto a salud oral con estas empresas; éste constituye un mercado muy llamativo debido a la cantidad de empleados en planilla. Además, Costa Rica representa un destino turístico de elección, principalmente por estadounidenses, quienes debido a las dificultades económicas en materia de salud en su país, prefieren destinos alternativos para realizar sus tratamientos clínicos, en conjunto con un viaje turístico.

La conformación de un conglomerado de clínicas constituye una idea novedosa para participar en esta industria. Posicionar la marca en el país y fuera de él; brindar diversos puntos de atención en el país con clínicas que cumplan con los requerimientos establecidos; brindar servicios de especialidades con profesionales de calidad en su respectiva área; y lograr economías de escala, publicidad de las clínicas y personal; son solo algunas de las ventajas propuestas en la realización del proyecto.

Las clínicas que eventualmente podrían conformar la empresa son actualmente consultorios establecidos, en total funcionamiento; por ello la inversión en la apertura de nuevas clínicas no genera ningún gasto. “Consudental” se convertiría en proveedora de pacientes para estas clínicas, las cuales pagarían el servicio mediante una comisión. Además, “Consudental” pondría a disposición de los empleados de las empresas una página en Internet o un centro de llamadas, a fin de realizar la logística de la distribución de pacientes. Por otro lado, “Consudental” apoyaría a sus afiliados con ventajas en cuanto a logística, radiología, equipo de especialistas, oficina de citas virtual, materiales a menores costos, entre otras. El plan de negocios que sigue la visión de la empresa busca orientar sus servicios hacia una clara diferenciación, la cual debe ser perdurable a través del tiempo, y se regirá por medio de una estrategia de negocios, que sea adecuada y promueva una gestión administrativa difícil de copiar por parte de los competidores.



## CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE LA INDUSTRIA ODONTOLÓGICA EN COSTA RICA.

En este capítulo se realiza una sinopsis en cuanto al desarrollo de la industria odontológica en Costa Rica. Además, se exponen las diferentes instituciones encargadas de influir y regular el mercado, así como las instituciones que forman a los profesionales en el campo. Asimismo, se presentan las tendencias del mercado, las cuales ofrecen un panorama actualizado y permiten determinar cuáles son los factores que influyen en la participación de este mercado. Por último, se explicarán los conceptos teóricos fundamentales para realizar una investigación enfocada en un plan de negocio con decisiones y estrategias gerenciales.

### Contextualización General de la Industria

#### 1.1 Historia de la Odontología en Costa Rica.

La historia de la Odontología en Costa Rica no ha sido estudiada a profundidad, los datos con los que se cuenta son documentos informales; esta carencia de información oficial imposibilita la realización de un análisis preciso. En un artículo publicado en la página oficial del Colegio de Cirujanos Dentistas de Costa Rica, el 21 de febrero del 2007, el Dr. José Ulloa Gamboa alude a la historia de la profesión en el país y cita una cronología de los acontecimientos que marcan su nacimiento y desarrollo.

- En 1564 aparece en Costa Rica un cirujano, Cipión Armérico, practicante de la “dentistería” como se le llamaba a la Odontología en ese entonces.
- En 1845, un mexicano de apellido Barrasa, platero de oficio, junto a su aprendiz, Don Ildefonso Guevara, realizan extracciones dentales.
- En 1848, el Dr. José María Montealegre, realiza la primera extracción dental utilizando cloroformo como anestésico. De ahí en adelante llegan al país muchos

graduados en los Estados Unidos y Europa, así como colegas de otras nacionalidades que inician sus prácticas profesionales aquí.

- En 1895 se crea la Facultad de Medicina, Cirugía y Farmacia, a la que se adscribieron los cirujanos dentistas de la época. En la ley correspondiente se estipula que los dentistas dependerían de dicha Facultad para los efectos de incorporación y prácticas profesionales, mientras no existiera en el país un número de diez miembros.
- En 1898, un grupo de dentistas solicita a la Facultad de Medicina el permiso correspondiente para fundar una Facultad Dental. Sin embargo, el reglamento no tuvo el beneplácito de la Secretaría de Instrucción Pública, aduciendo que era una disposición del Poder Legislativo en lo que se refiere a la ley de creación de dicha Facultad.
- Para el año 1900, existen en Costa Rica trece dentistas doce establecidos en la capital y uno en la provincia de Alajuela. Un año después, el Dr. Vicente Lachner publica un cuadro de los Médicos, Farmacéuticos, Dentistas y Obstetras, donde aparece la primera mujer que ejerce la Odontología: la Dra. Pilar Celina Duval.
- En 1906 se funda la primera Escuela de Cirugía Dental de Costa Rica, con una matrícula inicial de tres alumnos, dos de los cuales se retiran y el tercero obtiene una beca. En este mismo año, debido al creciente número de empíricos, llamados entonces “dentistas aficionados”, se emite una ley que autoriza el libre ejercicio de la profesión a aquellos que tuvieran su oficina establecida.
- En junio de 1915 se culmina el largo proceso de lucha de los Cirujanos Dentistas por contar con una institución propia del gremio y no supeditada a la Facultad de Medicina, la cual era dominada por los médicos. El 9 de junio, el Congreso aprueba la ley de Creación de la Facultad de Cirugía Dental. El 14 de junio el Poder Ejecutivo, representado por su presidente Don Alfredo González Flores, suscribe la ley, y el 17 de ese mismo mes, ratifica los artículos en los cuales se establecen las atribuciones, los deberes y todo lo concerniente al manejo de la profesión dental.
- El 24 de agosto de 1936 se funda la Sociedad Odontológica de Costa Rica con la cooperación de treinta cirujanos dentistas debidamente incorporados a la facultad

de Cirugía Dental. Años después se modificó el nombre por el de Asociaciones Odontológicas de Costa Rica.

- En la Gaceta N° 289 del 24 de diciembre de 1941, aparece el decreto Ejecutivo en que el Presidente de la República, Dr. Ángel Calderón Guardia, de conformidad con lo dispuesto en la Ley Orgánica de la Universidad de Costa Rica, integra la Facultad de Cirugía Dental. Para evitar equivocaciones, la Facultad de Cirugía Dental, creada en 1915 cambia de nombre, y se denominará a partir de 1941 como Colegio de Cirujanos Dentistas.
- En el año 1942 se funda la Caja Costarricense del Seguro Social y se nombra al Dr. Mateo Fournier Quirós, como el primer odontólogo que labora con esa institución.
- Para el año de 1946, ya se observan los primeros frutos; el Dr. Carlos Arias Zúñiga se convierte en el primer odontólogo graduado por la Universidad de Costa Rica y en 1947 se gradúan de la misma Facultad las primeras odontólogas: Hilda Acuña Acevedo e Irma Zumbado Lobo.
- El 13 de febrero de 1964 se realiza la compra de la propiedad que actualmente ocupa el Colegio de Cirujanos Dentistas. El Dr. Enrique Capella, presidente de ese entonces, firma la escritura.
- Para 1967 el Presidente de la República, Profesor José J. Trejos, firma la Ley del Timbre Odontológico.
- El 9 de agosto de 1973, el Presidente de la República, don José Figueres Ferrer, ejecuta la Ley de Servicio Social Obligatorio para Cirujanos Dentistas.
- El 19 de agosto de 1975, el Presidente de la República, Lic. Daniel Oduber Quirós, ejecuta la creación de la nueva Ley Orgánica del Colegio de Cirujanos Dentistas de Costa Rica.
- En 1990 se celebró el 75° Aniversario del Colegio de Cirujanos Dentistas y se compró el Centro Recreativo del Colegio.
- En 1994 se creó el nuevo Reglamento sobre Servicio Social Obligatorio para Médicos y Cirujanos Dentistas y se reformó el Código de Ética.
- En el 2000 se celebró el 85° Aniversario del Colegio, en el Auditorio Nacional; durante los meses de julio y agosto se llevó a cabo la Campaña de Educación contra el Ejercicio Ilegal de la Profesión.

A lo largo de los años, el Colegio de Cirujanos Dentistas de Costa Rica ha mantenido una posición regulatoria, donde sus principales metas están orientadas a la educación de la población y a sus agremiados. Su posición ha sido fiscalizadora para lograr la calidad y la satisfacción en la práctica odontológica y, ciertamente, luchar contra el ejercicio ilegal de la profesión. Además, el aumento en el número de profesionales graduados de las diversas universidades, ha provocado la necesidad de controlar la cantidad y la formación de los profesionales que se desenvuelven en Costa Rica. También, vale destacar que ha habido un incremento en las denuncias de malapaxis, donde el Colegio funge, en principio como conciliador, pero puede dictar alguna sentencia a favor o en contra del profesional.

## 1.2 Desarrollo y tendencias de la industria

En realidad, la actividad odontológica ha seguido un patrón constante a través del tiempo. Por lo general los estudiantes que se gradúan en Odontología siguen básicamente cuatro direcciones distintas: primeramente, establecen su propia clínica, para lo cual se requiere una posición económica solvente; en segundo lugar, trabajar para organizaciones privadas. Otra opción es formar parte de la Caja Costarricense del Seguro Social; y finalmente, aprovechan el privilegio de que sus padres o algún familiar esté incorporado plenamente en la profesión y cuente con clínicas ya establecidas.

Las clínicas odontológicas empezaron a surgir en los centros de las provincias, principalmente en el Valle Central. Las cuatro provincias metropolitanas: San José, Heredia, Cartago y Alajuela, cuentan con la mayor cantidad de clínicas privadas, y por consiguiente, con el mayor número de profesionales. Ya en el pasado se preveía que este mercado experimentaría dificultades de demanda; por ello surgió la posibilidad de trasladarse a zonas rurales del país, donde se garantizaba el éxito de la práctica profesional debido al bajo número de odontólogos que se trasladaban hacia las zonas alejadas de las principales ciudades. Sin embargo, actualmente, el traslado a provincias fuera de la Gran

Área Metropolitana no es sinónimo de éxito; por el contrario, la saturación del mercado se manifiesta difícil en casi todo el territorio nacional.

La cantidad de profesionales inscritos en el Colegio de Odontólogos ha alcanzado la impresionante cifra de 3.484 miembros para el año en curso, lo cual significa que cada odontólogo puede abarcar una población de 1.300 habitantes. No obstante, si se toma en cuenta que de los 4.5 millones de habitantes; es una minoría la que posee la solvencia económica para ser atendida en la práctica privada, resulta una cifra de pacientes totalmente alarmante, considerando que las universidades continúan graduando profesionales año tras año. Es importante destacar a los dentistas que trabajan para la Caja Costarricense del Seguro Social y el Ministerio de Salud, quienes atienden al sector de la población que no tiene posibilidad de pagar la consulta privada, aunque muchos de ellos también cuentan con una clínica privada donde tratan de atraer mercado junto con el resto de dentistas.

Ante la necesidad de establecer una diferenciación en la práctica privada, muchos profesionales deciden optar por una especialidad en el exterior. Esta nueva tendencia, originada en los años noventa, permite la apertura de clínicas de ortodoncia, cirugía, prostodoncia, endodoncia, entre otras, lo cual ha modificado el estilo del mercado actual.

Cuando muchos de estos profesionales comienzan a establecer alianzas entre ellos, surgen las novedosas clínicas de especialidades odontológicas o clínicas de atención integral. Esta nueva opción genera una gran aceptación del mercado, pero es percibida como un servicio costoso, con accesibilidad limitada para la población de mediano o poco ingreso económico. Estos centros disponen de varios cubículos dentales donde especialistas en todas las ramas, brindan atención para el beneficio de sus pacientes y el desarrollo del establecimiento. Por lo general; los dueños de estas clínicas son odontólogos independientes; quienes subcontratan los servicios de especialistas que se trasladan a

diferentes clínicas para cubrir las necesidades de su especialidad; o en algunos casos, estos establecimientos son el resultado de la alianza de dos o más especialistas, integrado en una sola clínica.

Con la introducción de estas nuevas opciones, nacen hospitales privados o se reorganizan los existentes, lo cual origina la prestación de servicios integrales en los centros médicos. Por otro lado, se inauguran centros de salud, tales como Coopesalud RL (Servisalud) y Asembis, empresas que brindan diversos servicios de atención de la salud, dentro de los cuales la Odontología es una de las áreas que más se explotan.

Estos lugares son percibidos como una alternativa totalmente opuesta a los hospitales privados, puesto que se enfocan en un mercado de clase media y baja. Constituyen una posibilidad intermedia entre la típica práctica privada y la Caja Costarricense del Seguro Social. La estrategia de estos lugares es la de disminución de precios y disponibilidad geográfica; no obstante, hay que destacar la función fiscalizadora del Colegio de Cirujanos Dentistas de Costa Rica en cuanto a las tarifas, pues aunque el establecimiento vaya orientado hacia una función social, no pueden violar los montos establecidos por ley.

Otro cambio que se está produciendo en la industria odontológica es el enfoque de las funciones de los profesionales. Durante casi toda la existencia de la profesión; las funciones de los dentistas han sido terapéuticas; es decir, trabajan únicamente para eliminar el dolor, atacar ciertas enfermedades o revertir problemas; sin embargo, en los últimos años la función ha cambiado y por ello se ha pasado de un enfoque terapéutico a otro preventivo. La necesidad es explotar la prevención en el área de salud oral; es la nueva meta a la que también se le ha sumado la nueva tendencia de la estética dental.

Cada día es más difícil encontrar pacientes que quieran realizarse calzas de amalgama, por el contrario, los procedimientos preventivos como limpiezas y sellantes, o estéticos; que involucran blanqueamientos, resinas, u otros con porcelana, están marcando la tendencia en un nuevo mercado que exige calidad basada en la estética. Esto ha producido un efecto directo en las relaciones con los proveedores tanto de productos como de materiales. La introducción de nueva tecnología, en especial lámparas de láser para realizar blanqueamientos, han causado que las inversiones en las clínicas sean dirigidas hacia estos equipos.

Actualmente, es muy claro diferenciar hacia cuál mercado va dirigida la clínica. Los equipos e instrumentos dentales pueden variar en miles de dólares aunque cumplan la misma función, por ello invertir en activos va de la mano con el mercado que se desea explotar. Un claro ejemplo de esto es la nueva tendencia de radiografías digitales, donde un equipo de radiografías convencionales ronda los 2 mil dólares; por el contrario, un equipo de radiografías digitales cuesta aproximadamente 7 mil dólares; esto se refleja en el costo unitario para el paciente. En San José, principalmente, existen clínicas de renombre, que cuentan con todos los recursos en infraestructura, equipos y personal, pero que se enfocan en una población de clase muy alta, y sus precios se inflan hasta un 80%, dependiendo del procedimiento. En ocasiones, un especialista que cuenta con su asistente y su equipo de instrumentos, puede cobrar en una zona de clase alta hasta un 40% más, por realizar exactamente el mismo procedimiento que ejecuta en una zona de clase media.

Una tendencia que ha aparecido en los últimos años es la explotación de acuerdos empresariales; es decir, entre clínicas que pueden ser móviles y empresas privadas. El constante desarrollo de la industria costarricense en general; ha permitido el establecimiento de múltiples compañías multinacionales y el crecimiento de las existentes; estas representan mercados muy llamativos para establecer convenios de atención. La reciente apertura de zonas francas, donde se sitúan diversas empresas, algunas hasta con varios miles de trabajadores, ha hecho que los odontólogos ya no esperen a los pacientes

en sus consultorios, sino que ellos mismos salgan a buscar este tipo acuerdos a fin de aumentar su banco de pacientes. Por lo general, estos convenios se realizan con el departamento de recursos humanos, donde se solicita una cantidad de requerimientos que debe cumplir el proveedor del servicio. Frecuentemente, las formas de pago son por letra de cambio, donde la empresa descuenta un monto mensual del salario, previamente establecido con el trabajador, y luego depositado en la cuenta del profesional.

En ocasiones surgen licitaciones de parte de instituciones estatales como el Instituto Nacional de Seguros, la Caja Costarricense del Seguro Social, el Banco Nacional de Costa Rica y el Banco de Costa Rica, organizaciones que contratan o subcontratan los servicios profesionales. Es un proceso difícil de adjudicar, debido a la cantidad de trámites y requisitos que exigen, además de una alta cantidad de participantes y, ciertamente, este proceso no sucede con regularidad.

Quizás el cambio más significativo en cuanto a las tendencias dentro de la industria odontológica, es la incorporación de pacientes extranjeros al mercado. En el pasado era conocido que cuando el paciente era de origen extranjero, principalmente de los Estados Unidos de América, los dentistas aumentaban sus tarifas debido al supuesto poder adquisitivo del que goza este nicho de mercado. Cabe destacar que actualmente existen agencias de turismo médico y estrategias empleadas por clínicas y hospitales privados, enfocadas exclusivamente en la explotación del turismo dental. Sin duda, es un mercado donde se maneja mucho dinero, y en el cual los profesionales más emprendedores han empezado a incursionar para obtener dividendos y alivianar un poco la fuerte competencia que existe en el mercado nacional.

En cuanto a las estrategias de mercadeo que utilizan las clínicas, son definitivamente muy pobres. La mayoría de los dentistas tiene una visión muy limitada acerca de cómo desarrollar su negocio; solo las clínicas consolidadas, donde trabajan varios odontólogos,



poseen administrador, pero este cargo en la mayoría de los casos pasa a segundo plano. En realidad; las técnicas de mercadeo puestas en práctica por los dentistas se limitan a colocar anuncios en periódicos o revistas, o crear panfletos y rótulos, donde se exponen los tratamientos y sus novedades. Es muy difícil encontrar una estrategia agresiva o que simplemente se diferencie de la forma convencional de cómo se han venido anunciando regularmente. Evidentemente, las clínicas que están tratando de captar pacientes en el extranjero poseen estrategias totalmente distintas, con tácticas empleadas en el país de origen del paciente.

### 1.3 Situación actual de la salud oral en Costa Rica

#### 1.3.1 Responsabilidad Social

Con frecuencia se utilizan indicadores para medir la calidad de la salud, en la mayoría de casos establecidos según normas basadas en la Medicina general, pero la salud oral no es considerada dentro de estos parámetros. El estado de la salud oral de los costarricenses constituye otro indicador de la salud, lamentablemente a veces resulta invisible ante sí mismos y ante el sector gubernamental. La necesidad de la población de recibir atención odontológica va en aumento, pero, irónicamente, está cada vez más desatendida. En ocasiones, a la boca no se le otorga la importancia necesaria como forma integral de la salud general; incluso, síntomas y signos que se manifiestan oralmente pueden ser indicadores de enfermedades sistémicas. Si se le brindara una correcta atención a la población, el sector salud sería más eficiente a la hora de diagnosticar ciertas enfermedades que se reflejan en la cavidad oral.

Otra área que todavía se encuentra desatendida es la prevención de las enfermedades orales, como caries y la enfermedad periodontal. En este punto los entes gubernamentales tienen el deber de asignar recursos para una campaña de promoción y prevención dentro de la sociedad costarricense; sin embargo, una vez más parece que este tema no es prioridad para las autoridades de salud. Vale señalar que existen medidas y estrategias para atender a la población en materia de salud oral, pero aparentemente la mayoría de estas ideas quedan en el papel debido a la carencia de una adecuada atención integral.

La necesidad de mantener la cavidad oral en perfecto estado es primordial para la salud pública, así lo indica el artículo “Salud oral: Otro indicador de la Salud”, publicado por el Colegio de Cirujanos Dentistas de Costa Rica y escrito por el Dr. Rodrigo Díaz Obando el 6 de agosto del año 2007:

*“El estado y funcionamiento de los componentes de la cavidad oral son vitales para nuestro bienestar general. Así las piezas dentales son importantes desde un punto de vista integral de la salud bio-psico-social, tanto para masticar adecuadamente como para dar soporte a las estructuras de la cara y también para comunicarnos, además para tener una saludable autoestima y atreverse a sonreír sin taparse la boca para que no se note la ausencia dental o los dientes negros o cariados. No olvidemos, que los dientes son para toda la vida, para que no haya discapacidad en la función y afectación del resto del proceso de digestión que se inicia en la boca y de otros procesos sistémicos de la persona”.*

Un dato relevante respecto de la condición de la salud oral en nuestro país es el índice de caries presente en niños de 12 años, donde un porcentaje impresionante del 85% tiene la enfermedad, y solo un 15% está libre de ella. Entonces; surge la gran duda en cuanto a si, las autoridades competentes realmente le prestan a la salud oral el valor necesario. Los artículos 1, 2 y 3 de la Constitución de la República de Costa Rica indican: “la salud de

*la población es un bien de interés público tutelado por el estado”, “es función esencial del estado velar por la salud de la población” y “todo habitante tiene derecho a las prestaciones de salud...”. Es evidente que el Estado ha desatendido a esta población, lo cual, a la postre, generará millones de colones en gastos de atención por sus problemas y por la carencia de técnicas de prevención en los programas del Estado. Además, el artículo escrito por el Dr. Rodrigo Díaz Obando destaca la necesidad de brindarle mayor aporte a la salud oral:*

*“Los indicadores de calidad en salud deben medirse con base en la salud, es decir, en el bienestar integral, y no con base en mortalidad, ligados a la enfermedad. El sistema de atención de salud debe ser verdaderamente integral, biofílico, positivo y proactivo. No dirigido solamente a lo necrofílico, negativo y reactivo de la enfermedad. Con todo lo anterior, es hora de analizar y revisar estos importantes indicadores de calidad en la salud, como la “Odontología” que involucra necesariamente el entorno sociocultural, dando responsabilidades de gran peso a la familia, la comunidad y la sociedad. La salud oral y su atención no pueden, ni deben seguir siendo un indicador de calidad en salud invisible por la población y por las autoridades respectivas”.*

La atención odontológica ha de estar orientada hacia los diferentes sectores de la sociedad; en nuestro país la situación dental es crítica tanto en los niños como en los adultos mayores. En los últimos años la población adulta se ha incrementado y constituye un sector social que cada vez requiere más de nuestro interés. La expectativa de vida, situada en 78.5 años, ha hecho que este crecimiento sea constante y representativo, pero a la vez, se ha convertido en un reto para la atención eficiente de esta población. Dentro de los principales problemas que afectan al sector de adultos mayores, se encuentran la caries dental y la enfermedad periodontal, dos enfermedades que pueden ser atacadas con la prevención, debido a que se originan por la ineficiente higiene dental. Se estima que más del 50% de la población adulta ya ha perdido una o varias piezas dentales, lo cual genera limitaciones en la función del sistema oral. Cuando se pierden piezas dentales a

temprana edad se ven afectados los aspectos físicos, sociales y emocionales necesarios para el bienestar integral en la edad de adulto mayor.

La pérdida de piezas dentales trae consigo consecuencias negativas. El Dr. Alejandro Azofeifa Ujueta se refiere a esto en su artículo “La salud oral de nuestros adultos mayores”, publicado el 25 de junio del año 2007 y expuesto en el portal del Colegio de Cirujanos Dentistas de Costa Rica.

*“La función de masticación será muy deficiente ya que no se formará un bolo alimentario adecuado y este tendrá que tragarse los alimentos forzando así la función del sistema digestivo y toda la gama de padecimientos que conlleva. En consecuencia este optará por consumir alimentos blandos y que son fáciles de tragar, evitando así alimentos como carnes, frutas y verduras que le incomodan. Es importante destacar este punto ya que consecuentemente esto acarreará limitar el consumo de cierto tipo de alimentos de alto valor nutritivo, por ende podríamos estar ocasionando un des-balance a mediano y largo plazo de tipo nutricional”.*

Los niños y niñas constituyen otro sector de la población que requiere especial atención. De cada 100 niños de 12 años, solo 15 están libres de caries, lo cual refleja un preocupante 85% del sector infantil en este rango de edad con problemas orales, y si se analizan edades inferiores a los 12 años, los resultados son todavía son más alarmantes. El Dr. Olman Montero Salazar, en su artículo “La salud oral de nuestros niños y niñas”, escrito el 26 de marzo del 2007, enfatiza la necesidad de cubrir estos problemas:

*“Es decir, la salud oral es cosa de todos. El Ministerio de Salud y el Ministerio de Educación deben desarrollar estrategias comunes, para resolver integralmente la problemática de la salud oral de los escolares costarricenses, pues la situación de caries*

*dental es aun peor en el nivel pre-escolar y primer ciclo que en los niños mayores. La salud oral de los escolares costarricenses es un reto importante e ineludible para quienes estamos en el sector salud y educación en Costa Rica”.*

### 1.3.2 Nivel profesional y servicios existentes

Costa Rica cuenta con un alto nivel de educación superior en comparación con el resto de países de la región, y el campo odontológico no es la excepción. La Facultad de Odontología de la Universidad de Costa Rica goza de una reconocida reputación; en ella, por décadas se graduaron de forma exclusiva los profesionales del área. Sin embargo, nuevas universidades privadas, tales como la Universidad Latina de Costa Rica y la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología, brindan la carrera con niveles de calidad óptimos, e incluso poseen la acreditación del Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior (SINAES); otorgada únicamente a aquellos centros que cumplen con los requisitos máximos de calidad en educación. Cabe señalar que la Universidad de Costa Rica no cuenta con esta acreditación. Es importante destacar que las acreditaciones se deben renovar cada dos años, por tanto esta situación puede variar en el transcurso del tiempo.

Un factor crítico que ha sido objeto de discusión es el nivel académico que pueden presentar los profesionales dependiendo de la universidad en la hayan obtenido el título de graduación, pues esto reflejaba el nivel de confianza hacia el profesional. Esta conducta del cliente es cada vez más débil, por cuanto se ha ido perdiendo el estereotipo de que solo los graduados de la universidad estatal son confiables; esto gracias a la inversión en tecnología y al recurso humano que han empleado las universidades privadas.

En el pasado, Costa Rica no contaba con ninguna posibilidad de obtener un posgrado en Odontología, pero actualmente las universidades han introducido programas de especialidades en sus facultades. La pionera en este rubro fue la Universidad de Costa Rica que cuenta con las especialidades de Odontología General Avanzada y Odontopediatria, seguida de los centros educativos privados, que han abierto los programas en Endodoncia, Ortodoncia y Ortopedia funcional. Otro factor que ha influido es la posibilidad de realizar estudios avanzados en países latinoamericanos como México y Colombia, que se han convertido en opciones muy atractivas debido a la comodidad relativa de costos y sus altos niveles académicos. En los últimos años se ha producido una oleada de profesionales que buscan obtener sus títulos de maestría en estos países, lo cual ha provocado que el mercado nacional se vuelva más competitivo y especializado.

Hace algunos años el ser especialista garantizaba el éxito de la práctica profesional privada, debido a la escases de ellos; sin embargo, actualmente es más fácil acceder a múltiples opciones si se requiere un tratamiento avanzado. Los endodoncistas, periodoncistas, maxilofaciales, implantólogos y odontopedriatas, entre otros, son cada vez más; esto ha producido un efecto positivo desde el punto de vista del consumidor, pues no se cobran tarifas exorbitantes como ocurría anteriormente.

Costa Rica es un país privilegiado en cuanto a la atención de los servicios dentales. Existe un número muy diverso de especialistas en cada rama, asistentes dentales con conocimiento en el campo, y opciones de calidad entre los proveedores de servicios, productos y equipo.

Nuestro país, al tener una clara influencia norteamericana, tiene acceso a las tendencias de las escuelas estadounidenses, las cuales son reconocidas en el nivel mundial por su excelencia en el campo; además, esta influencia se refleja en el equipo y los materiales que se comercian en el país, pues en el mercado se puede encontrar la mejor tecnología; todo

ello crea un servicio de calidad. Otros países que poseen amplia reputación en Odontología, como Alemania y Brasil, comercializan sus productos y equipos en Costa Rica por medio de casas de representación.

Los entes rectores de la profesión, el Colegio de Cirujanos Dentistas de Costa Rica y el Ministerio de Salud, han establecido normas, reglamentos y leyes de manera que el servicio cumpla con las expectativas del paciente en materia de infraestructura, equipo e instrumental. Se han trazado los requisitos mínimos para que todas las clínicas cumplan con lo necesario y brinden un servicio responsable sin poner en riesgo la salud de las personas por factores indirectos al tratamiento.

Independiente de quien le brinde la atención, sea un servicio público como las clínicas dentales de la CCSS, el INS, la Facultad de Odontología de la Universidad de Costa Rica, o sean las universidades privadas o los consultorios dentales de las ONG, todas deben cumplir con normas de prevención que eviten o disminuyan el riesgo de transmisión de una enfermedad infectocontagiosa; esto garantiza un servicio de calidad, basado en la responsabilidad social.

Existen normas nacionales e internacionales para reducir el riesgo de contagio de enfermedades; este es quizás el punto más crítico en la atención responsable de los pacientes:

1. Antes del inicio de la atención, la norma dicta que se deben colocar las barreras de protección sobre las superficies contaminables con microorganismos; tales como: el sillón dental, la cabecera del sillón, los descansa brazos del sillón dental, la manilla de la lámpara dental (la que ilumina su boca) y los equipos que ha utilizado el dentista.

2. Instrumental estéril

3. El uso de guantes es obligatorio por parte del dentista, la asistente y el personal que intervenga en la atención.
4. El empleo de cubre bocas es obligatorio a fin de seguir las características que indican las normas.
5. El uso de anteojos y máscara de protección desinfectados antes de cada prestación de servicio.
6. El uniforme y las gabachas de protección, los cuales protegen al paciente, al dentista, a la familia y a la comunidad.

La normativa anterior es de vital importancia para brindar un servicio odontológico básico. El hecho de ser medidas obligatorias hacen que la profesión transmita calidad y compromiso hacia la población. Todas las leyes y reglamentos estipulados por los entes rectores van orientados a mejorar la calidad del servicio; esto obliga a las clínicas y centros de salud a contar con lo necesario para garantizar la satisfacción de los clientes.

## 1.4 Marco legal

### 1.4.1 Colegio de Cirujanos Dentistas de Costa Rica como ente rector.

Como ya se ha mencionado, el Colegio de Cirujanos Dentistas de Costa Rica se fundó en 1915. La incorporación al Colegio es indispensable, sin ella es ilegal ejercer la profesión dentro del territorio nacional.

Para incorporarse al Colegio es necesario cumplir con un conjunto de requisitos, que van desde poseer un título de una universidad aceptada por el Colegio, hasta acatar todas las



normas, leyes y reglamentos que el órgano establece en materia administrativa, fiscal y legal. Además, el colegiado está en la obligación de cancelar un pago mensual que garantiza la permanencia dentro del Colegio y, por consiguiente, la ejecución de la práctica profesional. Cabe enfatizar la misión, la visión y los valores del Colegio de Cirujanos Dentistas de Costa Rica, a fin de obtener una idea más clara acerca de cuáles son sus funciones dentro de la salud oral de la población costarricense:

**Misión:** El Colegio de Cirujanos Dentistas es una corporación formada por todos los Profesionales en Odontología, con alto grado de excelencia académica y humanista, que con la ayuda del personal administrativo, fiscaliza el ejercicio de la profesión odontológica y promueve el mayor bienestar posible de sus agremiados, en aras de propiciar el acceso a los servicios de salud bucodentomaxilares públicos o privados a la población costarricense.

**Visión:** El Colegio de Cirujanos Dentistas será el mejor Colegio Profesional de Costa Rica, para lo cual buscará constantemente el bienestar de sus agremiados y realizará la supervisión del ejercicio de la profesión odontológica, con el fin de proporcionar la mejor atención de la salud de la población costarricense (específicamente su promoción y la prevención de enfermedades bucodentomaxilares), tanto en los servicios públicos como en los privados.

**Valores:**

- Confianza
- Credibilidad
- Pasión
- Ética
- Tenacidad
- Emprendedor

La estructura organizativa del Colegio de Cirujanos Dentistas de Costa Rica está conformada por una junta directiva, encargada de velar por el cumplimiento de todas las funciones que cubre la institución.

La Junta Directiva del Colegio de Cirujanos Dentistas para el año 2008 está compuesta por los siguientes miembros: presidenta, Dra. Nora Chaves Quirós; vicepresidente, Dr. Fernando Montero Bonilla; secretaria, Dra. Jeannette González Chavarría; tesorero, Dr. Andrés Gómez Delgado; fiscal, Dr. Ottón Fernández López; vocal 1, Dra. Ileana Castro Delgado y vocal 2, Dr. Alexis Campos Núñez.

Fiscalía: Para efectos de la función rectora del Colegio, uno de los departamentos que tiene mayor peso dentro de las funciones regulatorias de la institución es la fiscalía del Colegio; esta se encarga de diversas funciones dentro de las cuales se encuentran las siguientes:

Establecer las tarifas mínimas para el pago de servicios dentales profesionales: el Colegio establece cuáles son los rangos mínimos y máximos a la hora de cobrar los servicios profesionales. El mercado se encuentra en un punto de alta competencia, por ello el establecimiento de las tarifas se convierte en un aspecto fundamental para evitar la competencia desleal. En caso de que algún profesional cobre menos del rango mínimo, puede verse sometido a un proceso de sanción e inclusive suspensión de la práctica profesional. Estas tarifas son actualizadas cada año, tomando en cuenta los costos de los materiales, los costos fijos de las clínicas, los costos de laboratorio y, por supuesto, los honorarios.

Determinar los requisitos básicos para la incorporación al Colegio. La Institución establece los pasos y requisitos que deben presentar los candidatos. Cabe destacar que estas medidas cambian dependiendo si el profesional es costarricense o foráneo. Existe una lista de

requisitos que deben cumplir todas aquellas personas que deseen incorporarse al Colegio, los cuales comprenden desde trámites sencillos hasta la aprobación de cursos para lograr la admisión.

#### Reglamentos relacionados con la práctica profesional:

Reglamento de recertificación: Es un reglamento impuesto para promover la educación continua de los odontólogos. La idea principal es educar a los dentistas ya graduados y estimularlos a que se actualicen con los procesos y materiales innovadores; para esta finalidad se crearon diferentes actividades educativas como la educación en línea y actividades educativas presenciales. Los profesionales reciben créditos por la participación y, a su vez, esto les permite recertificarse.

Normativa para exposiciones comerciales, participantes en los congresos del Colegio: Son parámetros establecidos para la participación de patrocinadores en las diferentes actividades del Colegio.

Norma para la habilitación de una clínica odontológica: Esta norma va en coordinación con el Ministerio de Salud y su reglamento; básicamente se trata de todos los requisitos mínimos para establecer una clínica dental.

Reglamento de timbre odontológico: Creado por la ley N° 3752, del 4 de octubre de 1966; faculta al Colegio a emitir timbres, los cuales representan el 5% de monto dental de todos los productos y equipo que se relacionen con la profesión.

Reglamento protección contra radiaciones ionizantes: Explica cuáles son las condiciones óptimas para operar un equipo de radiación, específicamente rayos X. Es necesario aprobar un curso de radiología, impartido por el Colegio para poder utilizar este servicio y brindarles protección a los pacientes y al personal que opera en las clínicas.

Reglamento de servicio social obligatorio para los profesionales en Ciencias de la Salud: Anteriormente, era obligatorio realizar el servicio social luego de la graduación universitaria. Este reglamento marca las pautas que deben seguir los concursantes y se realiza en coordinación con la Caja Costarricense del Seguro Social. El aumento en el volumen de participantes ha provocado que se elimine la obligatoriedad de realizarlo y, por el contrario, se puede optar por renunciar a él.

Procedimientos administrativos disciplinarios: Ordena los procedimientos que se han de seguir cuando se presentan quejas o denuncias en contra de los miembros del Colegio o se actúe de oficio en contra de ellos.

Reglamento de modalidades cuota de colegiatura: Se refiere al monto de la colegiatura, la cual es necesaria para estar incorporado al Colegio, de lo contrario no se puede ejercer la profesión.

Leyes relacionadas con la regulación del servicio odontológico: Existen diferentes leyes creadas para el ejercicio de la profesión y otras que repercuten indirectamente. A continuación se detallan las que poseen una mayor influencia sobre la práctica profesional diaria:

Ley 7600: Ley sobre igualdad de oportunidades para las personas discapacitadas. Se refiere a la accesibilidad sin discriminación, y obliga a que las clínicas, el equipo y el personal garanticen la total satisfacción a la hora de brindar servicios a este sector de la población.

Ley orgánica: Explica la función del Colegio y las directrices que deben seguir por parte de sus agremiados.

Ley de Servicio Social: Esta ley se fundamenta en principios de solidaridad, justicia social e igualdad, para lograr los objetivos básicos de un servicio social cuya prestación se realizará por medio del sistema nacional de salud. Este servicio satisfará necesidades sociales, institucionales y docentes, extendiendo los servicios de salud a la comunidad, como una forma de retribución del profesional a la sociedad.

Ley General de Salud: Se refiere a los deberes y las restricciones en el ejercicio de las profesiones y oficios en Ciencias de la Salud.

#### 1.4.2 Normativas del Ministerio de Salud

El Ministerio de Salud es la entidad más importante en Costa Rica en el campo de la salud. La necesidad de mejorar la calidad de atención en los servicios de salud y afines, y la redefinición de las funciones del Ministerio de Salud como ente rector del sector, han generado acciones para normalizar las condiciones de operación de los establecimientos que actúan o prestan servicios, directa o indirectamente, en materias ligadas con la salud y el bienestar de las personas. A continuación se detallan la misión, la visión y los valores que reflejan las funciones del ministerio:

Misión: Garantizar la protección y el mejoramiento del estado de salud de la población, mediante el ejercicio efectivo de la rectoría y el liderazgo institucional, con enfoque de promoción de la salud y participación social inteligente, bajo los principios de transparencia, equidad, solidaridad y universalidad.

Visión: Seremos una institución desconcentrada, articulada internamente, coherente en su capacidad resolutoria, con una cultura caracterizada por la orientación a los resultados y a la rendición de cuentas, con funcionarios(as) debidamente calificados, apropiados de su papel y proactivos. Por nuestro estilo de liderazgo, nuestra capacidad técnica y el mejoramiento logrado en el estado de salud de la población, seremos una institución con alta credibilidad a nivel nacional e internacional; la población nos percibirá como garantes de su salud y los actores sociales, sujetos y clientes directos de la rectoría, nos sentirán como sus aliados.

Valores:

- Salud como cultura de vida y trabajo
- Liderazgo
- Compromiso
- Efectividad

Las clínicas y la profesión odontológica están sometidas a las regulaciones que imponga el Ministerio de Salud, por ello, para realizar cualquier actividad que involucre la salud oral, hay que estudiar a fondo sus leyes, decretos y reglamentos. Este Ministerio ha establecido la Norma para la habilitación de los establecimientos odontológicos; a saber, clínicas dentales tipo B2. Los requisitos establecidos en esta norma se basan en lo dispuesto por la Ley General de la Salud, N° 5395, el Decreto Ejecutivo, sobre el Reglamento General para la Habilitación de Establecimientos de Salud y afines, N° 30571, y otras disposiciones vinculantes.

La Norma para la habilitación de los establecimientos odontológicos tiene como objetivo especificar las condiciones y los requisitos mínimos en relación con el recurso humano, la planta física, el recurso material y el equipo que deben cumplir los establecimientos que brindan atención en odontología. Estas especificaciones deben ser cumplidas para obtener la habilitación otorgada por el Ministerio de Salud, lo cual permite el funcionamiento legal de las clínicas. Sin este permiso, el centro de salud podría ser cerrado en cualquier momento, e inclusive ser sancionado. El ámbito de aplicación de esta normativa es nacional y se utiliza para todos los establecimientos odontológicos de acuerdo con las definiciones, ya sean públicos, privados, ONG o mixtos. El establecimiento debe estar a cargo de un odontólogo activo e incorporado al Colegio de Cirujanos Dentistas de Costa Rica.

### 1.5 Modelos administrativos utilizados en el mercado odontológico costarricense

La utilización de la administración en la odontología es muy limitada. Los odontólogos aplican sus limitados conocimientos administrativos para tratar de desarrollar sus clínicas. Existen empresas que cuentan con administradores; éstas poseen una estructura organizativa amplia, pues no solo son clínicas convencionales, sino que también poseen sus propios laboratorios y, en ocasiones, sus propios depósitos de materiales y equipo dental. La realidad refleja un mercado poco explotado desde el punto de vista administrativo, donde no existe definición de objetivos ni metas y lo que prevalece es la supervivencia de la clínica.

#### 1.5.1 Estructura de las organizaciones y sus modelos de crecimiento

Las clínicas dentales cuentan con una estructura organizativa muy simple y con un modelo administrativo totalmente vertical. En la mayoría de los casos, el odontólogo es el dueño y administrador del negocio, y toma las decisiones casi en forma empírica, por cuanto no se

aplican estudios de mercado, ni estudios de factibilidad; además, la carencia de planes estratégicos es evidente.

Muy pocas clínicas dentales cuentan con una misión establecida y las unidades financieras y de mercadeo se manejan de manera sencilla, sin conocimientos técnicos. Además del odontólogo, usualmente se puede encontrar una asistente dental y una secretaria, puestos muy bien definidos, que únicamente exigen compromiso por parte del empleado.

Por lo general, el crecimiento o la expansión se realiza debido al aumento en los ingresos, pero una vez más los conocimientos sobre el mercado y la forma de intervenir en él son limitados. En muchas ocasiones la primera decisión de emprender un crecimiento es la incorporación de una unidad dental adicional; pero, por lo general, no se ejecutan estudios de factibilidad para su adquisición, y peor aún, la evaluación del proyecto y sus respectivos flujos de efectivo no son tomados en cuenta.

#### 1.5.2 Modelos financieros utilizados.

La unidad financiera organizada es casi inexistente en las clínicas dentales. En general, la única referencia a este aspecto es la declaración de impuestos, para la cual se requiere la intervención de un contador público. Es difícil encontrar lugares que posean un inventario documentado, un seguimiento de los ingresos y gastos, y, menos aún, un estado financiero.

#### 1.5.3 Mercadeo

En el gremio odontológico se escucha con frecuencia que la manera más efectiva de mercadearse es “boca a boca”, por medio de las referencias de los pacientes satisfechos. Si bien esto es aceptable ocurre porque se carece del conocimiento para desarrollar una



estrategia de mercadeo eficiente a fin de atraer nuevos pacientes y lograr la permanencia de los existentes.

Actualmente, los dentistas utilizan diferentes métodos para darse a conocer entre la población; casi siempre van dirigidos a la región donde se ubica la clínica y solo las clínicas grandes colocan publicidad e información en medios masivos. Existen normas impuestas por el Colegio de Cirujanos Dentistas en materia de publicidad, pero en realidad son directrices que se cumplen con facilidad. Dentro de los métodos empleados para este fin se pueden mencionar: rótulos, publicidad en periódicos nacionales y locales, anuncios en revistas, panfletos e insertos en diferentes medios escritos, entre otros. Es muy difícil encontrar clínicas que posean alianzas con proveedores o con el comercio en general. Se puede concluir que el área mercadológica se encuentra muy poco explotada.

Recientemente, la apertura de páginas Web ha convertido a la Internet en un medio masivo de mercadeo. No obstante, hay que destacar que muy pocas clínicas poseen realmente una página atractiva; no han tenido el conocimiento necesario para que el mercado meta relacione la actividad del negocio con los beneficios que puede ofrecer Internet. Debido a ello, la población ya sea por desconocimiento o por cultura, no ha considerado que este sea un canal importante para concretar una cita con el dentista.

#### 1.5.4 Recursos Humanos

En las clínicas pequeñas laboran de uno a tres integrantes, normalmente el profesional a cargo, la asistente y la secretaría. En centros más grandes se desempeñan diferentes profesionales, especialistas en las diversas ramas de la salud oral. Actualmente, con el surgimiento del turismo dental, los centros de atención odontológica están creando subunidades para fortalecer el negocio. Se contrata personal capacitado en TI que dé soporte en cuanto a la página Web, pues es por este medio que se produce el contacto con

el paciente. Otras empresas más emprendedoras han empezado a abrir departamentos encargados del campo turístico o han contratado personal que subcontrate los servicios.

## 1.6 Conceptos teóricos

### 1.6.1 Organización

Existen diversos tipos de organizaciones; están aquellas que trabajan para el estado, otras que son no gubernamentales y hasta aquellas que tienen un fin social o religioso. La función administrativa es necesaria para integrar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros que se necesitan para alcanzar las metas.

Sin una estructura organizativa sería imposible que las instituciones o grupos pudieran realizar sus funciones eficientemente. No todas las organizaciones son iguales, hay diferentes tipos, así lo señalan Thomas Bateman y Scott Snell:

*“Organización centralizada: organización en la que los ejecutivos de los niveles superiores toman la mayoría de decisiones y las turnan a los niveles inferiores para su implementación.*

*Organización descentralizada: organización en la cual los administradores de los niveles inferiores toman decisiones importantes.*

*Organización funcional: departamentalización en torno a actividades especializadas tales como producción, comercialización y recursos humanos, donde la cadena de valor se vuelve primordial y se define como la secuencia de actividades que fluyen desde la materia prima hasta el suministro del producto o servicio.*

*Organización divisional: departamentalización que agrupa unidades en torno a productos, clientes o regiones geográficas.*

*Organización matricial: organización que se compone de una relación dual de reportes en la que algunos administradores le reportan a dos superiores: un administrador funcional y otro divisional. Dentro de las ventajas de esta organización se nombran:*

- *La toma de decisiones está descentralizada hasta un nivel donde la información es procesada adecuadamente y se aplica conocimiento relevante.*
- *Extensas redes de comunicación ayudan a procesar grandes cantidades de información.*
- *Con decisiones delegadas en los niveles apropiados, los altos niveles administrativos no se sobrecargan con decisiones operativas.*
- *La utilización simultánea de recursos es eficiente porque se comparten recursos clave a través de varios programas o productos importantes.*
- *Los empleados aprenden habilidades de apoyo necesarias para funcionar en un ambiente caracterizado por juntas frecuentes y numerosas interacciones informales.*
- *Las escalas de carrera duales se elaboran a medida que surgen más opciones de carrera en ambos lados de la organización.*

*Dentro de las desventajas:*

- *Puede surgir confusión porque el personal no tiene un solo superior ante el cual asumir responsabilidad primaria.*
- *El diseño estimula a los administradores, los cuales comparten subordinados para maniobrar por poder”.*

### 1.6.2 Gerencia

La gerencia es el departamento más calificado ya sea en el nivel general o en el de un departamento. Se encarga de dirigir y gestionar los asuntos de una empresa o de la unidad competente. La gerencia general se refiere al cargo que ocupa el director general o gerente de la empresa, quien cumple con distintas funciones tales como: coordinar los recursos internos, representar la compañía ante terceros y controlar las metas y objetivos.

La gerencia es la responsable del éxito o el fracaso de un negocio. Es la unidad de la empresa que se encarga de integrar a los trabajadores para que por medio de su trabajo individual se logre alcanzar las metas comunes de la organización. Para eso, la gerencia debe aportar su liderazgo, conducción y capacidad de coordinación.

Un gerente suele cumplir con cuatro funciones: el planeamiento (se establece un plan con los medios necesarios para cumplir con los objetivos); la organización (se determina cómo se llevará adelante la concreción de los planes elaborados en el planeamiento); la dirección (que se relaciona con la motivación, el liderazgo y la actuación); y el control (su propósito es medir en forma cualitativa y cuantitativa la ejecución de sus planes y su éxito).

La gerencia involucra otros aspectos importantes para su desempeño, así lo expresan Thompson, Strickland y Gamble:

*“Los gerentes deben tener normas altas de conducta, tanto en sus actos como en lo que espera sobre cómo llevar los negocios de la empresa. Se consideran guardianes del comportamiento ético y piensan que es muy importante ejercer el liderazgo ético. Los gerentes morales pueden ser ambiciosos y tener un impulso poderoso por el éxito, pero buscan la prosperidad comercial dentro de los confines de la norma y el espíritu de lo que*

*es ético y legal. Consideran que la ley es el mínimo ético y tiene el ámbito de funcionar muy por arriba de lo que requiere la ley”.*

Además, hay diferentes niveles de gerencia, pero todos son vitales para el negocio y la interacción entre ellos se vuelve una necesidad básica para lograr el éxito de la organización:

Gerentes de alto nivel: ejecutivos superiores responsables de la administración y eficacia generales de la organización.

Gerentes de línea: gerentes de nivel inferior que supervisan las actividades operativas de la organización.

Gerentes de nivel medio: funcionarios que se localizan en las capas medias de la jerarquía organizacional, y reportan a los ejecutivos de máximo nivel.

### 1.6.3 Planificación estratégica

Un proceso básico de planeación comprende un análisis situacional, metas y planes alternativos, su implementación y monitoreo y posterior control. La administración estratégica como también se le conoce a la planificación estratégica, involucra a los administradores de todas las divisiones de la organización en la formulación e implementación de estrategias y metas. Así lo indican Thomas Bateman y Scott Snell:

*“Integra la planeación estratégica y la administración en un solo proceso. Además se convierte en una actividad constante en la cual se alienta a todos los administradores a pensar de manera estratégica y centrarse en los aspectos que se orientan hacia el exterior y al largo plazo, así como a aspectos tácticos y operativos de corto plazo. Los seis principales componentes del proceso de administración estratégica:*

1. *Establecimiento de la misión, visión y metas*
2. *Análisis de oportunidades y amenazas externas*
3. *Análisis de fortalezas y debilidades internas*
4. *Análisis FODA y formulación de estrategias*
5. *Implementación de estrategias*
6. *Control estratégico”.*

En la administración estratégica, la ejecución competente de una estrategia depende grandemente de un personal capaz, de habilidades competitivas superiores a las adecuadas y de una organización interna eficaz. Son fundamentales tres tipos de acciones para erigir una organización eficiente:

Dotación de personal para la organización: reunir un grupo administrativo sólido y reclutar y retener empleados con experiencia, habilidades técnicas y capital intelectual necesarios.

Acumular competencias básicas y capacidades para competir: desarrollar habilidades para realizar las actividades de la cadena de valor, cruciales para la estrategia y actualizarlas para que correspondan con las condiciones cambiantes del mercado y las expectativas de los clientes.

Estructuración de la organización y el esfuerzo en el trabajo: organizar las actividades de la cadena de valor y los procesos de negocios y decidir cuánta autoridad dar para la toma de decisiones a gerentes de niveles inferiores y empleados de primera línea.

#### 1.6.4 Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta muy útil para realizar un estudio adecuado de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se encuentran en el nivel externo o interno de una compañía. Este análisis es de los más eficientes y requiere menos recursos económicos.

Para realizar un FODA se debe acceder a información real y profunda de la empresa, con el fin de detectar y analizar las estrategias por seguir. Un análisis FODA ofrece las bases para idear una estrategia que capitalice los recursos de la empresa, se dirija a aprovechar sus mejores oportunidades y la proteja de las amenazas a su bienestar. En muchas ocasiones existen empresas muy fuertes en una industria, pero el simple hecho de no detectar las amenazas o debilidades a tiempo, puede originar una crisis que acabe con su estabilidad; por el contrario, el no desarrollar las oportunidades viables y las fortalezas para crear ventajas competitivas en el mercado, puede llevar al estancamiento de la empresa.

El análisis FODA implica más que la elaboración de cuatro listas. Las dos partes más importantes del análisis FODA son llegar a conclusiones a partir de sus listas sobre la situación general de la empresa y convertirlas en acciones. No basta con realizar el mejor análisis FODA, es de igual importancia determinar las acciones por seguir después del estudio de sus resultados. Las conclusiones y sus posteriores acciones pueden dirigir a la empresa hacia su éxito, supervivencia o desaparición.

Como lo indican Thompson, Strickland y Gamble es necesario tener el conocimiento sobre qué buscar al identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una empresa. A continuación se enlistan algunos de los factores más importantes:

*“Fortalezas de recursos y capacidades competitivas potenciales:*

1. *Una estrategia poderosa*
2. *Competencias básicas o una competencia distintiva en un área determinada*
3. *Un producto o servicio muy diferenciado al de los rivales*
4. *Condición financiera sólida*
5. *Fuerte imagen de marca y reputación de la empresa*
6. *Ventajas de economías de escala*
7. *Posesión y desarrollo de tecnología*
8. *Capital intelectual superior en relación con rivales importantes*
9. *Ventajas de costos sobre los rivales*
10. *Capacidades para mejorar los procesos productivos y la cadena de abastecimiento*
11. *Mejorar la calidad del producto*
12. *Ampliar cobertura geográfica y crear alianzas con otras empresas*

*Debilidades de recursos y deficiencias competitivas potenciales:*

1. *Ningún rumbo estratégico claro*
2. *Recursos que no se ajustan bien a los factores fundamentales de éxito de la industria*
3. *Ninguna competencia básica bien desarrollada o probada*
4. *Mayores costos unitarios generales en relación con los competidores importantes*
5. *Capacidades de innovación débiles*
6. *Línea de productos demasiado estrecha en relación con la de los rivales*
7. *Marca o reputación débiles*
8. *Redes de distribución más débiles que la de los rivales*
9. *Pérdida de participación en el mercado*
10. *Falta de control profundo*
11. *Capital intelectual inferior en relación con los rivales líderes*
12. *Abundancia de problemas operativos internos o instalaciones obsoletas*
13. *Falta de recursos financieros para crecer y perseguir iniciativas prometedoras*



*Potencial de oportunidades comerciales:*

1. *Aperturas para ganar participación del mercado de los rivales*
2. *Atender a grupos de clientes o segmentos de mercados adicionales*
3. *Expansión a nuevos mercados geográficos*
4. *Expansión de la línea de productos de la empresa para satisfacer una variedad más amplia de necesidades del cliente*
5. *Ventas por Internet*
6. *Barreras comerciales en descenso en mercados extranjeros atractivos*
7. *Establecer alianzas o empresas conjuntas para expandir la cobertura comercial o impulsar la capacidad competitiva*
8. *Aperturas para explotar nuevas tecnologías*

*Amenazas externas potenciales para las perspectivas de una empresa:*

1. *Creciente intensidad de la competencia entre los rivales de la industria*
2. *Descenso del crecimiento del mercado*
3. *Probable entrada de nuevos competidores poderosos*
4. *Pérdida de ventas ante productos sustitutos*
5. *Creciente poder de negociación de clientes o proveedores*
6. *Cambio de las necesidades y gustos del comprador, lo cual lo aleja del producto de la industria*
7. *Cambios demográficos adversos que amenazan la demanda del producto en la industria*
8. *Nuevos requisitos regulatorios costosos”.*

### 1.6.5 Control estratégico

El objetivo del control es lograr las metas de la organización. El control estratégico sirve para apoyar a los administradores en la evaluación del avance de la organización en la estrategia y, cuando se presentan discrepancias, tomar las acciones correctivas. En muchas ocasiones las empresas realizan estrategias para dirigir los recursos hacia su perdurabilidad a largo plazo, realizan esfuerzos para implementar y garantizar la realización de los planes, pero en la etapa final del control fallan, debido a que no le dan la importancia que se merece. Una estrategia no puede ser definida como exitosa o un fracaso hasta ver sus resultados, y la única manera de medirlos y analizarlos es por un monitoreo. El sistema debe alentar las operaciones eficaces que sean congruentes con el plan, al mismo tiempo que permitan cierta flexibilidad para adaptarse a condiciones cambiantes. Como sucede con todos los sistemas de control, la organización debe desarrollar indicadores de desempeño, un sistema de información y mecanismos específicos para supervisar el avance.

Thompson , Strickland y Gamble definen así la necesidad del control por parte de la gerencia:

*“La junta directiva tiene cuatro obligaciones importantes que debe llevar a cabo al vigilar las acciones de elaboración y ejecución de una estrategia y asegurarse de que sus acciones no son sólo adecuadas, sino que están en consonancia con los intereses de los participantes:*

*Ser críticos, inquisitivos y vigilar la dirección, estrategia y planeamientos comerciales de la empresa.*

*Valorar las habilidades de los ejecutivos en la elaboración y ejecución de la estrategia.*

*Instituir un plan de compensación para los ejecutivos superiores que los recompense por las acciones y resultados a favor de los intereses de los inversionistas y, más especialmente, los de las partes interesadas.*

*Vigilar la contabilidad y prácticas de los informes financieros”.*

En este proyecto de graduación, luego del marco teórico introductorio, en el siguiente capítulo se explicitará la posición actual de la empresa, y se describirá su forma de operación, su historia, su misión, su visión, sus valores y sus objetivos. Además, se mostrará su estructura administrativa con su respectivo clima organizacional, tomando en cuenta el giro del negocio actual y su estrategia comercial.

## CAPITULO II: LA EMPRESA, SU GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU ENTORNO.

En este capítulo se realiza una descripción de la empresa “Consudental”, desde sus antecedentes, hasta su razón de ser. Se establece su posición actual en el mercado y cómo se desenvuelve dentro de él. También, se señalan los factores que influyen en su operación diaria y cómo ha sido su forma de manejar sus operaciones, los métodos y acciones tomadas hasta este momento para competir en el medio en el que se desarrolla. El objetivo del capítulo no es analizar el entorno o su ambiente externo, más bien se trata de describir cómo es la empresa “Consudental”, hacia dónde se dirige y cómo lo está haciendo.

### 2.1 Descripción de la empresa y su historia

“Consudental” es una empresa odontológica que nació en abril del año 2007, con la apertura de su primera clínica ubicada en San Joaquín de Flores, Heredia. Actualmente, cuenta con una segunda oficina localizada en el distrito Hospital, sobre el Paseo Colón en la provincia de San José, cuya inauguración se realizó a mediados del año 2008. En principio, los consultorios surgieron para ser operados como establecimientos independientes y competir con las clínicas ubicadas en los alrededores, pero no fue sino hasta finales del año 2008, cuando surgió la opción de trabajar en conjunto, con el objetivo de lograr algún tipo de ventaja competitiva, brindada por la disponibilidad geográfica. Valga destacar que la empresa desea incursionar en el mercado de acuerdos empresariales con compañías de las zonas, para lo cual su situación geográfica constituye un aspecto atractivo para este proyecto.

La empresa en sus inicios no contaba con una misión ni mucho menos con una visión establecida; tampoco existía una estrategia por seguir de parte de los integrantes de la firma. No es sino hasta finales del año 2008 cuando la necesidad de consolidarse en el mercado, indujo a una reestructuración de la empresa; la cual permitió crear una unidad

administrativa que tomó el control de la planificación. La incorporación de un administrador y la subsecuente coordinación del resto de profesionales, llevó a la empresa a definir su misión, visión y valores, así como a nombrar los objetivos estratégicos con el fin de alcanzar las metas propuestas desde el inicio, las cuales hasta ese momento se manejaban de manera totalmente empírica.

### De clínica dental a clínica de especialidades

Los dos consultorios esperaban brindar servicios odontológicos generales y remitir a un especialista todos aquellos casos que ameritaban una intervención particular. Sin embargo, la necesidad de diferenciarse de la competencia provocó que la compañía orientara sus esfuerzos hacia un servicio integral; esto originó un cambio en la manera de operación de los consultorios; por ello se estableció una acción de trabajo conjunta, a fin de consolidar la imagen y la marca como una cadena de clínicas. Con la incorporación del equipo de especialistas, el enfoque de “clínica dental” se transformó a “clínica de atención integral o de especialidades dentales”, donde absolutamente todos los tratamientos se ejecutan en las instalaciones, sin necesidad de remitir los pacientes a terceros y correr el riesgo de perder al cliente.

Cada consultorio cuenta con un odontólogo general que labora permanentemente en el lugar, apoyado por su respectivo equipo de trabajo conformado por una secretaria y un asistente dental. En caso de que algún paciente requiera un tratamiento con uno de los especialistas, el dentista general es el encargado de dar el diagnóstico y preparar el caso antes de la intervención del especialista. Los especialistas no permanecen tiempo completo en las clínicas, se les asignan días respectivos para que desarrollen su trabajo. Las emergencias y la consulta regular son atendidas por el odontólogo general, quien determina si el tratamiento requiere de atención especializada, y en caso necesario, le asigna al cliente una segunda cita el día que el especialista ofrece la consulta.

El grupo de expertos que labora en la compañía se desempeña en diferentes ramas de la profesión odontológica, dentro de las cuales se encuentran: endodoncia (tratamientos de nervio), periodoncia (tratamientos de encía y hueso), ortodoncia (tratamiento de frenillos y aparatología removible) y cirugía maxilofacial (tratamiento de cirugía oral y maxilar, además de implantes dentales). Existen ocasiones cuando dos especialistas pueden ejecutar el mismo tratamiento, por lo cual el paciente puede seleccionar al profesional, según su disponibilidad. Las otras áreas de especialidad que no están cubiertas son atendidas por los dentistas generales y en caso de que se necesite un especialista, la empresa realiza la contratación del odontólogo por medio de venta de servicios profesionales.

Cuando se decidió que ambas clínicas trabajaran en conjunto, “Consudental” implementó ciertas acciones para competir con éxito en las zonas donde se desenvuelve, ya de por sí saturadas por la competencia. Cabe indicar que la compañía no realizó ningún estudio previo que garantizara ventajas relacionadas con la ubicación geográfica de sus consultorios antes de colocarlos, simplemente seleccionó las zonas por la facilidad de las instalaciones de los locales adquiridos. Nunca se realizó un estudio poblacional ni mucho menos de cuál sería su mercado meta.

Dentro de las nuevas medidas que adoptó la empresa se pueden mencionar: diversificación de tratamientos, disponibilidad de horarios (mañana, tarde, noche y fines de semana), atención de emergencias las 24 horas en su clínica de Heredia, consultas a domicilio, adquisición de tecnología avanzada para diversos procedimientos y para el entretenimiento del paciente durante la consulta, entre otros.

### Región de las clínicas

El Ministerio de Salud de Costa Rica divide el territorio nacional en diferentes zonas geográficas para su control. El consultorio del cantón de Flores pertenece a la Región Central Norte, que contempla los cantones de la provincia de Heredia, más algunos de la provincia de Alajuela como el cantón central que a su vez es subdividido en uno y dos, el cantón de Grecia, Atenas y la zona de Poás. Cada Región cuenta con subunidades que a su vez controlan cada subregión.

En el caso de la provincia de San José, el consultorio ubicado en el Paseo Colón pertenece al sector Hospital – Mata Redonda, que corresponde a la Región Central Sur. Esta región controla todos los cantones de la capital de nuestro país, y aquí se concentra la mayor cantidad de clínicas tanto públicas como privadas.

En la actualidad, cada región del Ministerio de Salud trabaja en forma independiente, por lo cual la información entre cada región puede variar, así como su forma de operar. No existe una estandarización en el manejo de los procedimientos. Cuando se crea una clínica de odontología, se debe contar con la habilitación por parte del Ministerio, de lo contrario su operación sería ilegal.

### Orientación actual de la empresa

“Consudental” dirige sus esfuerzos a brindar una mejor calidad en los tratamientos, mediante precios accesibles y un servicio óptimo al cliente, con el fin de ser una empresa moderna, con personal comprometido y alta tecnología, en permanente crecimiento. Sin

embargo, existe el inconveniente de que no existen mecanismos de control que puedan medir los objetivos, a fin de analizar si su dirección y consecución son efectivas.

La nueva orientación estratégica de las clínicas busca adquirir un conocimiento adecuado de quiénes son los clientes potenciales o el mercado meta, y a su vez explotar las herramientas necesarias para llegar hacia ellos en la manera más oportuna y eficiente. La compañía tiene claro que es más fácil mantener los clientes existentes que salir en busca de nuevos, por lo cual la lealtad y la satisfacción que puedan percibir ellos, es vital en las pretensiones de construir relaciones a largo plazo que garanticen la permanencia de la empresa a lo largo del tiempo.

Cabe señalar que la atención odontológica varía según la necesidad del paciente. Por lo general, en nuestro país el motivo principal de consulta es debido a problemas estéticos o terapéuticos que provocan dolor. La orientación de la empresa trata de educar al paciente, para que opte por un tratamiento completo haciendo especial énfasis en la prevención. La educación planteada por los profesionales no solo procura atraer pacientes con situaciones típicas de emergencias, sino que intenta atraer a aquellos que tienen una conciencia de la importancia de la prevención.

La educación se torna uno de los ejes de la empresa. Cuando el paciente conoce de su problema y se le explica lo que realmente necesita, su confianza aumenta y por lo tanto demuestra fidelidad hacia la empresa. A la compañía no le interesa tener ventas de una sola cita, lo que trata es de crear relaciones a largo plazo, que permitan el crecimiento y, por consiguiente, la expansión geográfica.

Por otro lado, la relación costo- beneficio es importante a la hora de interactuar con los pacientes. En la mayoría de las ocasiones, el costo del tratamiento puede ser el principal



determinante en la toma de decisión para el cliente a la hora de seleccionar una clínica dental. Cuando se le explica al paciente sobre los beneficios que está recibiendo al pagar más por un servicio especializado de mejor calidad, o por cancelar un servicio general que posee un valor agregado, esto puede llegar a ser un punto concluyente para que el cliente elija la opción de recibir el tratamiento en la empresa. También; se destacan las medidas de higiene, el empaçado, los instrumentos, el equipo, la utilización de los más novedosos métodos y materiales en el mercado, así como la digitalización de expedientes y radiografías.

### La organización

En su ambiente interno “Consudental”, estimula el desarrollo humano con el fin de crear un clima organizacional conveniente que lleve a un mejor desempeño por parte del equipo de trabajo. Los profesionales de las clínicas llevan amplio tiempo laborando juntos, incluso parte del equipo realizó sus estudios superiores en la misma universidad, por lo cual conforma un conjunto desde los años universitarios. El que cada uno de los empleados perciba que el bienestar de la organización es la consecuencia del esfuerzo individual, hace que sus miembros estén cada vez más comprometidos. Vale anotar que la mayoría de los trabajadores poseen un nivel académico similar, lo cual estimula la aplicación del “*empowerment*”.

**Figura 1. Logo de la empresa**



**Fuente: Consudental**

### 2.1.1 Misión y visión

La empresa “Consudental” estableció su misión a finales del año 2008. La empresa sabía que la clave para competir en un mercado tan saturado de competidores es la satisfacción total del cliente. En un mercado donde los servicios y los productos son tan poco diferenciados, el valor agregado que perciba el paciente es vital para su permanencia. Esto permitió que la entidad redactara su misión; es decir la forma en que desea desempeñarse para tener éxito.

Misión de Consudental: “Brindar la mejor atención odontológica general y de especialidades, por medio de un equipo calificado de profesionales que cumpla con las más altas expectativas de sus pacientes”.

El desarrollo tan acelerado de la industria odontológica, que presenta cada vez más competidores, amenazas de nuevos actores y de sustitutos, condujo a la organización a implementar una ventaja competitiva perdurable en el tiempo. La formación de una cadena

de clínicas que trabajen de manera estándar, refleja hacia dónde quiere dirigirse la empresa en el futuro, y así se redactó en su visión corporativa.

Visión de Consudental: “Convertirse en la primera cadena de clínicas de odontología general y de especialidades en Costa Rica a mediano plazo, siguiendo los más altos estándares de calidad”.

### 2.1.2 Valores de la empresa

Los valores de la empresa deben servir de herramientas para la conquista de su misión y visión. En el caso de esta industria, los valores de toda organización odontológica deben ir ligados a los valores de los entes que la rigen, como el Colegio de Cirujanos Dentistas de Costa Rica y el Ministerio de Salud de Costa Rica. Por constituir un bien de servicio que involucra la salud y, por tanto la vida de los pacientes, el cumplir con todos los valores mencionados a continuación es transcendental para el adecuado funcionamiento y éxito de la empresa. Para “Consudental” es vital que el personal entienda e incorpore estos comportamientos a fin de garantizar la satisfacción de los clientes y sus empleados.

**Responsabilidad:** Se trata del compromiso que adoptan los trabajadores de la organización para realizar su trabajo, donde las partes asumen las obligaciones para el bienestar de la empresa.

**Ética:** Se refiere a la aplicación de las normas de conducta que optimizan el trabajo en una manera transparente y veraz.

**Credibilidad:** Es la coherencia entre lo que se le explica al paciente y el resultado que obtiene de su atención.

**Confianza:** Se trate de crear un clima organizacional donde las personas que laboran en la empresa puedan fiarse unas de otras, y que a su vez, sea transmitido al paciente.

Respeto: Es el reconocimiento por parte de los trabajadores del valor de la empresa y sus clientes.

Solidaridad: Es sentir el apoyo tanto de los trabajadores como de la organización en cualquier ámbito.

### 2.1.3 Objetivos estratégicos

La empresa ha definido sus objetivos, pero su puesta en marcha no ha sido aún implementada. La elaboración de un plan de acción por parte de la compañía es tan solo una idea, que dista de una puesta en marcha.

En la actualidad, se analizan los recursos existentes para poner en práctica un plan de acción que impulse la obtención de las metas a través de los objetivos formulados. Solo se han redactado los objetivos, pero no se han analizado para determinar si cumplen con la visión. Los mecanismos de control y los indicadores de riesgo son inexistentes.

“Consudental” desea incursionar en nuevos mercados, tales como el turismo dental y los servicios empresariales. Además, a mediano plazo se contempla establecer alianzas estratégicas con otro tipo de comercio; pero no se han definido los mecanismos para lograrlo en la manera más adecuada. Los objetivos van orientados al crecimiento de la empresa por medio del conocimiento del mercado y el aprovechamiento de las nuevas oportunidades que en él se presentan. Los objetivos que han sido planteados por la empresa son los siguientes:

1. Promover la utilización de tratamientos novedosos especialmente en el campo estético

2. Establecer un sistema que garantice la estandarización del servicio en las clínicas de la empresa
3. Promover actividades sociales para lograr una imagen positiva en las zonas donde se ubican los consultorios
4. Determinar nuevos nichos de mercado para establecer operaciones
5. Establecer vínculos y asociaciones con diferentes comercios relacionados con la actividad de la empresa
6. Definir una propuesta atractiva para lograr acuerdos con empresas de todo tipo en la atención odontológica de sus empleados
7. Determinar una propuesta mercadológica innovadora que permita diferenciar a la empresa de la publicidad tradicional de la industria.

## 2.2 Estructura Organizacional

La estructura organizacional de la empresa es muy sencilla. En realidad la empresa es una organización horizontal, donde el “*empowerment*” es el factor predominante. Se puede decir que “Consudental” se encuentra dividida en tres áreas: la administración, los odontólogos generales y los especialistas, donde todos tienen una responsabilidad compartida y todos comparten la toma de decisiones.

Los odontólogos, sin importar si son generales o especialistas, cuentan con toda la autoridad para dar un diagnóstico y a su vez ser respaldados por el resto del equipo. Por otro lado, el personal de apoyo posee la confianza de la empresa en la toma de decisiones administrativas. La compañía está compuesta de la siguiente manera:

### Grupo de especialistas:

Dra. Paola Truque, especialista en endodoncia

Dra. Silvia Odio, especialista en periodoncia

Dra. Karla Campos, especialista en ortodoncia

Dr. Allan Vargas, especialista en cirugía maxilofacial

Odontólogos generales:

Dr. Jaime Murillo

Dra. Adriana Venegas

Administración:

Lic. Luis Diego Espinoza

Dr. Jaime Murillo

Equipo de apoyo:

Paola Morales, asistente dental

Pamela Venegas, asistente dental

Lorena Vargas, secretaria

Antonieta Aguilar, secretaria

Marta Bejarano, miscelánea.

En el siguiente diagrama se puede observar la interacción entre las partes involucradas, cabe destacar que tanto los odontólogos generales como los especialistas, reciben colaboración de la unidad de apoyo, conformada por la asistente dental y la secretaria. No

existe una unidad más importante que la otra en materia de autoridad, todas se manejan en conjunto.

**Figura 2. Estructura organizacional de la empresa**



**Fuente: Consudental**

### 2.2.1 Clima Organizacional

El clima organizacional repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su comportamiento. En el caso de la empresa en cuestión, el clima organizacional se orienta hacia el compartir las responsabilidades con equidad. Si cada miembro del equipo siente que es una pieza fundamental para el desarrollo de la organización, el resultado se reflejará en el aumento de la productividad, en la satisfacción tanto del trabajador como del cliente, en la disminución de la rotación y en una adecuada adaptación de elementos o empleados nuevos en la compañía.

En el ambiente interno predomina la confianza, tanto profesionalmente como en recurso humano. La interacción entre la mayoría de trabajadores se inició desde hace ya más de diez años, lo cual permite un mejor manejo de conflictos y toma de decisiones. Seguidamente, se realiza un desglose del clima organizacional de la empresa:

**Responsabilidad:** Existe amplia autonomía en la toma de decisiones, donde el empoderamiento es una de las técnicas utilizadas por la compañía. Es importante recalcar que no se han realizado mayores esfuerzos por introducir el “*empowerment*”, puesto que al ser la condición académica de cada profesional muy similar, el respeto al trabajo y a la toma de decisiones es respaldada por todo el equipo. Las decisiones administrativas son tomadas por la unidad administrativa, pero nunca han sido puestas en marcha hasta que toda la organización se encuentre de acuerdo y, por consiguiente, apoye la idea.

**Recompensa:** Es fundamental que cada miembro de la empresa conozca que el beneficio individual será transmitido a la organización. El aumento en la cantidad de pacientes atendidos dará como resultado una mayor ganancia económica individual.

**Desafío:** Las clínicas cuentan con un reto diario. El crear relaciones a largo plazo donde el paciente se sienta totalmente confortable en la consulta, es el desafío con el que cuenta el personal. En el nivel interior la coordinación no representa un reto importante, gracias al entendimiento que posee el equipo de trabajo, por su interacción durante mucho tiempo.

**Cooperación:** Es uno de los pilares del clima de la organización. En caso de que surja una queja o disconformidad con algún tratamiento, todo el equipo responde a la inquietud de la persona. En muchas ocasiones un procedimiento debe ser intervenido por varios profesionales, siempre enfocados hacia un mismo objetivo.



Estandarización: La organización tiene clara la forma de operar y la función de cada miembro para lograr un desempeño adecuado. Cada persona en la empresa conoce con exactitud su función, lo cual permite que el resto del personal se desempeñe sin complicaciones. Es obligación de cada clínica realizar ciertas salvedades en cuanto a factores externos al tratamiento, de manera que el personal que rota, conozca la situación.

Conflictos: En realidad, desde la creación de la empresa los conflictos han sido pocos y sin una importancia mayor. La gran ventaja es que cada dentista toma sus decisiones en su campo y el resto del equipo acata sus determinaciones. Claro está que se pueden dar recomendaciones en cuanto al desarrollo del tratamiento. El manejo de conflictos se realiza de manera directa entre los sectores o personas involucradas, pero casi siempre la dirección del conflicto ha sido empresa – proveedor y no un conflicto a nivel interno.

Identidad: Para “Consudental” la identidad es un elemento importante dentro del grupo de trabajo. Se procura compartir los objetivos personales con los de la organización. La identidad es valiosa, ya que si el equipo de trabajo la tiene bien definida, ésta podrá ser transmitida al mercado meta.

La empresa es una organización muy flexible, donde cada uno de sus elementos puede proponer ideas y acciones. La retroalimentación es otro de los factores que fluye sin necesidad de hacer esfuerzos. A continuación se presentan los resultados obtenidos con base en un cuestionario aplicado a los miembros de la organización en meses pasados, con el fin de valorar las relaciones humanas dentro de la organización. El cuestionario se administró a todos los funcionarios citados en la estructura organizacional y los resultados fueron positivos.

**Tabla 1. Clima organizacional de Consudental**

<b>Característica</b>	<b>Se cumple</b>	<b>No se cumple</b>
<b>Comunicación</b>	Sí	-
<b>Retroalimentación</b>	Sí	-
<b>Confrontación</b>	Sí	-
<b>Educación</b>	Sí	-
<b>Participación</b>	Sí	-
<b>Optimismo</b>	Sí	-

**Fuente: Consudental**

La tabla anterior evidencia un adecuado clima organizacional. Estas características son de vital importancia para lograr que los comportamientos de los individuos influyan de manera positiva en la identidad de la empresa. Aparentemente, los objetivos individuales van de la mano con los de la compañía, lo cual ha permitido que la interacción entre los recursos humanos sea productiva, tanto hacia el interior como hacia el exterior de “Consudental”.

### 2.3 Giro actual del negocio y su estrategia comercial

Actualmente, las clínicas operan en una manera tradicional, acorde con lo establecido en la industria desde sus inicios. La única diferencia respecto del esquema tradicional es la inclusión del servicio de especialidades. Prácticamente, no se realiza ningún esfuerzo por la atracción de pacientes a la consulta. Los clientes han llegado a la empresa atraídos por las señales comerciales en las afueras de los edificios o por la referencia de clientes ya existentes. La inversión en publicidad y mercadeo es nula, y se carece de una estrategia para promocionar las clínicas y sus respectivos servicios.

La administración ha empezado a establecer nuevos parámetros, como la formulación de los objetivos estratégicos, pero de momento no se ha implementado ninguna acción al respecto. En la actualidad se analizan los recursos existentes a fin de crear un plan de acción. En el aspecto del mercado meta, la empresa ha iniciado sus primeros esfuerzos para estudiar la información con la que cuenta. Hasta hace algunos meses, la compañía no contaba con un “software” adecuado para la documentación e interpretación de sus clientes.

Recientemente, la empresa se ha empeñado en conocer su mercado meta y la forma de atraerlo. Analiza la cantidad de procedimientos que ha realizado, para definir cuáles sustenta económicamente en la parte financiera. La compra de nuevo equipo está sujeta al análisis de estos resultados.

### 2.3.1 Servicios y sus respectivos costos

La empresa establece sus precios tomando como base las tarifas publicadas por el Colegio de Cirujanos Dentistas de Costa Rica al inicio de cada año. Estas tarifas son publicadas por la fiscalía del Colegio y en ellas se establece un rango de precios con una tarifa mínima como piso y una tarifa máxima como techo. En realidad, el Colegio busca evitar la competencia desleal por medio de los precios mínimos establecidos.

“Consudental” ha fijado que para procedimientos generales se aplicará el precio mínimo publicado en la página Web del Colegio de Cirujanos Dentistas, mientras que para procedimientos especializados, el profesional a cargo determina el monto del tratamiento dependiendo de su complejidad.

La empresa ha estipulado las tarifas de la siguiente manera:

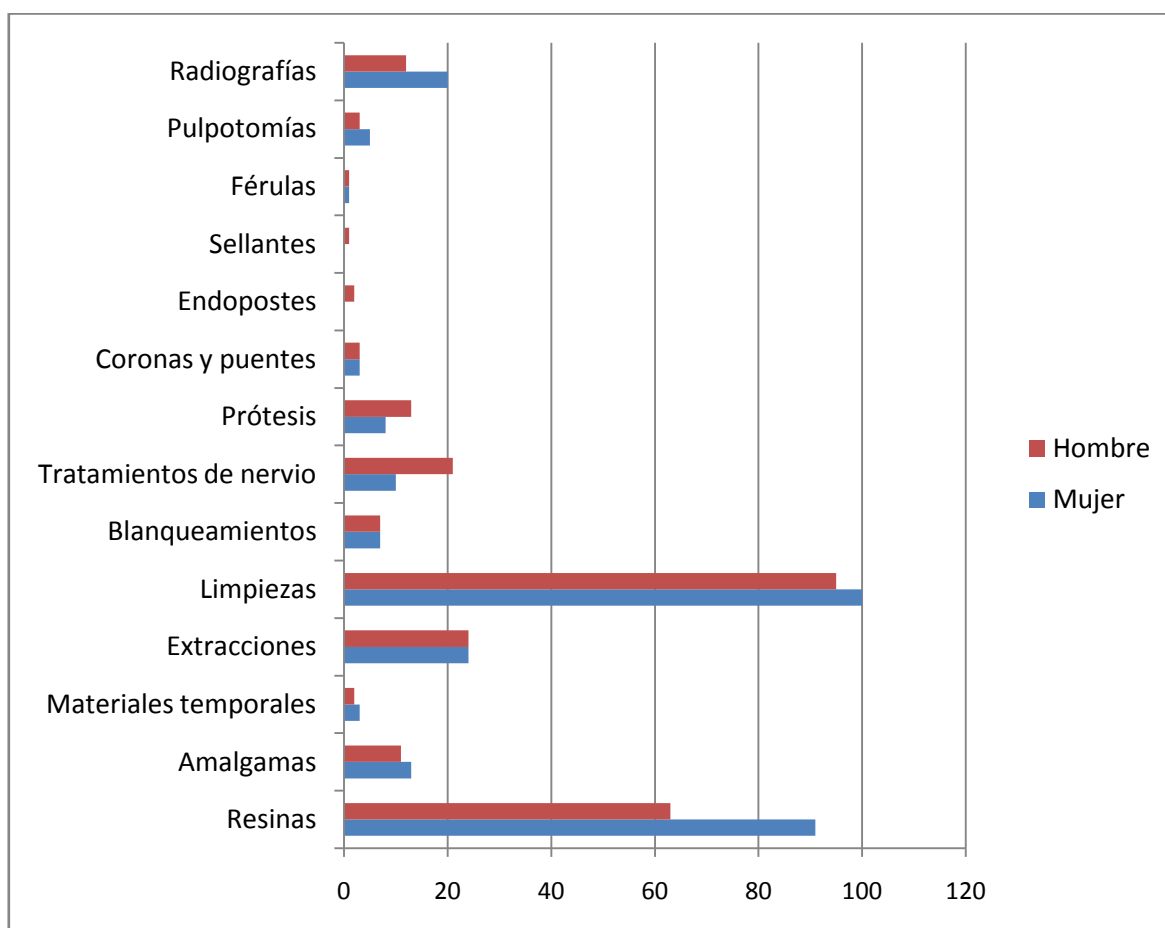
- Someterse a los lineamientos del Colegio profesional para evitar sanciones de la fiscalía.
- En tratamientos generales se utiliza el monto inferior del rango propuesto por el Colegio, para ser competitivos en el mercado.
- En tratamientos de especialidades, el profesional fija su tarifa, la cual se refleja en un tratamiento de calidad con un instrumental avanzado. Pero de igual forma, se establecen los precios tomando en cuenta su promedio en el mercado.

En cuanto a los servicios brindados por la empresa, estos se pueden dividir en cuatro áreas, a saber:

- Servicios terapéuticos: procedimientos convencionales como restauraciones y extracciones dentales
- Servicios preventivos: procedimientos como limpiezas y sellantes
- Servicios estéticos: tratamientos como blanqueamientos y carillas
- Servicios especializados: tratamientos con alto grado de complejidad.

La diversificación de servicios es importante en la empresa y, prácticamente, se llevan a cabo todos los tratamientos existentes en el mercado, a excepción de aquellos que utilizan materiales que no garanticen un resultado satisfactorio para el cliente a largo plazo. En ocasiones existen tratamientos que pueden ser realizados tanto por el especialista como por el dentista general, por lo cual el paciente puede elegir entre las opciones.

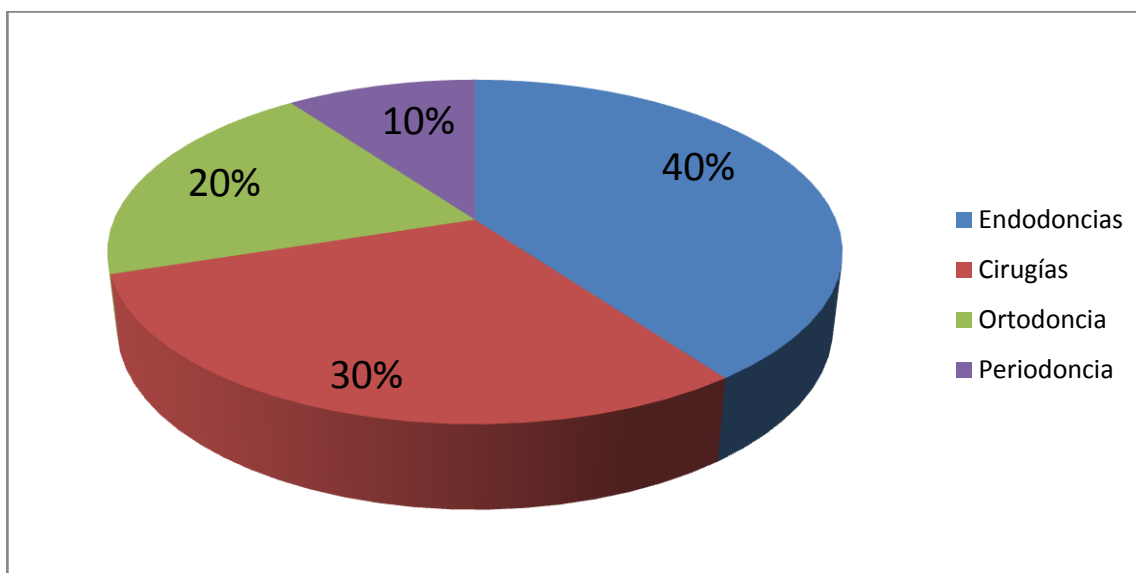
**Gráfico 1. Cantidad de tratamientos generales realizados (Clínica de Flores)**



**Fuente: Consudental (pacientes con expediente digital)**

El Gráfico N° 1, muestra los diferentes tratamientos generales, realizados a los pacientes atendidos en las clínicas y, a su vez, están archivados en expedientes digitales; el resto de la consulta se encuentra en expedientes físicos que no han sido digitalizados.

La elaboración de este estudio fue importante para la empresa, por cuanto se obtuvieron resultados significativos acerca de cuáles son los tratamientos más buscados, y en los que se puede hacer especial énfasis a la hora de desarrollar una estrategia de mercadeo. Un aspecto destacable es la distribución de géneros, que aunque en la mayoría de tratamientos es similar, existen algunas diferencias respecto de otros procedimientos.

**Gráfico 2. Tratamientos de especialidad realizados**

**Fuente: Consudental (pacientes con expediente digital)**

La demanda de los tratamientos de especialidad ha crecido progresivamente debido a la exigencia de la población. En la empresa la endodoncia es la rama que posee más demanda, al contrario de la periodoncia, que posee el menor porcentaje de participación. En esta diferencia influye el hecho de que la endodoncia por lo general es un procedimiento terapéutico, en el cual el dolor está involucrado, mientras que la periodoncia es un tratamiento mayormente preventivo.

#### 2.4 Mercado, la competencia y sus clientes

La Odontología es una de las profesiones con mayor saturación en nuestro país. Actualmente, existe la impresionante suma de 3.484 odontólogos incorporados al Colegio de Cirujanos Dentistas de Costa Rica. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos, Costa Rica cuenta con una cifra aproximada de 4.5 millones de habitantes. Si se toma en

cuenta que la gran mayoría de esa población no tiene acceso a la práctica privada, se puede deducir que existe una cantidad significativa de ciudadanos para cada dentista en ejercicio.

No existe un dato preciso acerca del porcentaje de la población que tiene acceso a la consulta privada, ni por parte del Ministerio de Salud ni tampoco por el Colegio de Cirujanos Dentistas de Costa Rica. Sin duda, este desconocimiento es grave sobre todo si se toma en cuenta que cada año se gradúan más odontólogos de las cuatro universidades que imparten la carrera.

En cuanto a extensión geográfica, el cantón de Flores es el más pequeño del país y en él se ubican actualmente 15 clínicas de odontología. La clínica “Consudental” en San Joaquín de Flores posee 11 competidores en un perímetro de 500 metros, de las cuales solo una promociona tratamientos especializados, aunque se sabe que algunas ya han empezado a desarrollar algunas de estas áreas. Por otro lado, la clínica de San José se encuentra en una de las áreas más saturadas por profesionales de la salud debido a la cercanía con los hospitales San Juan de Dios y de Niños. El sector donde se ubica la clínica de San José se denomina Hospital – Mata Redonda y según cifras de la Región Central Sur del Ministerio de Salud contiene 125 consultorios dentales.

Ninguna de las clínicas que representan competencia para “Consudental” en el sector de Belén - Flores, posee una segunda clínica en otra zona del país; además, todas se administran de manera convencional. Este aspecto todavía no ha sido estudiado para el caso de la oficina en San José. Ninguna de las dos clínicas cuenta con un departamento administrativo formal y por eso es el dentista mismo quien debe investigar. El mercado se desarrolla a través de anuncios en revistas y diarios locales, en los cuales se publican información básica de los tratamientos que brindan y algunos de ellos destacan la capacidad del profesional para comunicarse en otro idioma.

La competencia opera convencionalmente, a excepción de recientes clínicas que han introducido nuevos conceptos, como las especialidades. La gran mayoría trabaja con un asistente dental que también se encarga de la secretaría, y todos los consultorios se sitúan en locales modificados para la atención odontológica; ninguno de ellos es un local construido especialmente para la actividad. La gran mayoría de clínicas son denominadas “Clínica Dental”, a diferencia de “Consudental”, que posee su propia marca.

En cuanto a las tarifas, los testimonios de algunos pacientes señalan que existen clínicas donde se cobra menos que las tarifas mínimas establecidas por el Colegio; esto, evidentemente, produce una competencia desleal. También, es importante mencionar que ninguno de los consultorios destaca la especialización en la atención según rangos de edad; todos tratan de abarcar desde niños hasta adultos mayores.

A diferencia de Heredia, la clínica de San José cuenta con una competencia un poco más especializada, pues en esta área se encuentran varios especialistas sobre todo en ortodoncia. Además, en el sector de Paseo Colón, existen algunas clínicas que se promocionan como clínicas integrales, donde es posible encontrar atención especializada en cualquier rama de la profesión. La competencia de Heredia difiere de la de San José en cuanto al recurso humano, pero el común denominador es la gran cantidad de competidores que se enfrentan en el mercado.



**Tabla 2. Datos demográficos de la provincia de Heredia**

<b>Provincia / Cantón</b>	<b>Población de 0 - 14 años</b>	<b>Población de 15 - 64 años</b>	<b>Población de 65 años y más</b>	<b>Población total</b>
<b>Total Nacional</b>	1.257.585	2.932.345	254.993	4.444.923
<b>Provincia de Heredia</b>	114.635	292.814	23.704	431.153
<b>401: Heredia</b>	32.288	87.442	7.083	126.813
<b>402: Barva</b>	9.772	26.304	2.012	38.088
<b>403: Santo Domingo</b>	8.418	26.317	2.902	37.637
<b>404: Santa Bárbara</b>	9.234	22.901	1.764	33.899
<b>405: San Rafael</b>	10.754	29.570	2.374	42.698
<b>406: San Isidro</b>	5.483	13.935	1.209	20.627
<b>407: Belén</b>	5.501	16.130	1.378	23.009
<b>408: Flores</b>	4.183	11.965	1.169	17.317
<b>409: San Pablo</b>	5.518	16.445	1.552	23.515
<b>410: Sarapiquí</b>	23.484	41.805	2.261	67.550

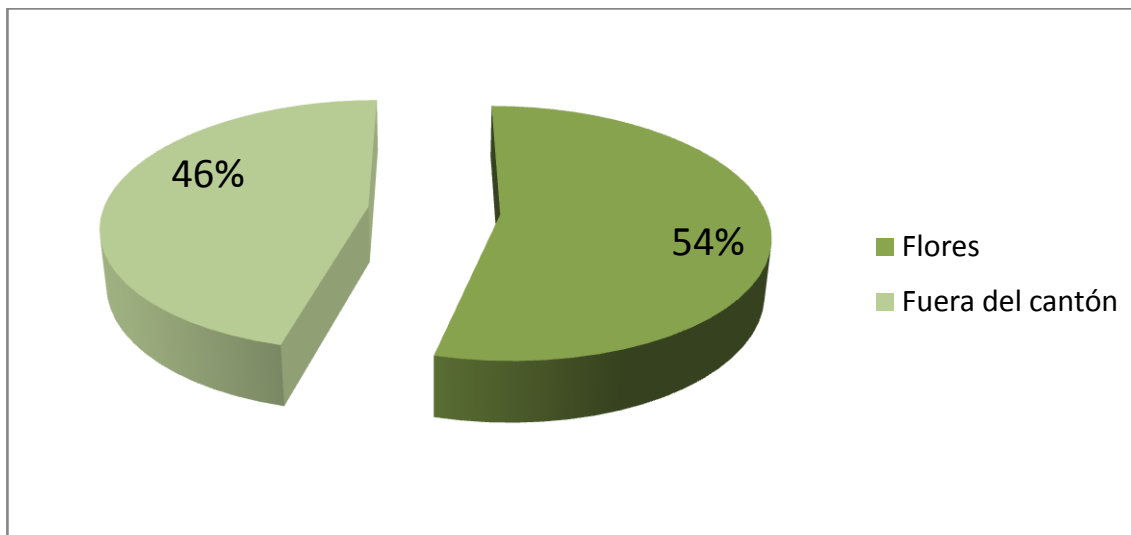
**Fuente: Estado de la Nación**

La Tabla N° 2 muestra los datos demográficos de los cantones de la provincia de Heredia. El cantón de Flores es el de menor población en toda la provincia, pero tiene la ventaja de ser un lugar de tránsito para habitantes de importantes ciudades, como Heredia y Alajuela.

La clínica en Flores se localiza sobre la calle principal, lo cual constituye un factor determinante para mostrarse ante la población. Vale mencionar los siguientes datos, según los cuales un gran porcentaje de la consulta de la clínica no es residente del cantón. En caso de que la empresa deseara realizar algún tipo de publicidad o alguna estrategia de

mercado, no lo debería realizar en el nivel local, puesto que casi el 50% de su consulta proviene de afuera.

**Gráfico 3. Lugar de procedencia de los pacientes de la clínica de Flores**

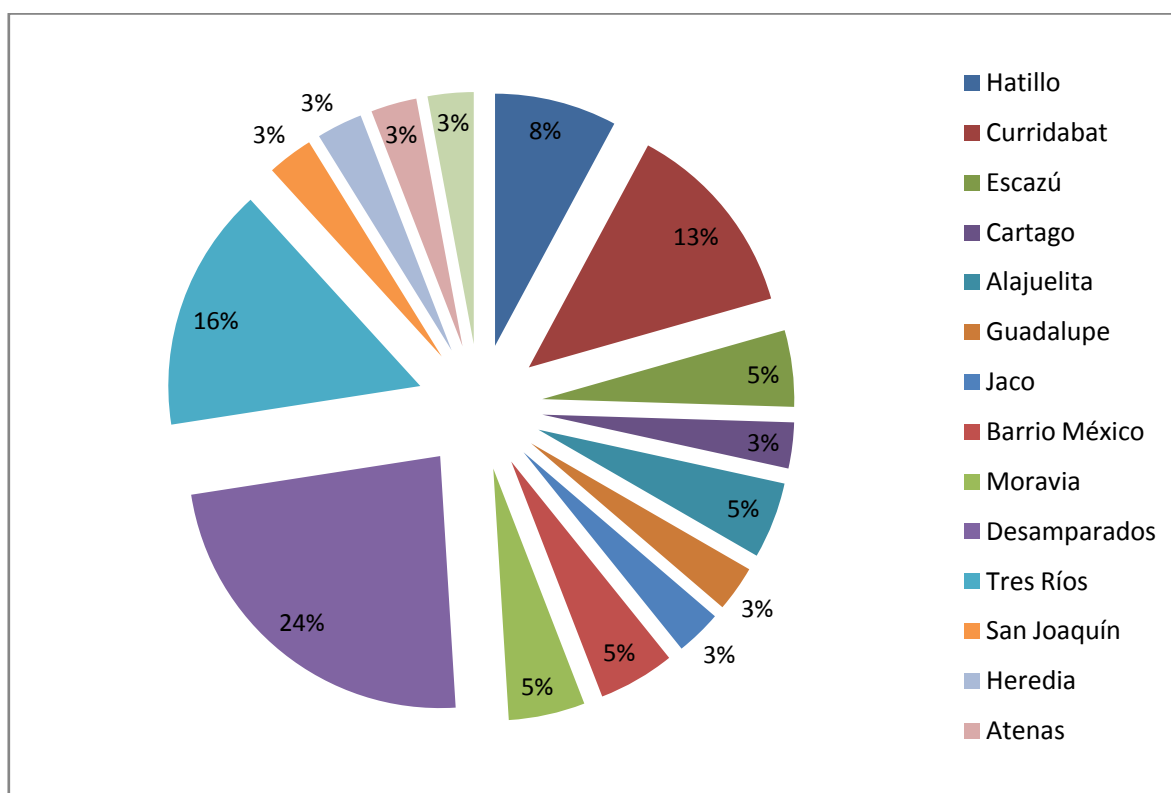


**Fuente: Consudental (cantidad de pacientes en expedientes digitales)**

Con respecto a la clínica de San José, los datos demográficos son muy significativos para la apertura de un comercio, debido a que la capital es la zona más densamente poblada del territorio nacional; aunque persiste el inconveniente de que la mayor cantidad de clínicas de odontológicas del país se concentra en San José.

La clínica de “Consudental” en Paseo Colón mantiene una interacción con el mercado muy diferente a la oficina de Flores. Es muy difícil encontrar un mercado meta que viva en los alrededores de la clínica, pues esta zona es considerada totalmente comercial y es calificada como peligrosa para residir.

**Gráfico 4. Lugar de procedencia de los pacientes, clínica de San José**



**Fuente: Consudental**

El público al cual tiene acceso el consultorio, está constituida en un 100% por pacientes que únicamente se trasladan por la zona, o asisten a los hospitales cercanos, como el Hospital Nacional de Niños y el Hospital San Juan de Dios. Tradicionalmente, la zona es conocida como un área de consultorios médicos, por ello la gente reconoce el sector como un comercio de negocios relacionados con la salud.

**Tabla 3. Datos demográficos de la provincia de San José**

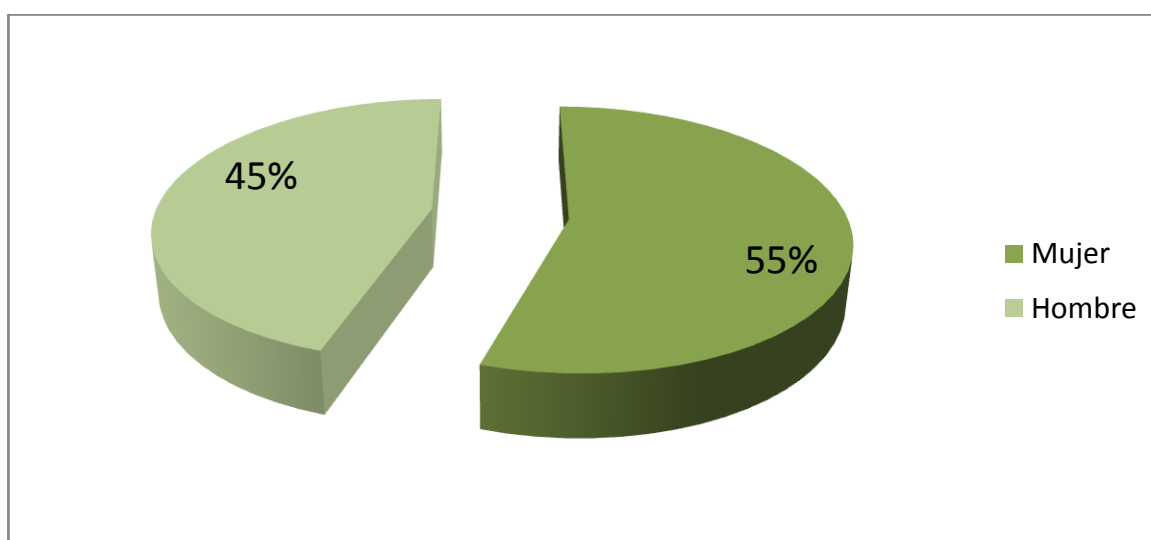
<b>Provincia / Cantón</b>	<b>Población de 0 - 14 años</b>	<b>Población de 15 - 64 años</b>	<b>Población de 65 años y más</b>	<b>Población total</b>
<b>Total Nacional</b>	1.257.585	2.932.345	254.993	4.444.923
<b>Provincia de San José</b>	416.841	1.063.633	97.533	1.578.007
<b>101: San José</b>	83.979	235.169	25.394	344.542
<b>102: Escazú</b>	14.435	41.771	3.784	59.990
<b>103: Desamparados</b>	72.722	177.723	13.671	264.116
<b>104: Puriscal</b>	9.108	19.784	2.548	31.440
<b>105: Tarrazú</b>	5.533	9.964	867	16.364
<b>106: Aserrí</b>	15.855	36.482	2.662	54.999
<b>107: Mora</b>	7.401	17.090	1.670	26.161
<b>108: Goicoechea</b>	31.453	90.525	8.659	130.637
<b>109: Santa Ana</b>	10.914	28.846	2.354	42.114
<b>110: Alajuelita</b>	34.031	71.175	4.158	109.364
<b>111: Vázquez de Coronado</b>	20.399	51.344	3.595	75.338
<b>112: Acosta</b>	5.902	12.410	1.371	19.683
<b>113: Tibás</b>	14.182	46.434	5.394	66.010
<b>114: Moravia</b>	12.098	38.805	3.945	54.848
<b>115: Montes de Oca</b>	10.331	39.750	4.456	54.537
<b>116: Turrubares</b>	1.426	3.080	333	4.839
<b>117: Dota</b>	2.141	4.248	444	6.833
<b>118: Curridabat</b>	17.283	49.516	4.125	70.924
<b>119: Pérez Zeledón</b>	43.112	81.489	7.423	132.024
<b>120: León Cortés</b>	4.536	8.028	680	13.244

**Fuente: Estado de la Nación**

En cuanto a los clientes, no se ha definido un perfil del paciente al que la empresa desea alcanzar. “Consudental” Heredia posee un banco de pacientes de aproximadamente 400 individuos, la mayoría de los cuales se sitúan entre los 15 y 64 años, y con porcentajes muy bajos en grupos como niños y adultos mayores. Según esto, el porcentaje de participación de mercado en el cantón de Flores es del 2.3 % tomando en cuenta la población total del cantón.

“Consudental” San José, puesto que se encuentra en el inicio de sus operaciones, posee un banco de pacientes de aproximadamente 100 personas con un promedio de edad muy similar a la consulta de la clínica de Heredia. De esto se desprende una participación de mercado del 0.03% del total de la población del cantón central de San José.

**Gráfico 5. Géneros de la consulta**

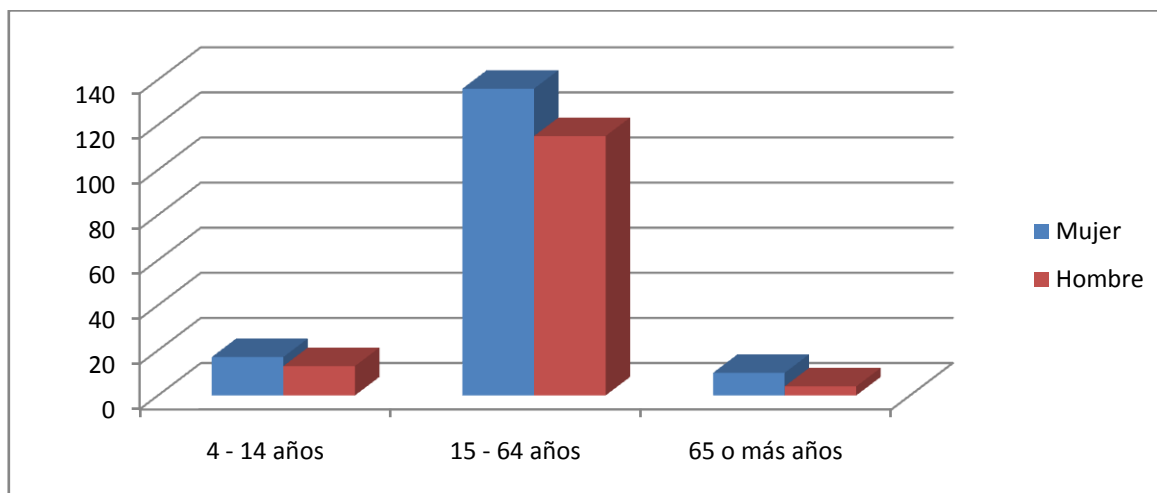


**Fuente: Consudental (expedientes digitales)**

El Gráfico N° 6 muestra los rangos etarios que conforman la consulta actual de la empresa; nótese que el rango de edad predominante es de 15 a 64 años tanto en mujeres como en

hombres. Los niños y los adultos mayores son grupos etarios con poco peso en la consulta de las clínicas.

**Gráfico 6. Rangos etarios de la consulta**



**Fuente: Consudental (expedientes digital)**

Las especialidades que se utilizan con más frecuencia son: la endodoncia, la cirugía maxilofacial y la ortodoncia, en su respectivo orden. Las tablas anteriores brindan información acerca de cuáles son los rangos etarios más amplios a los que la empresa debería persuadir para que asista a la consulta; y por ende, se debe planificar la puesta en marcha de un plan de mercadeo.

## 2.5 Proveedores

Todos los proveedores existentes en el mercado no son exclusivos, por lo general brindan sus servicios en todo el país. Los depósitos dentales operan de manera muy similar, dando

servicio hasta la clínica; ofrecen descuentos por pago en efectivo y colaboran en la instalación del equipo, entre otros servicios.

Los técnicos dentales tratan de ofrecer sus servicios con un valor agregado, puesto que casi todos realizan las mismas funciones. Los tiempos de entrega, la calidad y diversidad de materiales y descuentos en efectivo, son solo algunas de las técnicas que éstos emplean para ganar más mercado. Otros proveedores, como técnicos y recolectores de desechos, trabajan para gran cantidad de consultorios, por eso la influencia de un solo consultorio sobre el proveedor es insignificante.

#### Materiales dentales y equipo:

Por lo general, todos los depósitos realizan un 5% de descuento en materiales y un 10% en equipo, si se cancela en efectivo. Todos cuentan con servicio a domicilio y con apertura de crédito. A continuación, se mencionan algunos de los proveedores:

- Depósito Dental Carlos Izquierdo: ubicado en San José, contiguo al Centro Comercial del Sur. Es uno de los depósitos más conocidos del país al cual tienen acceso la gran mayoría de profesionales en el campo. Es el principal proveedor de materiales de la clínica de San José y en él “Consudental” adquirió gran parte de su equipo e instrumental.
- Depósito Dental Dentalis: perteneciente a la compañía anterior; se ubica en Alajuela y es el proveedor principal de materiales de la clínica de Heredia.
- Depósito Dental Indeca: localizado en Moravia; sirvió de proveedor de equipo para la clínica de Heredia.

- Depósito Dental Implantec: proveedor secundario de materiales. Maneja una línea de materiales con características superiores al promedio del mercado, especialmente en el campo de la estética.
- Depósito Dental Mundo Dental: ubicado en Heredia; es el proveedor de materiales en caso de que haya escasez en los otros depósitos dentales.

#### Laboratorios:

- Donadente: localizado en San Pedro de Montes de Oca; realiza todas las estructuras de cromocobalto utilizadas en las prótesis parciales.
- Laboratorio Ronald: se encarga de todos los procedimientos relacionados con acrílico.
- Laboratorio Hazell : se encarga de realizar todos los trabajos en porcelana.
- Centro Radiológico Santa Fe: se contrata para realizar radiografías panorámicas y otras que requieren equipos especializados.

#### Mantenimiento de equipo:

Técnico Jorge Guevara: provee el servicio de “*outsourcing*” contratado por la empresa, con el cual se le da mantenimiento al equipo. Se prefiere contratarlo trimestralmente pues no es un servicio frecuente.



### Otros servicios:

Transmédica: al igual que en el caso del mantenimiento, se contrata a esta empresa para el desecho de desperdicios infectocontagiosos como punzocortantes y otros desechos contaminados. Mensualmente esta empresa se encarga de recoger la basura acumulada, a la cual se le aplica el debido proceso de destrucción.

Contaduría: a cargo del contador privado Donald Rodríguez, quien la lleva a cabo trimestralmente.

## 2.6 Factores del entorno que intervienen en el desarrollo de la empresa

La mayoría de los factores que influyen en el desarrollo de la empresa son externos y la compañía no tiene la capacidad de influir sobre ellos. Entre estos se pueden mencionar: el precio de los materiales y equipo los cuales son importados; el constante aumento en la cifra de competidores; las tarifas que impone el Colegio de Cirujanos Dentistas de Costa Rica, en ocasiones elevadas; el aumento en el costo de la vida; y la crisis económica mundial.

Dentro de su estrategia, “Consudental” tiene planeado de abarcar un mayor mercado, incursionando en el turismo dental y en la odontología empresarial. La recesión económica que experimentan los Estados Unidos de América (principal proveedor de pacientes de turismo dental) ha provocado que sus ciudadanos minimicen la cantidad de gastos y posterguen este tipo de tratamientos. En nuestro país el turismo médico representa un mercado nuevo y en constante crecimiento; por ello “Consudental” ha mostrado el interés de entrar en este nicho. Sin embargo, en vista de los problemas económicos actuales y un

panorama no muy claro sobre el futuro de las economías, se ha considerado que irrumpir en el turismo dental en estos momentos, no representa una gran oportunidad para el desarrollo de la empresa.

### 2.6.1 Acuerdos empresariales

Por otro lado, la empresa ha determinado que otro gran mercado consiste en brindarles servicios odontológicos a las empresas de diversas industrias; no obstante también en esta área ya se han empezado a observar los primeros cambios como consecuencia de la crisis económica. Muchas compañías han emprendido acciones como la disminución de personal, lo cual reduciría la cantidad de pacientes potenciales en caso de lograr algún convenio, y, además, los créditos bancarios con fines odontológicos han sido prácticamente cerrados. En el nivel nacional la empresa no ha resentido la crisis económica pues se ha mantenido el flujo normal de pacientes, pero sin duda, la inestabilidad económica podría retrasar o eliminar muchos de los planes de la firma en el mediano plazo.

La competencia constituye el principal factor que afecta el desarrollo de la empresa. Cabe destacar que en el cantón de Flores el paciente dispone de 15 opciones de tratamiento en una zona muy reducida. Un factor al cual la gente es altamente sensible es el precio, y algunas de las clínicas de la competencia se encuentran por debajo de las tarifas mínimas establecidas; por ello, es necesario reportar este comportamiento ante la fiscalía del Colegio Profesional en cuestión.

### 2.6.2 Cobertura del Seguro Social

También, vale la pena señalar el mejoramiento en la cobertura de tratamientos odontológicos ofrecidos por la Caja Costarricense del Seguro Social. Cada vez los

asegurados reciben un mejor servicio, y la imagen de la “Caja” ha venido mejorando. La clínica de San José se sitúa contiguo a dos de los hospitales centrales del país y la clínica de Heredia se ubica a 200 metros de la clínica Regional Jorge Volio. Este factor, evidentemente, influye en que gran parte de la población que la empresa desea alcanzar, tome en consideración la posibilidad de recurrir al Seguro Social.

El Valle Central es el sector del territorio nacional con mejor cobertura del Seguro Social. Si bien es cierto que el Seguro Social no contempla tratamientos complejos o aquellos que necesitan materiales costosos, cada vez son más las personas que asisten a la Caja Costarricense del Seguro Social, debido a los altos precios de la consulta privada.

Existen factores en la atención del Seguro Social que le han transmitido una mala reputación dentro del pueblo costarricense, tales como: el tiempo de espera, la necesidad de presentarse varias horas antes de la consulta para asegurarse un espacio o tratamientos deficientes; pero, sin duda, cuanto mejor sea la consulta pública, menor mercado tendrá la práctica privada.

### 2.6.3 Altos costos

Otro factor importante que ha influido en el desarrollo de la empresa han sido los costos de los materiales y el equipo, puesto que el 100% son importados de diversos países. Por lo general las clínicas existentes tratan de promocionar sus tratamientos estéticos a fin de presentar una imagen innovadora. Pero, indudablemente la adquisición de tales equipos conlleva una gran inversión, los cuales podrían ser innecesarios sin un estudio previo de factibilidad. Si existe un aumento en el costo de los insumos, estos deben ser trasladados al precio que pagan los clientes, lo cual aumenta el costo de los tratamientos, que son percibidos como altos por la población.

Además, para ofrecer nuevas alternativas tal como el novedoso láser para realizar restauraciones o blanqueamientos, se requieren equipos de muy alto costo. Por esto, la decisión de adquirirlos representa una fuerte inversión que repercutiría en las finanzas de las clínicas.

**Figura 3. Factores del entorno que afectan el desarrollo de la empresa**



**Fuente: Consudental**

## 2.7 Certificaciones

Actualmente las clínicas en el mercado se encuentran habilitadas por el Ministerio de Salud. La habilitación otorgada por este ente es un requisito indispensable para ofrecer el servicio al público. La habilitación consiste en cumplir con los requisitos mínimos para brindar una atención adecuada. Además, también existe la acreditación, la cual demanda los más altos estándares de calidad, y solo es otorgada a aquellas clínicas que cumplan con

todos los requerimientos preestablecidos por el Ministerio de Salud. No obstante, en la actualidad, el Ministerio no está otorgando este tipo de certificaciones.

Las acreditaciones no han sido otorgadas aún, debido a que el Ministerio se encuentra en un proceso de reestructuración en las áreas competentes a este servicio. El propósito de “Consudental” es adquirir esta acreditación a fin de proyectar el establecimiento como una empresa de muy alta calidad, diferente de la competencia. Hasta el momento la empresa ha realizado varias evaluaciones y se ha determinado que los requisitos faltantes son solo algunos cambios en la infraestructura, asociados a la ley 7600, Ley de Igualdad de Oportunidades para las Personas Discapacitadas.

En el nivel internacional se manejan otras certificaciones de muy alta calidad. Hospitales privados, como el Hospital Clínica Bíblica y el Hospital CIMA San José, ya cuentan con esta certificación, lo cual los distingue ampliamente de los centros médicos de la región, debido a que la mayoría de pacientes extranjeros buscan estos títulos para sentirse seguros del tratamiento que van a recibir. La certificación con mayor valor internacionalmente es la JCI (Joint Commission International) y para Costa Rica es un orgullo que existan hospitales nacionales que la posean, puesto esto refleja la alta calidad en servicios de salud del país; además, esta distinción los convierte líderes de la región junto con México.

La descripción de la empresa “Consudental” ofrece un panorama de la posición en que se encuentra con respecto al mercado. Las clínicas cuentan con una organización simple, muy similar a la competencia. Hasta el momento se han tratado de implementar técnicas tradicionales que no han generado ninguna diferencia importante en relación con sus más cercanos competidores. El siguiente capítulo analizará el ambiente interno y externo que ya ha sido descrito; y se concluirá con un análisis FODA de la empresa.

### CAPITULO III: SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA Y SU ANÁLISIS A PARTIR DEL ESTABLECIMIENTO DE LA CADENA DE CLÍNICAS.

En este capítulo se analiza el ambiente externo e interno de la empresa. Está compuesto de cuatro partes:

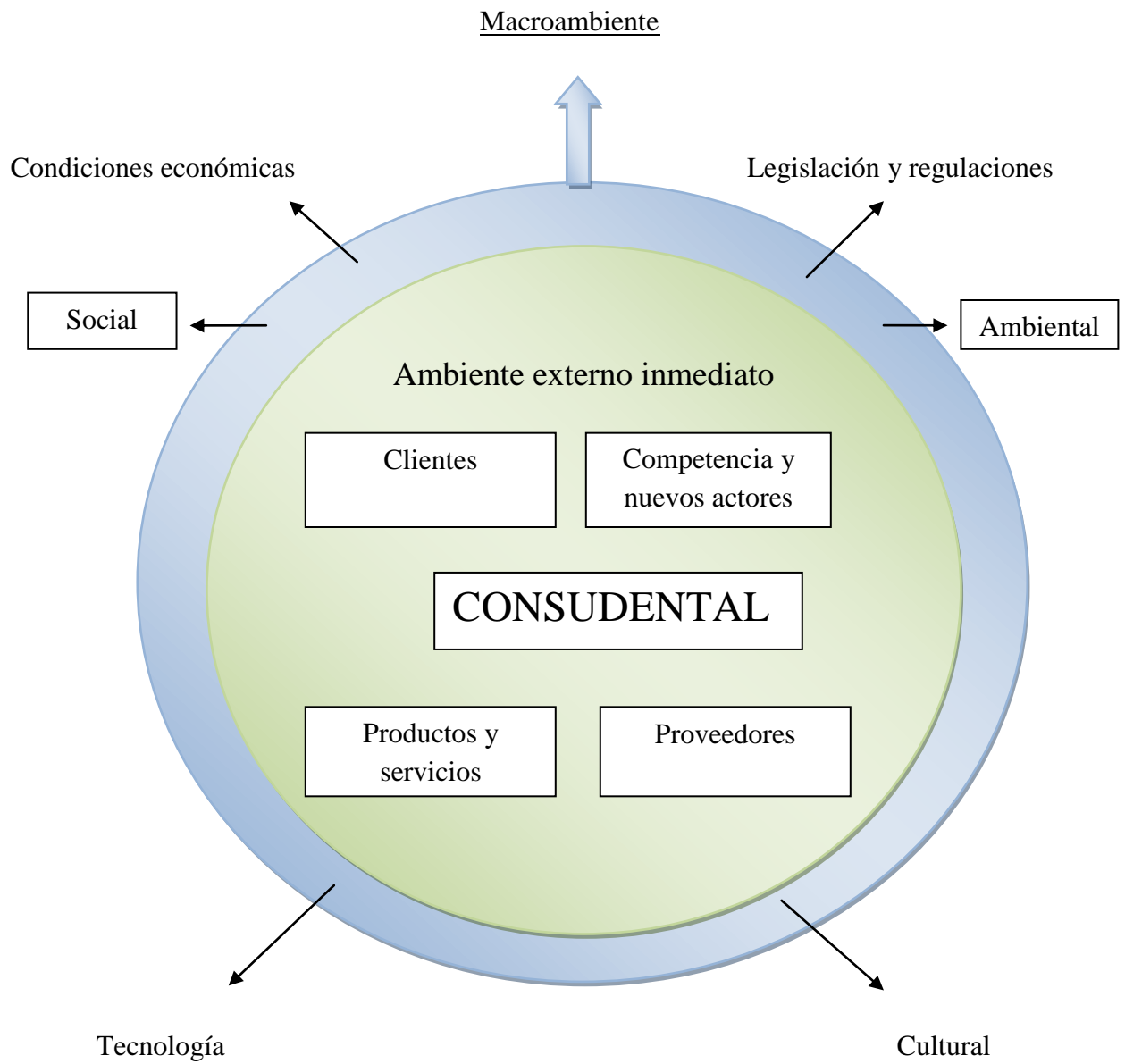
- 1) El estudio del ambiente externo, el cual comprende el macro ambiente y el ambiente externo inmediato, donde se presentan los sectores, las fuerzas y las tendencias que pueden afectar de manera directa o indirecta a la empresa.
  
- 2) Comprende el análisis de las oportunidades y amenazas de la empresa con respecto al ambiente externo.
  
- 3) El análisis del ambiente interno; para ello se parte de la visión, la misión, los valores, la estructura, la organización, el mercadeo, las finanzas, los controles internos y los procesos. Se utiliza la herramienta del análisis FODA para obtener un panorama completo acerca de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que influyen actualmente o podrían hacerlo en un futuro.
  
- 4) Comprende el análisis de la investigación realizada, relacionada con los clientes actuales y potenciales a quienes se les desea ofrecer el servicio.

## PRIMERA PARTE:

### 3.1 Análisis del ambiente externo y macro ambiente

Este análisis abarca tanto las oportunidades como las amenazas dentro del macro ambiente de la compañía. Esto engloba los elementos en el nivel macro, tales como: condiciones económicas, legislación y regulaciones, el área social y ambiental, tecnología y factores culturales. Asimismo, incluye el ambiente externo inmediato sobre el cual la empresa ciertamente puede actuar para influir en él, en aspectos como: clientes, competencia, nuevos actores, productos, servicios y proveedores.

Como toda empresa, “Consudental”, enfrenta varios factores que la afectan directa o indirectamente. La siguiente figura ilustra el entorno de la compañía y cómo los factores que intervienen, interactúan entre sí:

**Figura 4. Entorno de la empresa**

**Fuente: elaboración propia**



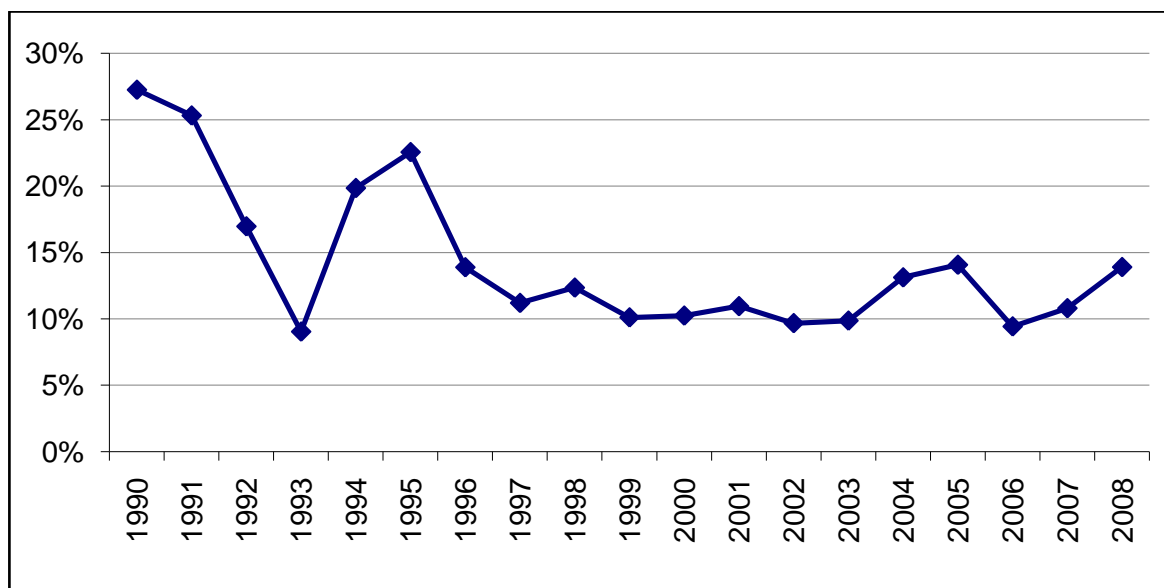
### 3.1.1 Condiciones económicas

Costa Rica es un país en vías de desarrollo, catalogado en el contexto mundial, como en vías de desarrollo. Posee diversas deficiencias en infraestructura, transporte y seguridad, pero cuenta con una posición privilegiada en el área de salud respecto de los otros países de la región.

Las condiciones económicas afectan directamente a la industria odontológica, debido a que los servicios dentales se encuentran dentro de los servicios de salud más costosos. El sistema de Seguro Social del país ofrece servicios dentales a la población que cotice y a sus familiares directos, pero estos servicios son básicos y no incluyen tratamientos complejos.

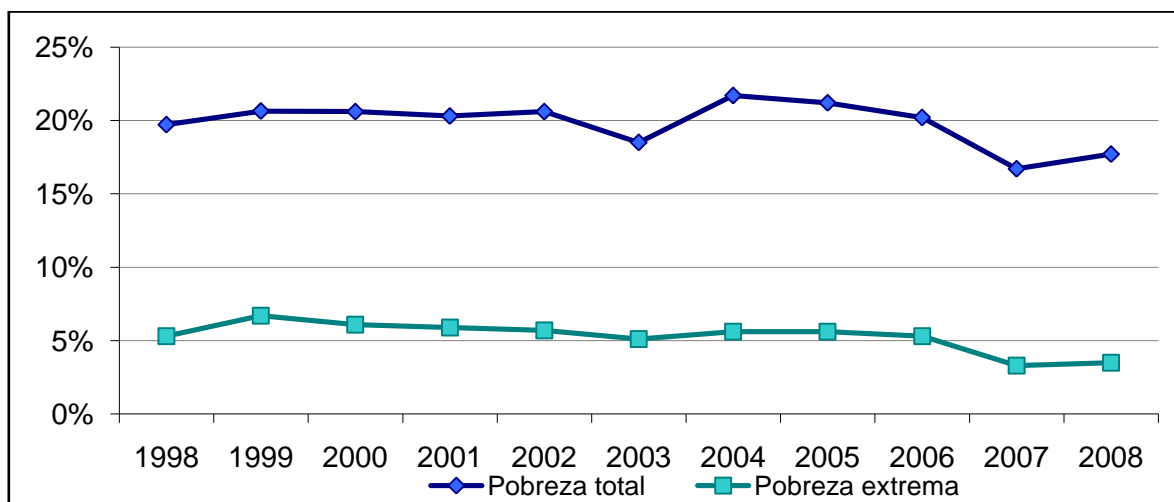
No hay estudios previos acerca de cuál es el porcentaje de la población que puede acceder a la práctica privada, pero, sin duda, factores como la inflación y el índice de pobreza, inciden en este porcentaje. Si el porcentaje de inflación aumenta, la población poseerá menos poder adquisitivo para cubrir sus gastos básicos personales y familiares; ello incrementa las posibilidades de que los servicios dentales no sean una prioridad para la población, y por consiguiente, se reduce la demanda en los consultorios dentales.

La pobreza constituye otro factor que afecta a la industria. Cuanto mayor sea el índice de pobreza, mayor es el decrecimiento en la clase media. Esta es la clase social predominante en el país y la que sustenta la práctica profesional privada. Por lo general, los servicios brindados por la Caja Costarricense del Seguro Social son aprovechados por la clase baja del país, la cual asiste a las clínicas estatales para recibir la atención respectiva.

**Gráfico 7. Tasa anual de inflación en Costa Rica**

**Fuente: Estado de la Nación**

La inflación ha experimentado una disminución en los últimos años, lo cual refleja un mayor poder adquisitivo por parte de los consumidores. No obstante, la tendencia de estabilidad que se presentaba desde el año 1999, ha empezado a variar, y el incremento a partir del 2006 ha repercutido en los costarricenses. El aumento en el número de clínicas, y por consiguiente, en el número de colegiados, sumado a un incremento en la inflación, pueden originar problemas en el mercado, pues se generará una mayor oferta y la demanda será menor.

**Gráfico 8. Tasa anual de pobreza**

**Fuente: Estado de la Nación**

La clase social predominante en Costa Rica es la clase media, la cual posee los recursos económicos para asistir a la consulta privada. En los últimos dos años, la pobreza ha ido disminuyendo, esto ha favorecido los intereses de la industria odontológica. Cuanto menos población pobre exista, mayor cantidad de demanda habrá para los servicios dentales.

El análisis de la información anterior permite concluir que la disminución de la tasa de inflación, sumada a una disminución de la pobreza, podrían ayudar a crear un panorama atractivo para la industria; pero cuando influyen factores externos a la economía nacional, el futuro se torna incierto.

La crisis económica mundial ha creado un ambiente de incertidumbre; por ello las personas prefieren ahorrar y la economía sufre una contracción importante. Todavía no están claros los efectos de la crisis económica en la industria, pero, sin duda, proyectos como el turismo dental, empiezan a verse afectados, por la gran disminución en los viajantes.

### 3.1.2 Legislación y regulación

Todo establecimiento dental está sujeto a constantes regulaciones por parte del Colegio de Cirujanos Dentistas, el Ministerio de Salud y disposiciones del Poder Legislativo de la República. El Colegio de Cirujanos Dentistas de Costa Rica posee un reglamento cuyas diferentes disposiciones regulan la práctica de la profesión. Ningún profesional graduado de Odontología puede ejercer la profesión si no está debidamente incorporado al Colegio. Para que la incorporación sea efectiva se debe cumplir con un conjunto de requisitos establecidos; de lo contrario el ejercicio de la carrera sería ilegal y sujeto a sanciones. Todos los colegiados deben cancelar un monto mensual, denominado “colegiatura”. El profesional que no cumpla con este rubro, será inhabilitado de la posibilidad de trabajar.

Los odontólogos son profesionales que trabajan con radiaciones ionizantes, por ello el Colegio y el Ministerio de Salud obligan a los dentistas a realizar y aprobar el curso básico sobre el manejo de equipos que emiten este tipo de radiaciones.

Un departamento indispensable en la función reguladora del Colegio es la fiscalía, encargada de resolver conflictos o implantar nuevas normas que se relacionen con los servicios dentales. Tanto los pacientes como los odontólogos tienen la posibilidad de defenderse o demandar a alguna de las partes por medio de la fiscalía del Colegio. Existen otras disposiciones, establecidas por el Colegio, las cuales deben ser acatadas por los profesionales, como, por ejemplo, el rango tarifario fijado, según el cual los dentistas que cobren menos del precio establecido, podrán ser demandados ante la fiscalía, cuya sentencia puede ser hasta el cierre de la clínica por varios años o la suspensión del odontólogo.

Las personas extranjeras que desean ejercer la profesión en el país enfrentan fuertes barreras de entrada debido a la cantidad de requisitos a los que son sujetos. El Colegio de

Dentistas, junto con la Universidad de Costa Rica, son los responsables de realizar un examen para la aprobación de los conocimientos de todos aquellos foráneos que opten por ejercer la profesión. Por otro lado, los costarricenses con estudios fuera del país, deben homologar sus títulos, trámites que deben realizar todos los especialistas si desean ser reconocidos como tales en Costa Rica.

El Ministerio de Salud tiene la responsabilidad de dar las órdenes sanitarias a todos los centros dentales del país. Los consultorios dentales deben acatar todas las disposiciones para que puedan funcionar legalmente. Regulaciones en cuanto a infraestructura, instrumental, equipo y recolección de desechos, entre otros, son solo algunas de las regulaciones impuestas por el Ministerio. Este Ministerio realiza visitas con el propósito de inspeccionar que todas las condiciones sean las idóneas; además, los permisos de funcionamiento son otorgados por períodos de cinco años, y una vez terminado el plazo, éste deberá renovarse.

Un factor reciente que produjo grandes cambios en el mercado, fue la culminación del período transitorio de la Ley de Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad, número 7600. Este ha obligado a cambiar todas las instalaciones de atención dental de manera que dispongan del acceso adecuado para la atención de este sector de la población.

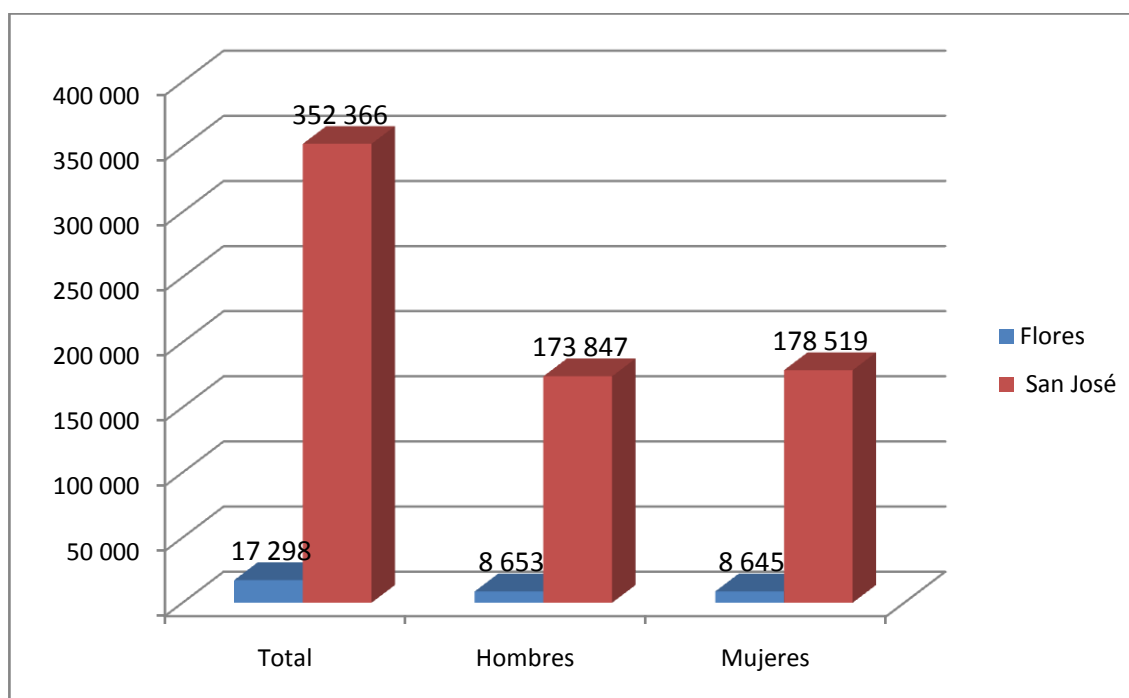
Una regulación como la ley 7600 puede, inclusive, eliminar consultorios dentales, debido a que los cambios en infraestructura pueden representar costos muy altos, que no pueden ser cubiertos por las operaciones del consultorio. Estas y otras leyes impuestas por el Poder Legislativo pueden repercutir directa o indirectamente en la industria odontológica.

### 3.1.3 Social

Las características demográficas de las zonas donde operan las clínicas de “Consudental” son totalmente diferentes. Una de las clínicas se sitúa en el cantón más pequeño, geográficamente, y la otra se encuentra en el cantón más poblado del país. El cantón central de San José es el de mayor densidad de población y Flores es uno de los cantones con menos población.

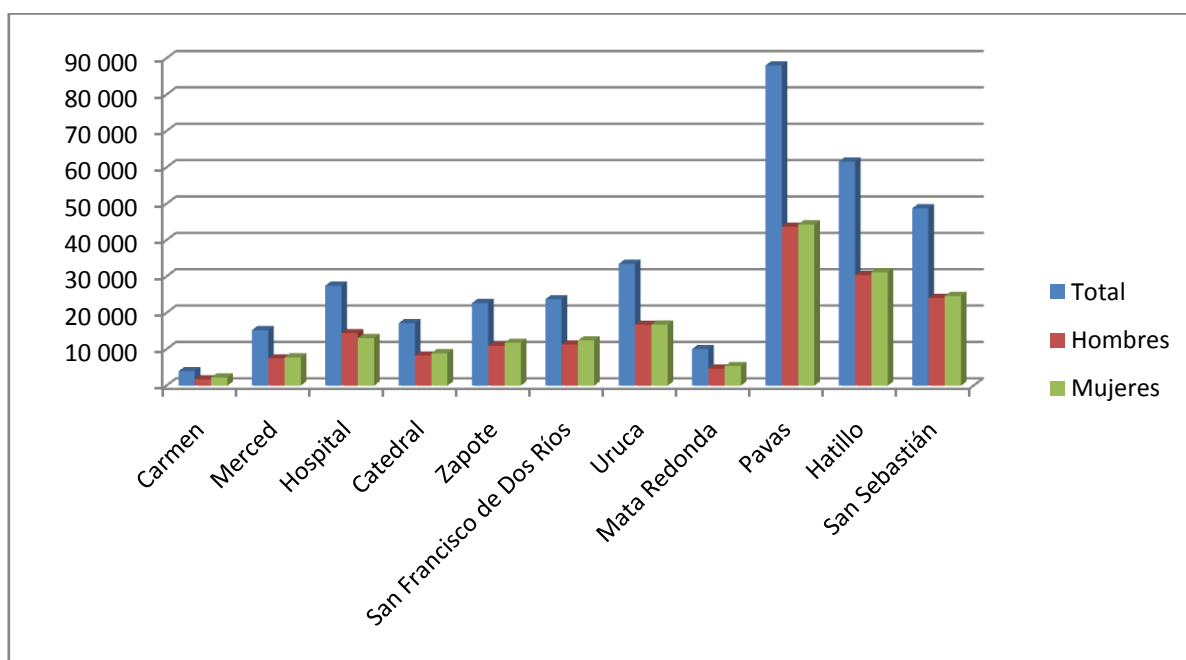
Aproximadamente el 50% de la consulta de la clínica de Flores, pertenece al lugar, por lo cual los datos demográficos de zonas vecinas son de igual importancia para los intereses de la compañía. Situación contraria ocurre con la oficina de San José, donde el 100% de los pacientes no pertenecen al distrito Hospital, donde se ubica la clínica. Los pacientes atendidos en San José pertenecen a otros distritos del cantón Central o a otros cantones de la provincia.

La relación entre los géneros es muy similar en ambos lugares, por lo cual, si se desea planificar estrategias de mercadeo para la atracción de pacientes, deben ser dirigidas a ambos sexos por igual. El que un lugar sea más poblado que otro, no garantiza un mayor mercado; más bien puede ser sinónimo de mayor competencia, pues la población se distribuye entre más clínicas. Como se muestra en el Gráfico N° 9, la población de los cantones es significativamente distinta, y la relación entre géneros es muy similar para ambas regiones.

**Gráfico 9. Población de los cantones donde se localizan las clínicas de Consudental**

**Fuente: Estado de la Nación**

El distrito Hospital es el quinto cantón en densidad demográfica, pero el mercado meta de la clínica de San José no se enfoca en la población que reside en el distrito, sino la población que se desplaza por la zona.

**Gráfico 10. Población por distrito, Cantón Central San José**

**Fuente: Estado de la Nación**

Los datos demográficos de las zonas donde se ubican las clínicas pueden contribuir a formular un plan de acción, pero tampoco se los puede considerar concluyentes, debido a que las clínicas se encuentran en zonas de alto tránsito. En ocasiones, se han atendido pacientes que residen en cantones lejanos, o inclusive, en otras provincias; por ello, es vital considerar el tipo de comercio que existe en el entorno y las personas que en él interactúan; con el fin de ampliar fronteras.

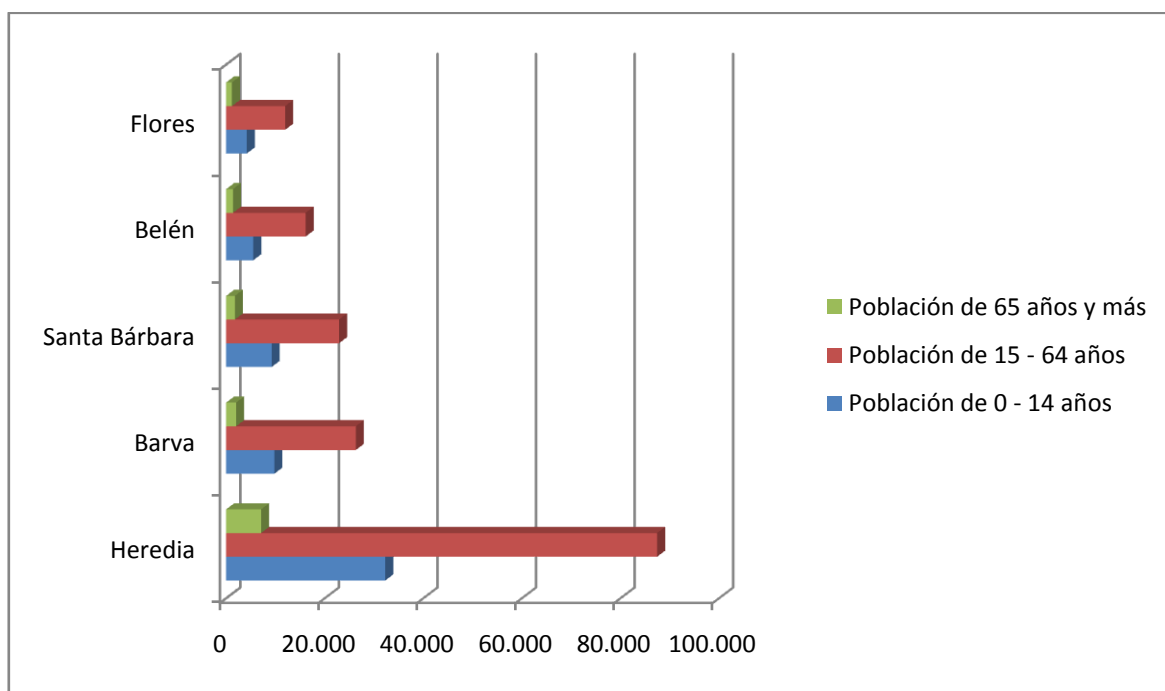
### Grupo Etario

El grupo etario que se maneja con mayor frecuencia en la consulta de las clínicas es el de 15 a 64 años, lo cual coincide con los datos demográficos de cada sector. En ocasiones, se realizan campañas dirigidas a atender un grupo de la población, tal es el caso de niños o



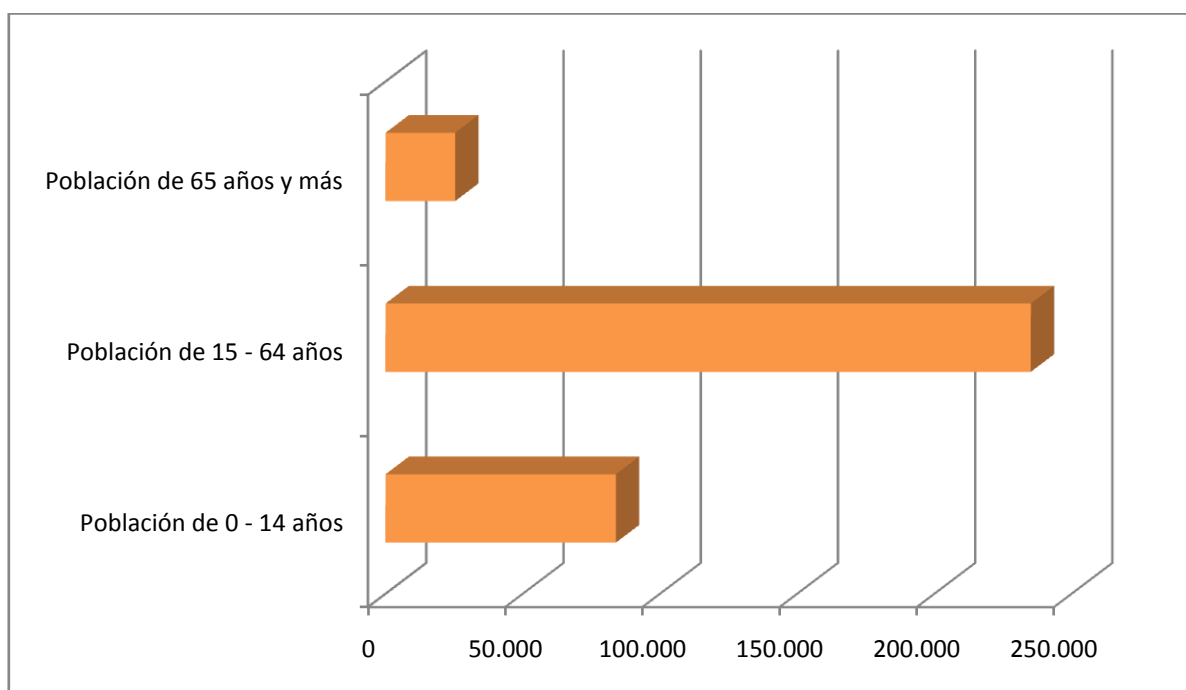
adultos mayores, pero debe analizarse si el mercado es realmente la meta o, por lo contrario, se desea acceder a un nicho poco explotado. El consultorio de la capital se ubica en las cercanías del Hospital Nacional de Niños, por lo cual se puede crear algún tipo de estrategia para atraer a los niños a la consulta.

**Gráfico 11. Rango etario del Cantón de Flores y cantones vecinos**



**Fuente: Estado de la Nación**

En el Gráfico N° 11 se incluyen zonas cercanas al cantón de Flores, debido a que casi la mitad de la consulta de la clínica proviene de lugares fuera del cantón. Además, estas poblaciones se trasladan a través del cantón de Flores, pasando por la carretera principal donde se localiza la clínica “Consudental”.

**Gráfico 12. Rangos de edades del Cantón Central de San José**

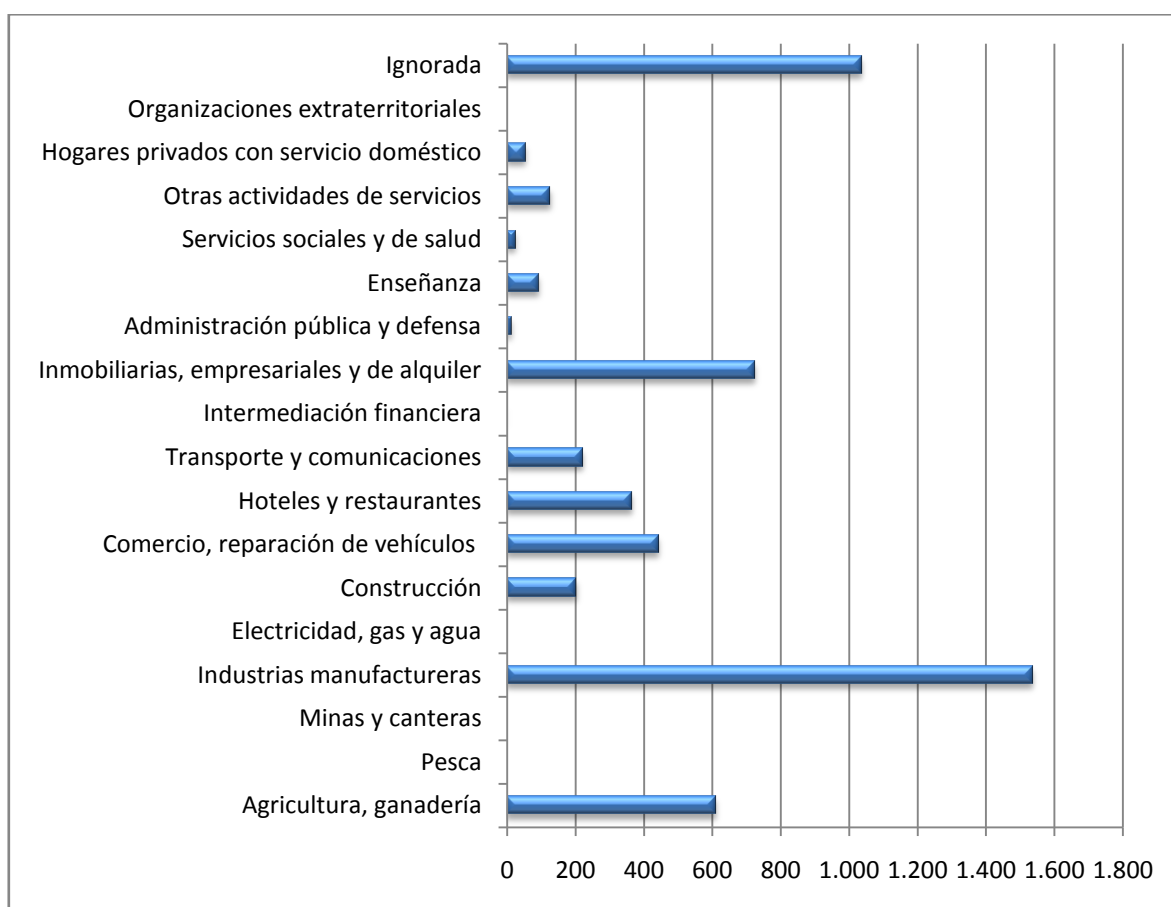
**Fuente: Estado de la Nación**

Para todo comercio, es fundamental conocer el mercado donde se desenvuelve. En el caso de las clínicas dentales, deben tomar decisiones basadas en el público meta. La construcción o el alquiler de un local, la fijación de precios para los consumidores, la adquisición de nueva tecnología y la incorporación de nuevos elementos en el equipo de trabajo, son solo algunos de los factores que los dueños deben considerar antes de realizar una inversión. El mercado meta se puede definir con base en las actividades que realizan los habitantes de las zonas en estudio. El análisis de los tipos de trabajo puede llevar a la conclusión del poder adquisitivo con que cuenta la población; si es un sector con alta o baja educación; o si es una población en crecimiento económico.

### Ocupación de los trabajadores del cantón de Flores

Si se posee información respecto de las ocupaciones de los pobladores de cada región, se puede determinar el nivel socio económico de las poblaciones donde operan los consultorios dentales. La educación y el poder adquisitivo pueden ser analizados y así optar por diversas estrategias de precios, procesos, mercadeo, recursos humanos y financieras, entre otras.

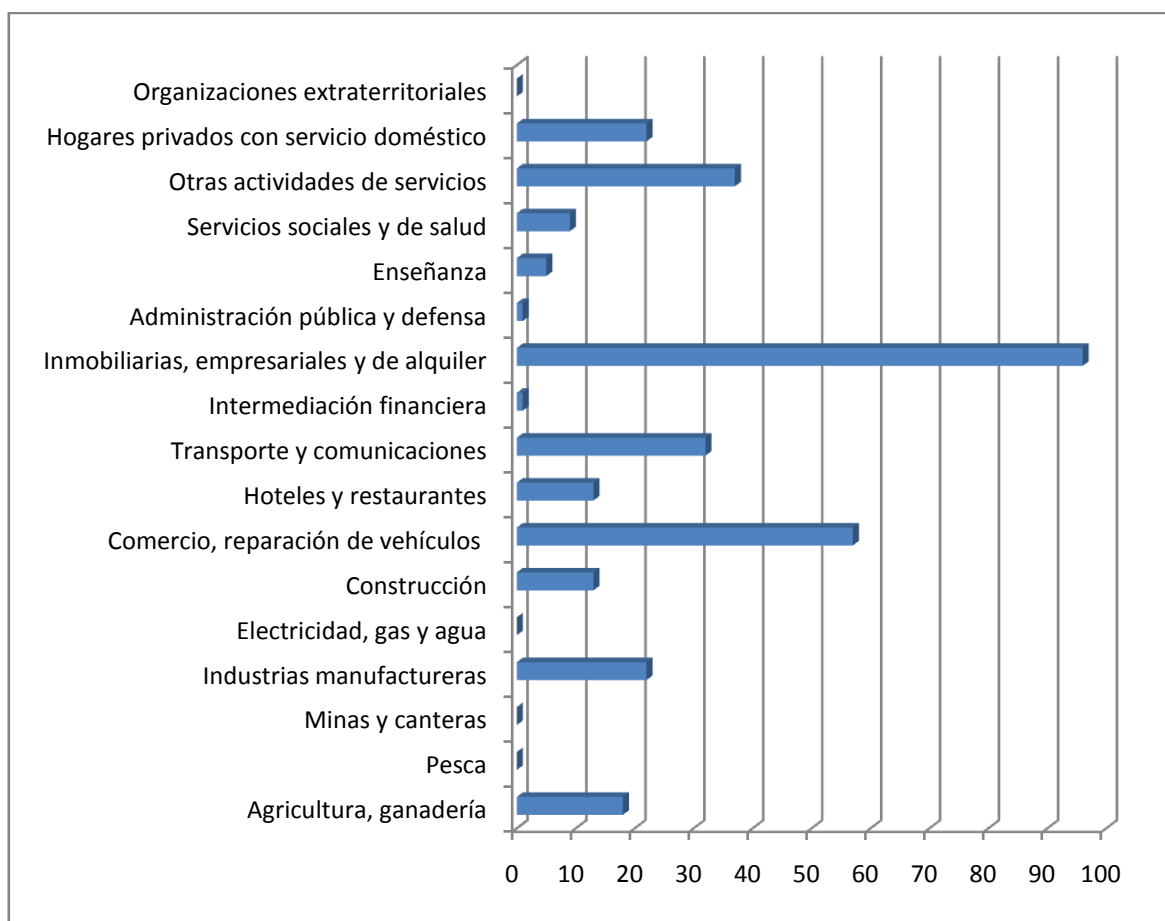
**Gráfico 13. Ocupación de los trabajadores del Cantón de Flores**



**Fuente: Estado de la Nación**

Flores cuenta con un mayor porcentaje de trabajadores en los sectores de manufacturación, agricultura e inmobiliario, oficios que no brindan salarios altos, por lo cual el poder de adquisición de los habitantes no es alto; esto podría incidir en la adquisición de equipo o materiales de muy alto costo, el cual se debe trasladar al costo del paciente. Por otro lado, hay un sector de patronos, que a diferencia de los trabajadores, puede tener mayores facilidades económicas. Actividades como el comercio, el transporte y el inmobiliario son las más realizadas por los patronos del Cantón de Flores.

**Gráfico 14. Ocupación de los patronos del Cantón de Flores**

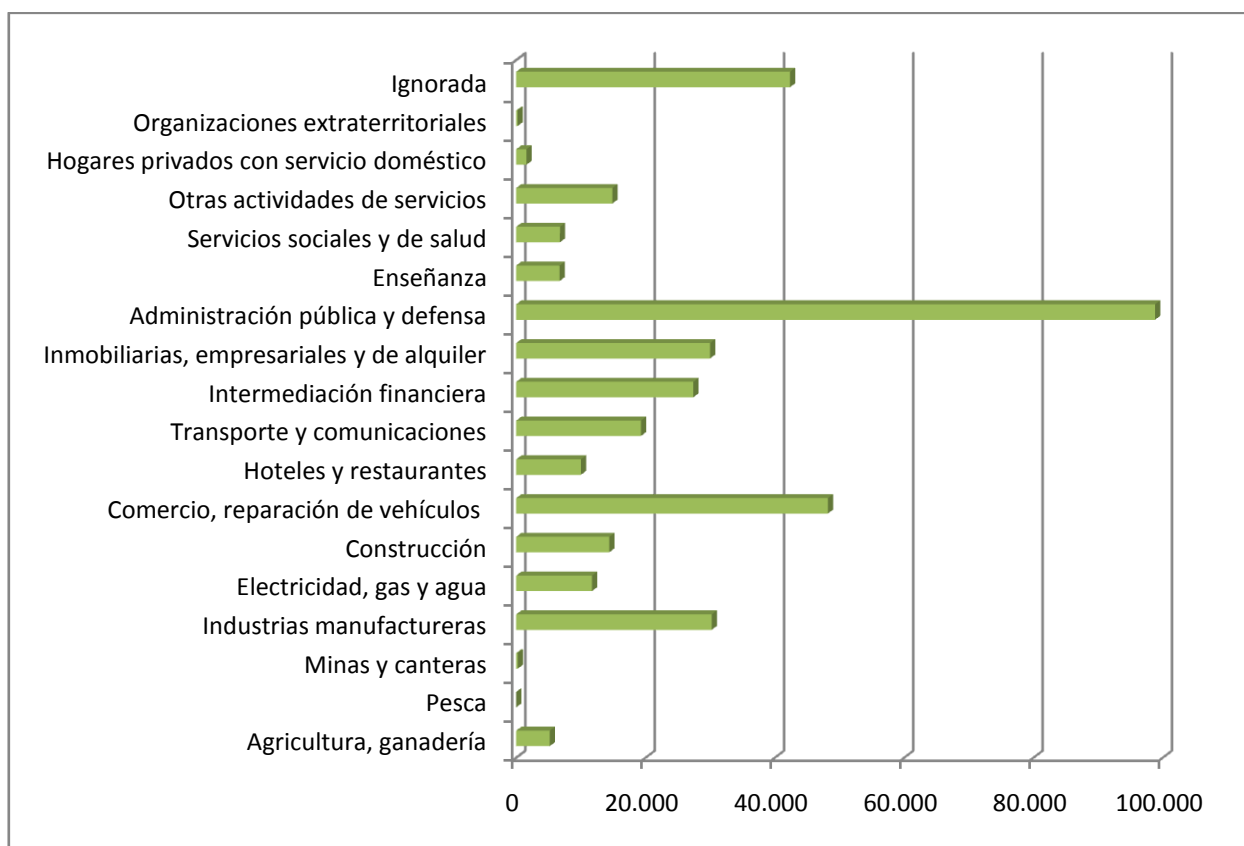


**Fuente: Estado de la Nación**

### Ocupaciones de los trabajadores del Cantón Central de San José

El Cantón Central de San José es totalmente diferente respecto del Cantón de Flores. Las actividades practicadas por los trabajadores son diferentes. La administración pública y el comercio predominan en el mercado, lo cual conduce a pensar que es una población con mayor poder adquisitivo. La manufactura y la inmobiliaria que dominan en Flores, aparecen como tercero y cuarto puesto en San José. La empresa “Consudental” trata de estandarizar el servicio en sus clínicas, pero es importante entender el mercadeo meta para tomar ciertas decisiones que pueden influir de maneras diferentes, dependiendo del tipo de población.

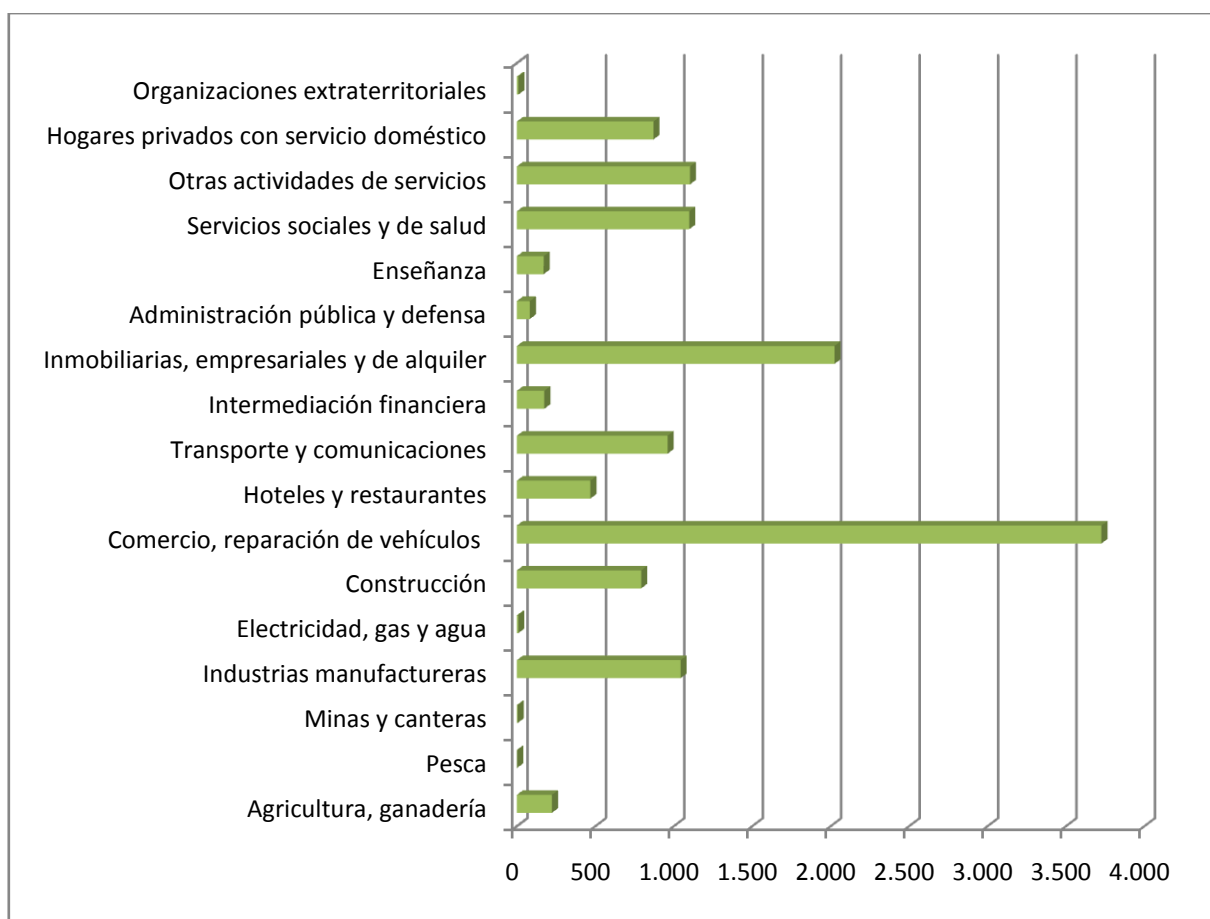
**Gráfico 15. Ocupaciones de los trabajadores del Cantón Central de San José**



**Fuente: Estado de la Nación**

Las ocupaciones de los patronos son similares a las analizadas anteriormente, con la diferencia que este grupo es una cifra considerablemente alta con respecto a los patronos de Flores. Un aspecto destacable en la lista de actividades de los patronos, es que aparece una cifra alta de patronos dedicados a servicios de salud, por lo cual la competencia en el área es mayor.

**Gráfico 16. Ocupación de los patronos del Cantón Central de San José**



**Fuente: Estado de la Nación**

### 3.1.4 Ambiental

Las clínicas dentales producen desechos infectocontagiosos, altamente contaminantes para el ambiente. Diferentes enfermedades transmitidas por la saliva y la sangre pueden provocar efectos negativos en la población expuesta, por ello el manejo de estos desperdicios debe ser responsable.

La hepatitis, el herpes y el virus del VIH (síndrome de insuficiencia adquirida) son algunos ejemplos de enfermedades que se pueden contagiar en los consultorios dentales. Además, existen ciertos materiales que son tóxicos, por lo cual su manejo de los mismos debe ser amigable con el ambiente. El hipoclorito de sodio y el formocresol son líquidos utilizados en la consulta dental que son altamente dañinos.

Para la recolección de todos los desechos no tradicionales, se deben contratar empresas especializadas. Los desechos infectocontagiosos se dividen en: sólidos, líquidos y punzocortantes; por eso la empresa encargada de la recolección debe proveer de bolsas y recipientes debidamente rotulados para que sean fácilmente identificados.

El Ministerio de Salud es la institución responsable de velar por el cumplimiento de las clínicas dentales en relación con el entorno ambiental. Este ente entrega el certificado de habilitación solo a los consultorios que establecen medidas para el manejo de los desechos citados anteriormente. Dentro de las disposiciones, se pueden mencionar los siguientes: un contrato con una empresa especializada en el manejo de desechos infectocontagiosos, el uso de autoclave para la esterilización del instrumental, uso de un tanque séptico exclusivo para desechos líquidos contaminantes, entre otros. Cualquier empresa proveedora de servicios para las clínicas dentales debe ser autorizada por el mismo Ministerio.

Los consultorios dentales producen gran cantidad de desechos que pueden ser reciclables, como por ejemplo, papeles y recipientes plásticos, que pueden ser reutilizados si la clínica así lo tiene establecido.

### 3.1.5 Tecnología

El cambio tecnológico no representa un factor determinante a la hora de diferenciar alguna clínica, puesto que como en nuestro país no se produce ningún insumo que se utilice en la profesión, sino que todos los materiales y equipo son importados, toda la tecnología es accesible. Cuando alguna corporación proveedora internacional produce una innovación, prácticamente todo el gremio tiene acceso a esta. No todas las clínicas cuentan con la última tecnología en equipos, pero esta variable dependerá principalmente, del sector donde operan, puesto que toda la inversión en equipo será trasladada al costo del servicio.

Los avances más significativos son aquellos que tienen relación con el equipo. La radiografía digital, las cámaras intraorales donde el paciente puede observar en una pantalla su tratamiento, y la sedación con óxido nitroso, son novedades que causan curiosidad en los pacientes, pero cuando los costos son trasladados al precio del tratamiento, el paciente prefiere ser atendido de la manera tradicional. El incurrir en inversiones para la adquisición de estos equipos, debe ser respaldada por un estudio previo del mercado que se atiende.

#### Cambios en la tecnología

Si bien es cierto todos los dentistas tienen acceso a los mismos depósitos dentales, y pueden adquirir la más novedosa tecnología, cada vez se crean más equipos y materiales, cuyos costos en su mayoría, son muy elevados. Actualmente, el caso más representativo es



la lámpara de blanqueamiento “Zoom”, de la casa norteamericana “Discus Dental”. Este equipo tiene un costo aproximado a los \$2.600 por lo cual su compra origina un desembolso importante por parte del profesional. Pero ha sido tan fuerte la inversión en mercadeo de esta casa comercial, que los pacientes que asisten a consulta preguntan directamente por la marca del tratamiento.

Asimismo, otros tratamientos novedosos como la sedación por medio de óxido nitroso, la radiografía digital o la aplicación de láser para eliminar caries, pueden repercutir en la elección del cliente. Si una clínica no cuenta con los recursos financieros necesarios para adquirir estas novedosas opciones, puede ser vista como inadecuada; por el contrario, una clínica que adquiera esta tecnología, es percibida como moderna.

#### El uso de Internet como consecuencia de la globalización:

Internet es la ventana más utilizada hoy en día para obtener múltiples beneficios comerciales. En el caso de la Odontología, se utiliza para promocionarse internacionalmente. Costa Rica es por excelencia un destino de aventura, al cual se le ha dado un valor agregado: la atención dental.

El turismo dental se desarrolla en su totalidad a través de Internet. Además de atraer clientes extranjeros, se puede crear una clínica virtual donde el internauta puede consultar precios, tratamientos, doctores, alternativas en materiales, certificaciones, alianzas e, incluso, puede realizar consultas en línea. Asimismo, brinda beneficios en cuanto al contacto con los proveedores, con lo cual se acelera el pedido y la entrega de materiales y equipo.

### 3.1.6 Culturales

La atención dental siempre se ha visto como un tratamiento necesario cuando se origina el dolor. En los últimos tiempos este concepto ha ido cambiando gracias al acceso de información que posee la población costarricense. La apuesta de ciertos participantes ha tomado otro rumbo que se denomina “prevención”. Sin duda la prevención constituye un cambio importante, por cuanto evita la ejecución de tratamientos dolorosos y costosos, como usualmente son percibidos por la población cuando visita el dentista.

La constante preocupación por lucir bien ha fomentado la estética dental, lo cual ha impulsado a los profesionales a utilizar procedimientos estéticos, como una posibilidad de diferenciar sus servicios. La nueva moda de los blanqueamientos y sonrisas perfectas, ha provocado que la población cambie radicalmente la percepción que tenía respecto de la Odontología; esto ha obligado a los profesionales a penetrar en este campo y a conseguir el equipo necesario para brindar la atención.

Por otro lado, la población cuenta con mejores herramientas para realizar denuncias por trabajos mal realizados. Anteriormente, era extraño que pacientes disconformes tomaran la determinación de iniciar un trámite legal en contra de un profesional; pero en la actualidad, la fiscalía del Colegio maneja gran cantidad de denuncias que proceden de personas atendidas en todo el país. El aumento en la educación de la población ha hecho que muchos pacientes sean más exigentes y meticulosos con el tratamiento que reciben.

### 3.2 Ambiente externo inmediato

La empresa “Consudental” puede influir en el ambiente inmediato, por ello, la creación de estrategias adecuadas puede fortalecer a la compañía. A continuación se expondrán las áreas que participan e interactúan en este ambiente:

#### 3.2.1 Clientes

La cantidad de clientes depende de la zona geográfica donde se ubica la clínica. Por lo general, los consultorios dentales compiten por la población que se localiza en las cercanías de sus locales. Comúnmente no existen clientes grandes, a no ser que se logre algún acuerdo con una empresa que represente una planilla de empleados significativa para la clínica. El cantón de Flores posee 17.317 habitantes, distribuidos entre las 15 clínicas dentales del cantón. Ninguna de las clínicas ha establecido algún acuerdo conocido con una empresa de la zona.

Es claro que tanto la ubicación de la clínica de Flores como la de San José, son lugares de tránsito donde se desplazan muchas personas que no viven en la zona; por eso, distribuir los habitantes de una zona específica no demostraría la realidad de la situación. Ciertamente, es claro que esas personas también cuentan con múltiples alternativas en los lugares donde habitan. En años anteriores era común observar las salas de espera llenas de pacientes, pero la realidad actual es otra, muchos profesionales ya no esperan a sus pacientes en el consultorio, tratan de encontrarlos por medio de actividades sociales en escuelas, comercios y ferias de la salud, entre otras.

### Presiones competitivas asociadas al poder de compra del cliente

Esta es otra de las fuerzas más sólidas de la industria. La gran cantidad de consultorios dentales provoca que los clientes no tengan ningún costo a la hora de trasladarse a otra clínica. Las dos clínicas que posee “Consudental”, tienen a no menos de 200 metros de distancia, más de dos competidores, por lo cual el costo para el paciente es de solo algunos pasos. Cuando los pacientes necesitan realizarse tratamientos extensos y de altos costos, tienen el poder de negociación; de igual manera ocurre cuando varios miembros de una empresa o familia desean ser atendidos. Al existir tantas alternativas en el mercado, el cliente puede tomar el control de la negociación de su tratamiento.

La demanda cada vez es menor por la cantidad de competidores. Cuantos más estudiantes se gradúan de las universidades, menos clientes potenciales habrá para los dentistas incorporados. Además, la población costarricense cada vez se encuentra mejor informada acerca de la actividad odontológica y, como consecuencia, se convierte en un mercado más educado que sabe con exactitud lo que necesita. Otra de las prácticas en que incurren los clientes es proponer precios a los profesionales, casi exigiendo la atención al costo que ellos desean. Muchos profesionales prefieren bajar costos, poniendo en riesgo su posición ante la Fiscalía del Colegio de Cirujanos Dentistas de Costa Rica.

#### 3.2.2 Competencia y amenaza de sustitutos

### Tamaño del mercado y crecimiento

La industria está en constante crecimiento; todos los años el Colegio de Cirujanos Dentistas incorpora gran cantidad de profesionales. Actualmente, el número de colegiados es de 3.484 dentistas. En caso de que el profesional no se encuentre colegiado, brindará sus

servicios de manera ilegal, por cuanto es un requisito indispensable inscribirse y pagar mensualmente la colegiatura. En los años anteriores, solo la Universidad de Costa Rica graduaba profesionales en Odontología, pero en la actualidad existen tres universidades privadas que también lo hacen.

Prácticamente, todo el territorio nacional cuenta con clínicas de Odontología y el Valle Central posee la mayor concentración. En años anteriores, el trabajar en zonas rurales era sinónimo de éxito, pero en la actualidad es normal encontrar muchas clínicas en zonas rurales compitiendo entre ellas, como en todo el país. El Ministerio de Salud es el ente encargado de la regulación de los centros odontológicos. Las clínicas dentales cuentan con el permiso de funcionamiento denominado B, pues son lugares que producen radiaciones ionizantes.

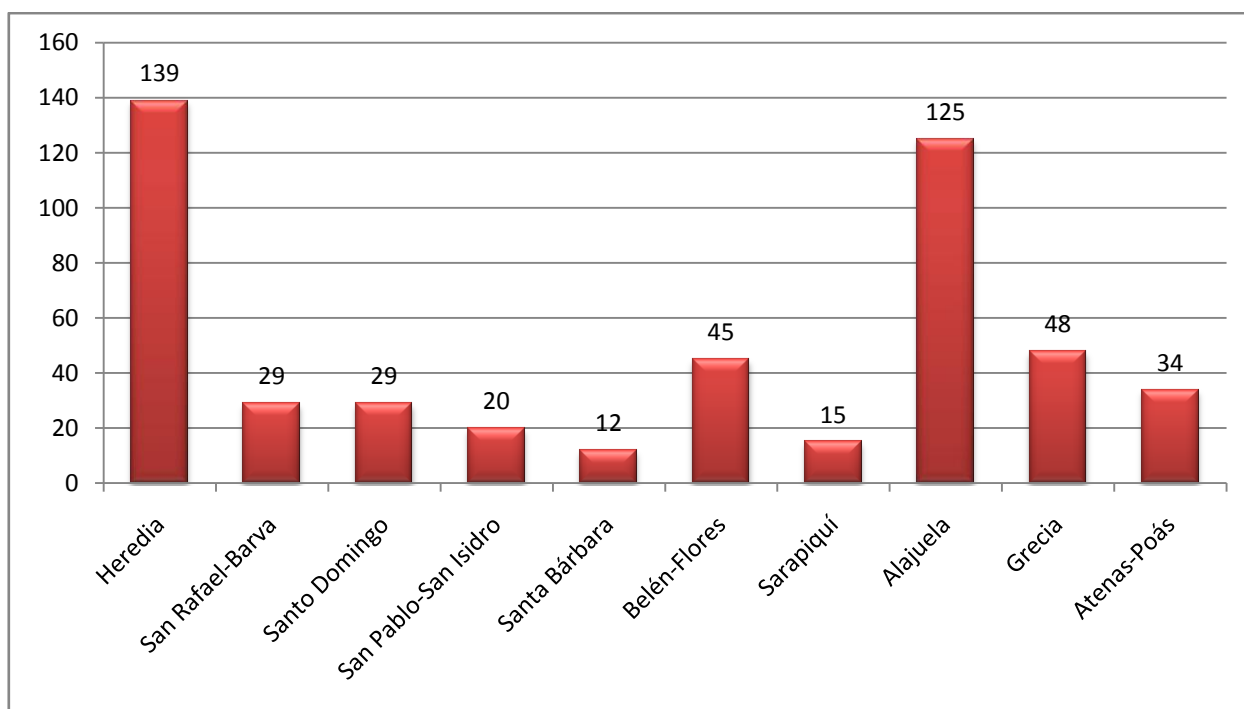
El Ministerio de Salud divide al país en varias zonas geográficas, para poder ejercer el control sobre la habilitación de las clínicas. El territorio Nacional es fragmentado en las siguientes zonas y sectores: Región Central Norte, Región Central Sur, Región Huetar Norte, Región Chorotega, Región Pacífico Central, Región Huetar Atlántica y Región Brunca.

Cada sector es muy similar en cuanto al accionar de las clínicas se refiere, pero es aún más semejante si se analiza la gran cantidad de clínicas existentes para la población que atiende. Es tal la cantidad de clínicas odontológicas, que el Ministerios solo habilita a aquellas que lo solicitan, puesto que existe un número considerable, estimado por el mismo ente, que ni siquiera solicitan la habilitación del consultorio.

### Cantidad de rivales

La industria se encuentra fragmentada en muchas clínicas pequeñas, a excepción de aquellas más grandes, ubicadas en los sectores de mayores recursos económicos del país. Solo en el Cantón de Flores existen 15 clínicas de Odontología. Tomando en cuenta que el Cantón de Flores es el más pequeño de Costa Rica, cuya extensión geográfica es de tan solo 6.96 km<sup>2</sup>, cada clínica abarcaría un área de 0.46 km<sup>2</sup>, aproximadamente. Por otro lado, la clínica ubicada en San José se sitúa en el distrito Hospital, que cuenta con alrededor 3.38 km<sup>2</sup>; aquí y en el sector de Mata Redonda se ubican alrededor de 125 clínicas de Odontología. Las cifras anteriores demuestran la existencia de un mercado saturado que ofrece al cliente múltiples opciones en zonas geográficas muy pequeñas.

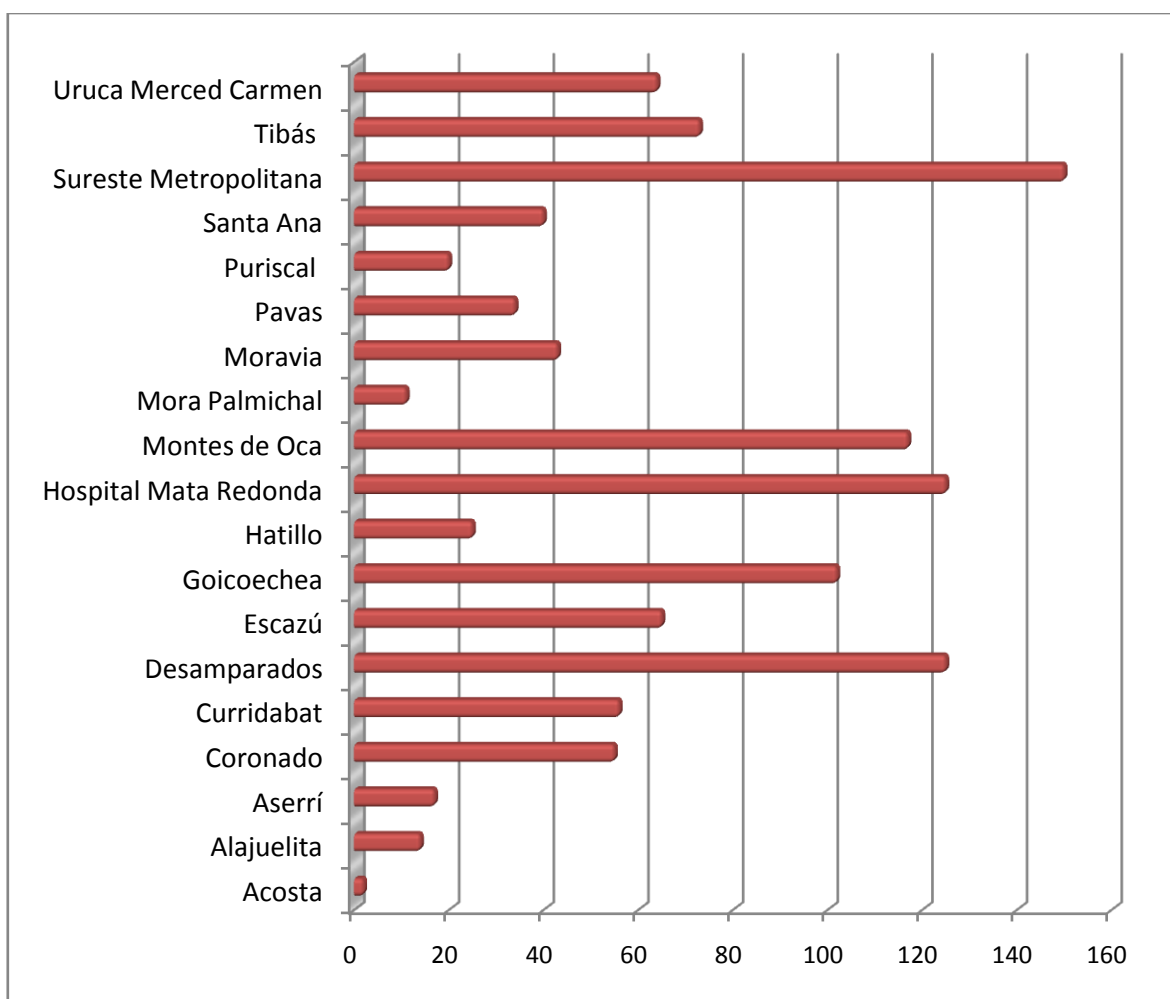
**Gráfico 17. Clínicas habilitadas Región Central Norte**



**Fuente: Región Central Norte, Ministerio de Salud**

Los consultorios dentales compiten por las poblaciones que residen cerca de sus clínicas; es raro encontrar estrategias que traten de adquirir pacientes de otras zonas geográficas distintas a los lugares de ubicación de las clínicas. Es común encontrar zonas donde existen varios consultorios dentales en una misma calle, con rótulos, servicios y productos similares. La diferenciación en la industria odontológica se basa en el tipo de servicio; el gran problema es que los esfuerzos para que el mercado conozca de estas ventajas, se origina cuando el paciente va a la consulta y no para atraerlo hacia ella.

**Gráfico 18. Clínicas Habilitadas Región Central Sur**

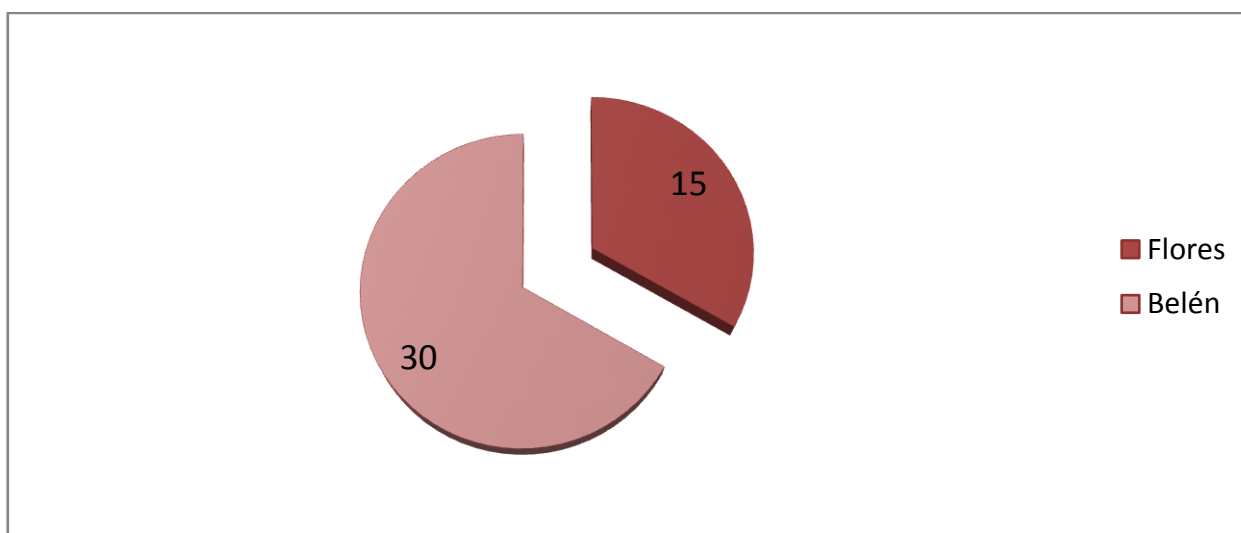


**Fuente: Región Central Sur, Ministerio de Salud**

Existen muchos cantones del país donde la saturación del mercado por medio de competidores es preocupante. En el último año se han establecido tres clínicas nuevas en el cantón de Flores, de las cuales dos se ubican a un perímetro de 200 metros de “Consudental”.

Las clínicas nuevas ingresan al mercado mostrando una imagen moderna donde el profesional a cargo ofrece tratamientos novedosos. Por lo general, la técnica que utilizan estos centros es la oferta de blanqueamientos con láser.

**Gráfico 19. Cantidad de competidores en la región de la clínica de Flores**



**Fuente: Región Central Norte, Ministerio de Salud**

#### Alcance de la rivalidad competitiva

En general, la competencia ocurre localmente. La forma tradicional de operar de las clínicas hace que todas compitan de una manera convencional, tratando de acaparar el mercado ubicado en el entorno de los consultorios. Solo algunas clínicas ubicadas en



sectores exclusivos de San José, empiezan a trabajar internacionalmente, incorporando sus operaciones en el mercado estadounidense, principalmente.

El turismo dental es un mercado reciente, explotado por aquellas clínicas “poderosas” que cuentan con los recursos necesarios para atraer este mercado. Un aspecto transcendental en el éxito de las empresas es explorar e incursionar en nuevos mercados. En el caso de la Odontología en Costa Rica, al existir tantos profesionales que compiten en el territorio nacional, los pacientes ubicados fuera de nuestras fronteras, pueden ser la solución a la saturación del mercado actual.

También, la competencia ha utilizado otros métodos para acaparar nuevos mercados. Los servicios odontológicos en vehículos móviles han sido una gran novedad, especialmente para las empresas que encuentran una gran facilidad para dar soporte en materia de salud a sus empleados, sin la necesidad de que éstos se trasladen. Otros dentistas cuentan con equipos móviles, que también son utilizados para estas actividades o, incluso visitas a domicilio para pacientes de la tercera edad que les es difícil trasladarse.

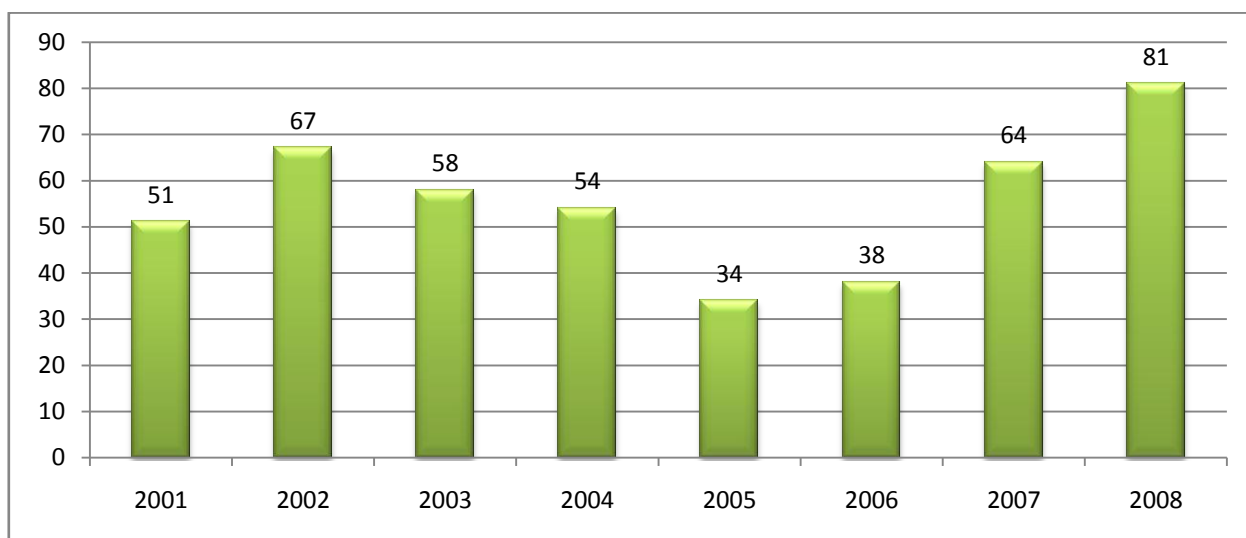
Otras empresas y cooperativas que ofrecen el servicio odontológico, han inaugurado clínicas en diferentes partes del país. La mayoría de estas opciones son vistas como alternativas accesibles por parte de la población, pues van dirigidas a una clase social media y baja. Estas empresas se mueven con el concepto de clínicas médico- dentales y han reducido el mercado aún más; incluso, han aprovechado la poca oferta de trabajo para los profesionales, para pagar salarios muy bajos.

La incorporación de nuevos consultorios ha reducido el mercado y ha originado un estancamiento en el crecimiento; por el contrario, los ingresos menores que otorga la

consulta privada, hacen pensar en un declive en el desarrollo del mercado, el cual se podría catalogar como un mercado en decrecimiento por el exceso de oferta.

En las siguientes figuras se puede apreciar la cantidad de clínicas odontológicas que el Ministerio de Salud habilita por año en las regiones en estudio. Es importante destacar que no todos los años el número de consultorios dentales son centros nuevos, pues cada cinco años es obligatorio renovar el permiso de habilitación. Por ello, en un período puede existir una cantidad muy pequeña de clínicas antiguas que han renovado su permiso sanitario.

**Gráfico 20. Clínicas habilitadas desde el año 2001 en la Región Central Norte**

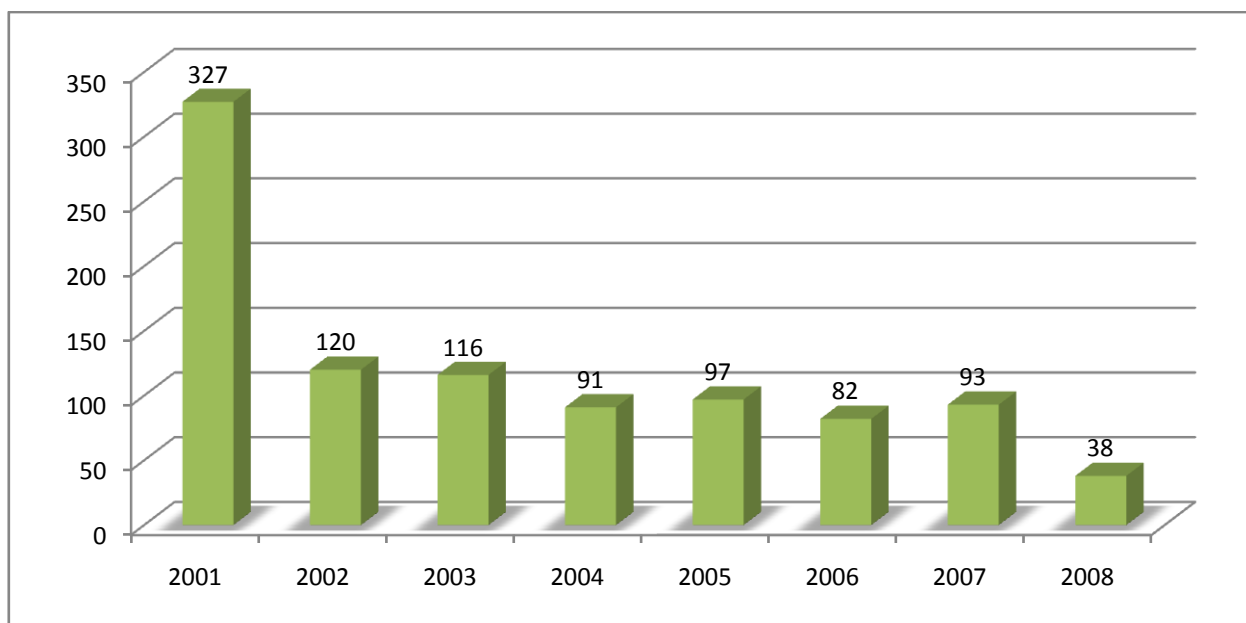


**Fuente: Región Central Norte, Ministerio de Salud**

Como se muestra en el Gráfico N° 20, se produjo un aumento importante en la cantidad de consultorios habilitados para el año anterior en la Región perteneciente a la clínica de la empresa en San Joaquín de Flores, a diferencia de la Región Central Sur, donde se aprecia una tendencia a la baja para las clínicas habilitadas en la provincia de San José, como se indica en el Gráfico N° 21. Un dato importante es que no necesariamente todas las clínicas que brindan servicios están contempladas en estos registros, por cuanto, en la actualidad, el

alcance del Ministerio de Salud es limitado y solo se realizan controles para los permisos en las clínicas que así lo solicitan.

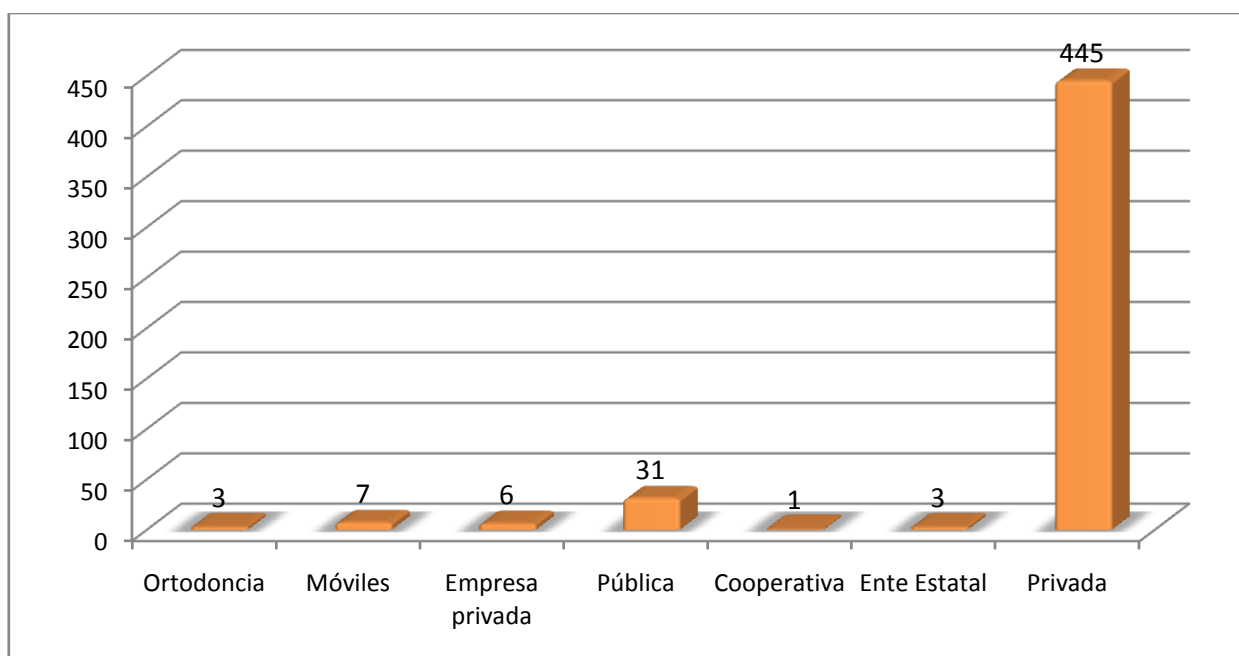
**Gráfico 21. Clínicas habilitadas desde el año 2001 en la Región Central Sur**



**Fuente: Región Central Sur, Ministerio de Salud**

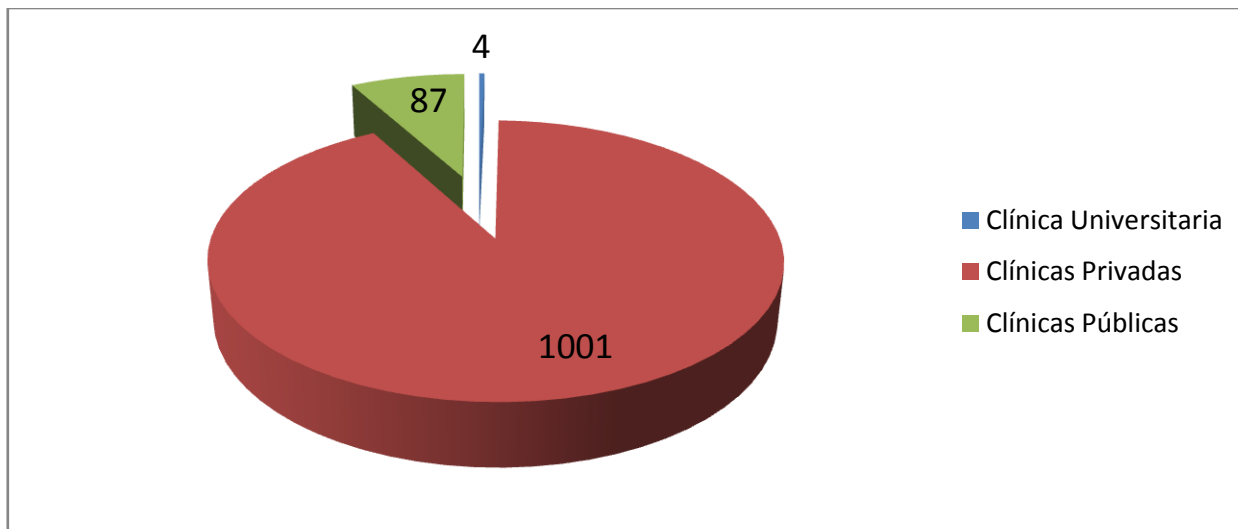
#### Presiones competitivas asociadas a la competencia

Sin duda, esta fuerza competitiva es la más fuerte a la que se expone la industria odontológica. El gran problema es la similitud en que trabajan todas las clínicas, pues la semejanza tanto en el servicio como en el producto no representa mayor diferencia. Es difícil poder encontrar en la industria alguna ventaja competitiva que sobresalga de los rivales. Anteriormente, las especialidades eran una manera de lograr una ventaja sobre la competencia, pero en la actualidad la existencia de una gran cantidad de especialistas, ha creado una necesidad y no un motivo de diferenciación.

**Gráfico 22. Tipos de clínicas Región Central Norte**

**Fuente: Región Central Norte, Ministerio de Salud**

Tanto el Gráfico N° 22 como el N° 23, ilustran la gran cantidad de clínicas privadas que operan en las regiones. El Ministerio de Salud no posee una estandarización en los procesos de documentación de información, por lo cual la clasificación puede variar de una región a otra. Las figuras evidencian gran cantidad de clínicas privadas, inscritas en el Ministerio como clínicas dentales que no poseen ningún grado de diferenciación entre ellas.

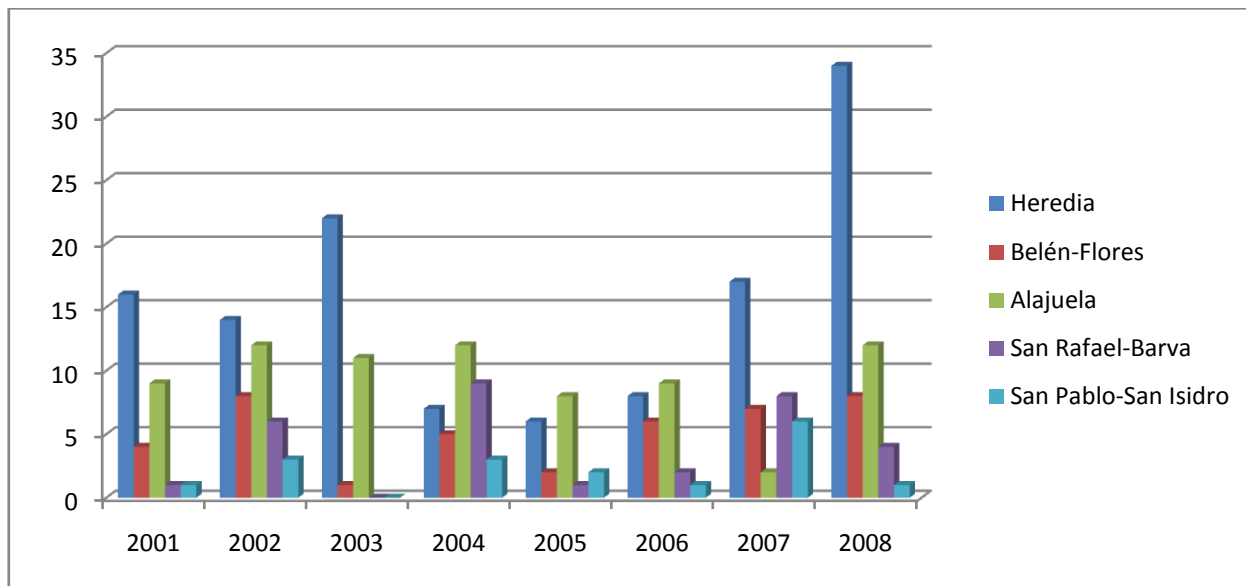
**Gráfico 23. Tipos de clínicas, Región Central Sur**

**Fuente: Región Central Sur Ministerio de Salud**

Algunas de las ventajas que han surgido son aquellas que impulsan un desarrollo de la actividad fuera del país. Otra característica del mercado es que cuando alguien lanza alguna propuesta innovadora, es muy fácil que la competencia la copie, por cuanto el acceso a la tecnología es totalmente abierto para todos los profesionales. Los competidores en la industria odontológica, son de un tamaño muy similar, lo cual refleja el alto nivel de rivalidad; hay muchos competidores trabajando de la misma manera.

El mercado ha ido creciendo lentamente. No es mucha la población que tiene acceso a la medicina privada, más bien se puede considerar que el alto costo de la vida, ha limitado aún más el desarrollo del mercado, y por ende, ha disminuido la cantidad de clientes potenciales. Si el mercado crece con lentitud, la competencia es todavía más agresiva, pues en un mercado con crecimiento acelerado, ganan aquellos que toman sabias decisiones a la misma velocidad en que crece el mercado. Por ejemplo, el mercado del turismo dental crece con rapidez, lo cual beneficia a los participantes, pues adquieren el conocimiento necesario para atacar el mercado, excluyendo a la competencia que apenas inicia y no cuenta con esa curva de aprendizaje necesaria.

**Gráfico 24. Cantidad de clínicas habilitadas en la Región Central Norte desde el año 2001**



**Fuente: Región Central Norte, Ministerio de Salud**

Es importante analizar el Gráfico N° 24 por cuanto evidencia la gran cantidad de clínicas que han sido habilitadas en Belén-Flores, así como en otras zonas cercanas al cantón en que se ubica “Consudental”. Las áreas de mayor concentración de población como el cantón Central de Heredia y Alajuela, han experimentado incrementos importantes en el número de establecimientos dentales.

#### Posiciones que ocupan los rivales en el mercado

Un análisis adecuado de la estructura competitiva que presenta el mercado, permitirá identificar cuales clínicas poseen una posición sólida o no en el mercado. A continuación se presenta un mapeo de grupos estratégicos; esta herramienta es muy útil para determinar la posición y el poder que representa la competencia. Las variables utilizadas para ubicar a la competencia se explican seguidamente:

**Tabla 4. Posiciones de la competencia**


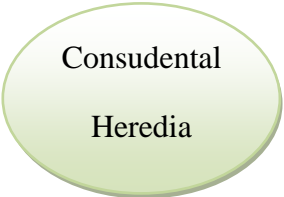

<b>Variable</b>	<b>Clasificación</b>
<b>Tipo de clínica</b>	Convencional – Especialidades
<b>Cobertura geográfica</b>	Una oficina – Dos o más oficinas
<b>Infraestructura</b>	Moderna – Antigua
<b>Experiencia profesional</b>	Más de 10 años – Menos de 10 años
<b>Ubicación de la clínica</b>	Calle principal – Calle secundaria
<b>Diversidad de tratamientos</b>	Alta – Baja

**Fuente: Investigación de Mercado para la clínica del Cantón de Flores, Consudental**

Para analizar la posición ocupada por los rivales en el mercado, se seleccionó la clínica de Heredia debido a que su competencia es más simple y el acceso a la información es sencillo. En general, en San José las clínicas se localizan en oficinas dentro de edificios, lo cual dificulta conocer las condiciones en las que operan. Los mapas que se presentan a continuación, comparan a la empresa “Consudental” con su competencia en el cantón de Flores, mostrando cuáles son algunas de las fortalezas o debilidades con respecto al mercado.

La investigación de mercado realizada para la clínica de Flores, brindó grandes beneficios para la empresa. A continuación, se presentan tres mapas estratégicos, a fin de comparar la posición de “Consudental”, en varios aspectos, con respecto a la competencia.

### Comparación de Posiciones en el Mercado, Consudental Heredia vrs Competencia

Especialidades		
<b>Tipo de Clínica</b>		
Tradicional		
	Una oficina	Dos oficinas
	<b>Cobertura geográfica</b>	

“Consudental” es la única clínica del cantón que cuenta con una segunda oficina en otra parte del país, por lo menos así lo muestran los datos de clínicas habilitadas por parte del Ministerio de Salud. La empresa es la única en la zona que brinda servicios de especialidades abiertamente, aunque a principios de este año, el establecimiento una nueva clínica ubicada en un centro médico y estético, ha provocado que el mercado de especialidades ya no sea exclusivo. El consultorio de la Dra. Adriana Garro, ubicado en un centro médico moderno, donde se ofrecen servicios de todo tipo relacionados con la salud y estética, representa la verdadera competencia en el nivel local.



<p>Moderna</p> <p><b>Infraestructura</b></p>		<p>Consudental</p> <p>Dra. Garro</p> <p>Dra. Víquez</p> <p>Dra. Ureña</p>
<p>Antigua</p>	<p>Dr. Cartín</p> <p>Dra. Barrantes</p> <p>Dr. Herrera</p>	<p>Dra. Sancho</p> <p>Dra. Aguilar</p> <p>Dra. Montero</p> <p>Dr. Esquivel</p> <p>Dr. Céspedes</p>
Calle Secundaria		Calle Principal

### Ubicación de la clínica

San Joaquín es el distrito central del cantón de Flores. En los últimos tiempos, el desarrollo comercial ha ido cambiando las actividades tradicionales de la población. La vía antigua que comunica Heredia con Alajuela atraviesa el distrito, por eso gran cantidad de comercios se han establecido a lo largo de esta carretera. “Consudental” cuenta con la ventaja de tener su clínica a la orilla de esta vía, pero tampoco es una ventaja distintiva debido a que otras clínicas también se ubican en este sector.

El gran auge comercial ha hecho que locales antiguos hayan sido remodelados o se hayan construido nuevos. La gran mayoría de los consultorios se ubican en lugares antiguos, aunque han empezado a operar nuevas clínicas en consultorios modernos, como el caso de “Consudental”. La gran ventaja con que cuenta la empresa es que es la propietaria de su propio local, por lo cual no tiene gastos de alquiler en el cantón de Flores.

<p>Más de 10 años</p>	<p>Dr. Cartín</p> <p>Dra. Sancho</p>	
<p><b>Experiencia</b></p> <p>Menos de 10 años</p>	<p>Dr. Herrera</p> <p>Dra. Víquez</p> <p>Dr. Esquivel</p> <p>Dra. Montero</p> <p>Dr. Céspedes</p> <p>Dra. Aguilar</p> <p>Dra. Ureña</p>	<p>Consudental</p> <p>Dra. Barrantes</p> <p>Dra. Garro</p>
<p>Baja</p>		<p>Alta</p>
<p><b>Diversidad de Tratamientos</b></p>		

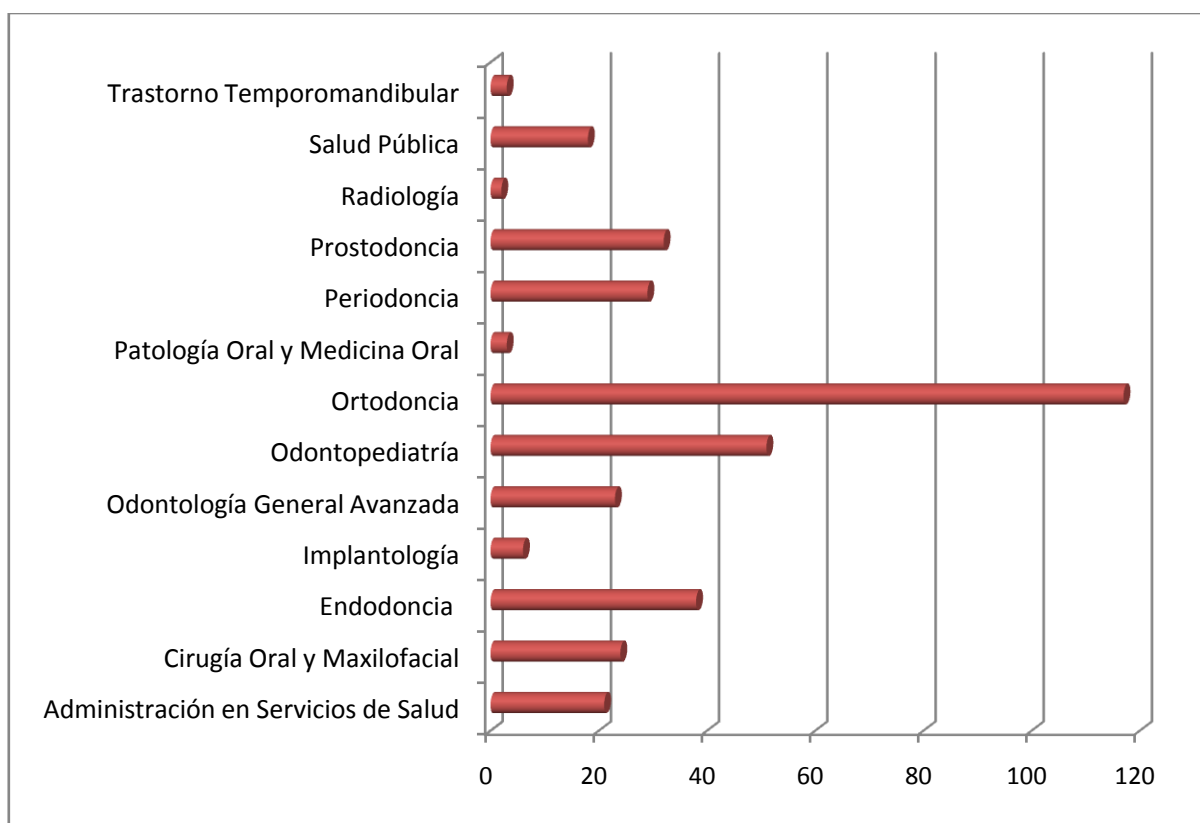
La creciente incorporación de odontólogos al mercado ha producido que la mayoría de los profesionales sean jóvenes. En muchas ocasiones, los clientes creen que el ser joven es

sinónimo de inexperiencia, por esto se analizó la competencia en Flores desde este punto de vista. De la oferta disponible, sólo existen dos clínicas que tienen más de 10 años de operar o que sus profesionales tienen más de 10 años de ejercer. Estas clínicas operan de manera tradicional; no cuentan con tratamientos novedosos ni de especialidades. La variedad de tratamientos no sólo involucra el equipo de especialistas, sino una ampliación en la línea de servicios en todos los campos de la profesión.

#### Proveedores de servicios especializados similares

En este apartado se presentan datos acerca de la cantidad de especialistas incorporados al Colegio de Cirujanos Dentistas de Costa Rica hasta el día de hoy, cifra que no va de acorde con la realidad, puesto que existen muchos especialistas que nunca llegan a realizar la homologación del título ante el ente rector. Son profesionales que no realizan los trámites respectivos o lo hacen mucho tiempo después de ejercer su especialidad. En años anteriores, los especialistas se unían para formar los centros dentales de atención integral o clínicas de especialidades, pero la creciente oferta de los servicios, ha provocado que estos profesionales no solo ofrezcan sus servicios en clínicas propias, sino que se trasladen a las clínicas dentales convencionales.

Los especialistas pueden representar competencia desde dos enfoques distintos: el primero, a través de sus clínicas privadas, y el segundo, que la competencia tradicional subcontrate estos servicios para incrementar la línea de servicios. Los ortodoncistas encabezan el grupo mayor de profesionales, seguidos por los odontopediatras, esto se debe a que son especialidades impartidas en el país.

**Gráfico 25. Especialistas incorporados al Colegio de Cirujanos Dentistas**

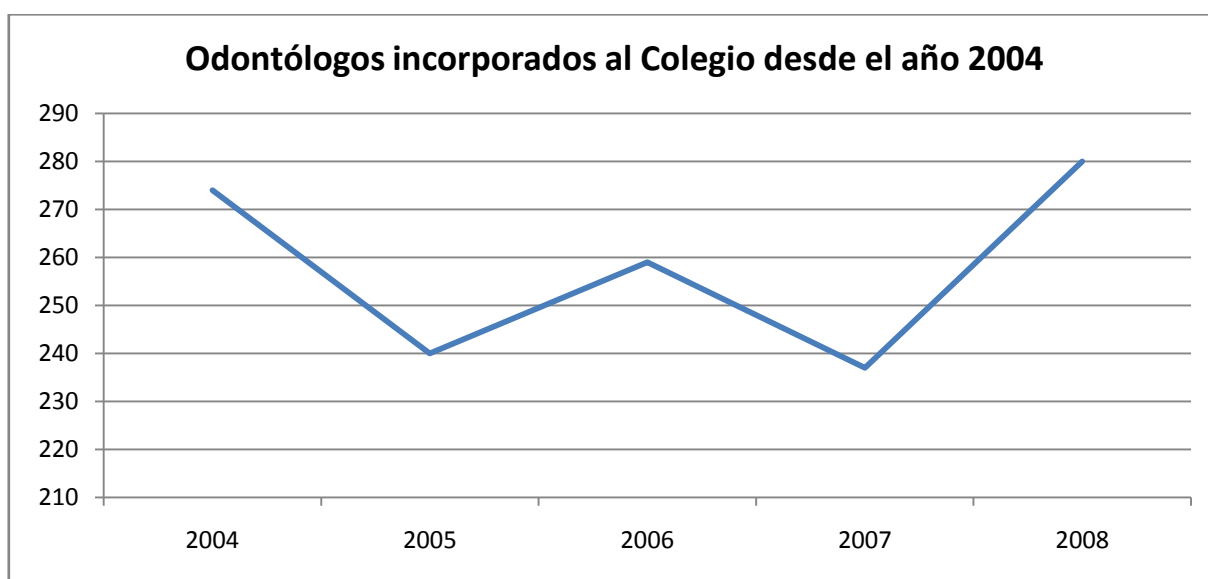
**Fuente: Fiscalía, Colegio de Cirujanos Dentistas de Costa Rica**

### Amenaza de nuevos actores

Costa Rica disfruta de un nivel muy alto de educación, donde destaca la educación superior. La Universidad de Costa Rica, como representante estatal, sumado a las tres universidades privadas que imparten la carrera de Odontología, gradúan a decenas de profesionales cada año. La Caja Costarricense del Seguro Social, con la colaboración del Ministerio de Salud, deben realizar una rifa para que los recién graduados tengan alguna oportunidad de participar del servicio social.

El servicio social consiste en un año completo de trabajo profesional en una zona del país, por lo general rural, el cual era obligatorio para el desarrollo del profesional. En la actualidad, existen más profesionales que cupos en el servicio, por eso, ya no es un requisito indispensable y quienes no deseen participar, pueden renunciar a la práctica. La tasa de crecimiento de los últimos años respecto de la cantidad de profesionales, se ha disparado y arroja cifras alarmantes.

**Gráfico 26. Odontólogos incorporados**



**Fuente: Fiscalía, Colegio de Cirujanos Dentistas de Costa Rica**

El Gráfico N° 26 presenta una media de 258 nuevos dentistas por año, que pueden ejercer la profesión. Vale destacar que el último año en estudio ha sido el período con más odontólogos incorporados. La amenaza de nuevos actores es un aspecto preocupante, pues si el crecimiento continúa como hasta el momento, el mercado para cada profesional será tan reducido que muchos no podrán practicar la profesión.

### 3.2.3 Productos y servicios

#### Grado de diferenciación del producto y servicio

Los productos y servicios de la industria odontológica se diferencian cada vez menos. Los materiales dentales y el equipo son accesibles para toda la población profesional. Cada vez más, las oficinas dentales adquieren tecnología de punta para impresionar a su mercado, pero en realidad la competencia cuenta con las mismas posibilidades de realizarlo.

La novedad en el campo son los tratamientos estéticos, por eso se anuncian blanqueamientos de última generación; sin embargo el 50% de las clínicas en Flores, por ejemplo, poseen dicho tratamiento, lo cual demuestra que no es un factor de diferenciación. Por lo general, cuando un mercado posee productos tan similares, lo que hace la diferencia es el precio. Sin embargo, en el caso de la Odontología, donde los precios son regulados, bajar las tarifas puede ser peligroso por los inconvenientes legales que se pueden presentar.

Actualmente, las clínicas procuran de diferenciarse en cuanto al enfoque del servicio. La mayoría de consultorios dentales se dividen en móviles, clínicas fijas privadas o públicas y clínicas de empresa. Algunos profesionales tratan de diferenciar sus servicios adjudicando un nombre atractivo a la clínica, como clínica integral, clínica de especialidades, spa dental, o algún otro nombre creativo que influya en la decisión del cliente.

Nuevas clínicas atraen a sus pacientes por los servicios adicionales que ofrecen. Existen nuevas técnicas para hacer de la consulta dental algo más relajante. La sedación a base de óxido nitroso, tratamientos con láser, la utilización de máquinas relajantes, anteojos o cascos para observar películas, son solo algunos de los ejemplos que se usan actualmente

para atraer clientes. Es claro que estos centros médicos están enfocados en un mercado de clase alta, debido a que los costos en la mayoría de los casos aumentan considerablemente.

#### 3.2.4 Proveedores

Los proveedores de la industria dental se pueden clasificar en diferentes áreas, tales como: proveedores de materiales y equipo, proveedores de tratamientos de desechos y proveedores para la realización de trabajos de laboratorio. Así como el número de clínicas dentales ha crecido, la cantidad de depósitos de materiales dentales se ha incrementado. En años anteriores, estos comercios se ubicaban en la capital y brindaban servicios de entrega de materiales y equipo hasta las clínicas.

Actualmente, existen depósitos en la mayoría de provincias, lo que ha provocado un aumento en la competencia. La aparición de ofertas ha ido en aumento, y los grandes beneficiados han sido los dentistas. Dentro de las características de operación de los depósitos dentales se pueden mencionar: servicio de entrega hasta la clínica, descuento en materiales y equipo por pago en efectivo, instalación gratis de equipo, aplicación de garantías del fabricante, educación continua sobre materiales nuevos, cursos teórico prácticos para la utilización de materiales y equipo, demostración de instrumental y equipo y ofertas que han alcanzado instancias de rifar vehículos entre los compradores.

Todos los materiales y equipos que venden los depósitos son importados, por ello, los precios dependerán del tipo de cambio del dólar, moneda en que se realiza la mayoría de transacciones. Por otro lado, estos comercios buscan lograr acuerdos con marcas extranjeras para lograr la distribución exclusiva de equipos, de esta manera algunos depósitos se han logrado diferenciar, ofreciendo equipos de alta calidad, o con un gran valor agregado, como garantías y repuestos.

Los proveedores de recolección de desechos ofrecen sus servicios clínica por clínica. Estas empresas deben contar con el aval del Ministerio de Salud, que los respalda en la recolección mensual de todos los desechos punzo cortantes y aquellos que representen un riesgo por la transmisión de enfermedades.

Los laboratorios también tienen repercusiones negativas por el exceso de oferta de la industria y, además, sus precios no son regulados, por eso la guerra de precios es común entre la competencia. Dentro de las características de sus servicios se pueden citar: la recolección y entrega de trabajos en la clínica, la diferenciación de trabajos en acrílico y porcelana, las facilidades de pago y los tiempos ajustados al dentista, entre otros.

#### Presiones competitivas asociadas a los proveedores

Esta presión es muy débil en el accionar de la industria. Existe gran cantidad de proveedores en todo el país, con similitud de precios, servicios y descuentos. Los costos de cambiar de proveedor para una clínica dental son nulos, debido a que todos ofrecen servicios similares. Si se utiliza una marca en especial, las otras disponibles son de muy alta calidad, lo cual refleja productos muy similares con muy poca diferenciación.

La cantidad de depósitos dentales ha ido en aumento al igual que las clínicas, por eso encontrar o cambiar de comercio es muy fácil y no representa ningún costo para el profesional. Al igual que los depósitos, los laboratorios y demás compañías proveedoras, no representan una fuerza, pues el poder lo conserva la clínica dental, que puede escoger el tipo de proveedor dentro de un número amplio de posibilidades y obtener los mismos beneficios.



## SEGUNDA PARTE:

### 3.3 Análisis de las Oportunidades y Amenazas

En este apartado, primeramente, se analizan las oportunidades y luego, las amenazas.

#### 3.3.1 Análisis de Oportunidades

Para toda organización es de vital importancia identificar las oportunidades que se presentan en el mercado donde se desarrolla. Es necesario evaluar el crecimiento y potencial de ganancias, si se aplica un plan estratégico para la obtención de una oportunidad. No toda oportunidad de la industria puede ser una oportunidad para la empresa; primero deben analizarse los recursos con que se cuenta para determinar si es factible o no. La finalidad de desarrollar una oportunidad es crear una ventaja competitiva en relación con los competidores de la industria.

#### Turismo dental

Consiste en la potencialidad de brindar el servicio integral de salud dental y turismo a clientes norteamericanos:

Para analizar la potencialidad de brindar el servicio de salud dental y turismo, primeramente se debe analizar el mercado global. El principal motivo del crecimiento en el campo del turismo dental, derivado del turismo médico, es la diferencia significativa de precios; no sólo por el costo dramáticamente reducido del tratamiento por realizar, sino también por los costos, incluidos transporte y la estadía. Los usuarios ahorran una suma

significativa de dinero; el porcentaje de ahorro depende de factores como el país de procedencia y el país de destino.

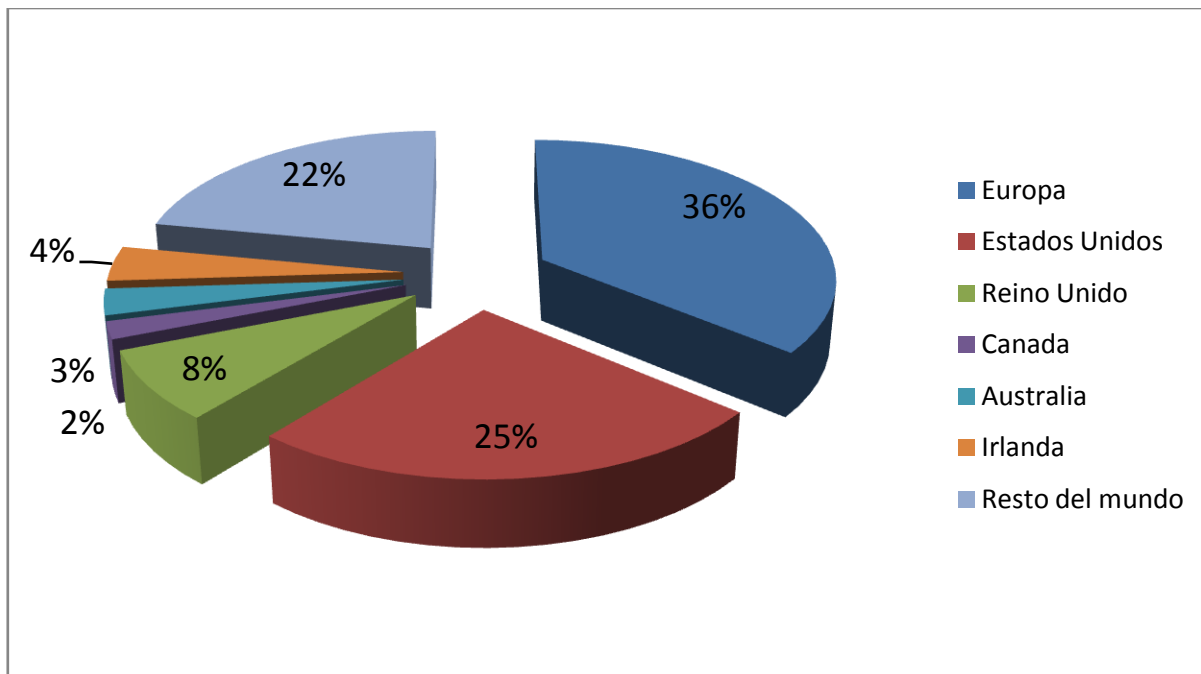
Los principales beneficios del turismo dental van más allá de los factores económicos; entre ellos se pueden mencionar los siguientes:

- Los pacientes perciben ahorros significativos, pero también reciben un trato más personalizado de doctores altamente calificados.
- Los tiempos de espera son prácticamente nulos; esto es especialmente valorado en Canadá donde los tiempos de espera por servicio dental pueden llegar a ser muy extensos.
- Cuando se necesitan tratamientos largos, se pueden realizar viajes turísticos en el tiempo que el tratamiento lo requiera y aún con estos gastos incluidos, el paciente podría percibir un ahorro.

Los principales países y regiones de los cuales provienen los usuarios del turismo dental son Europa, Canadá, Estados Unidos y Reino Unido, entre estos se destacan los Estados Unidos y el Reino Unido, por su rápido incremento. Como se puede apreciar en el Gráfico N° 27, el país con el mayor porcentaje de personas que viajan por turismo dental es los Estados Unidos.

El Gráfico N° 28 muestra los países que proveen el servicio de turismo dental. Las relaciones de cercanía son muy importantes, el mercado americano viaja principalmente a México. También, pacientes del Reino Unido y Europa viajan principalmente a países dentro del continente, liderados por Polonia y Hungría, seguidos por otros países fuera del continente como la India y Tailandia.

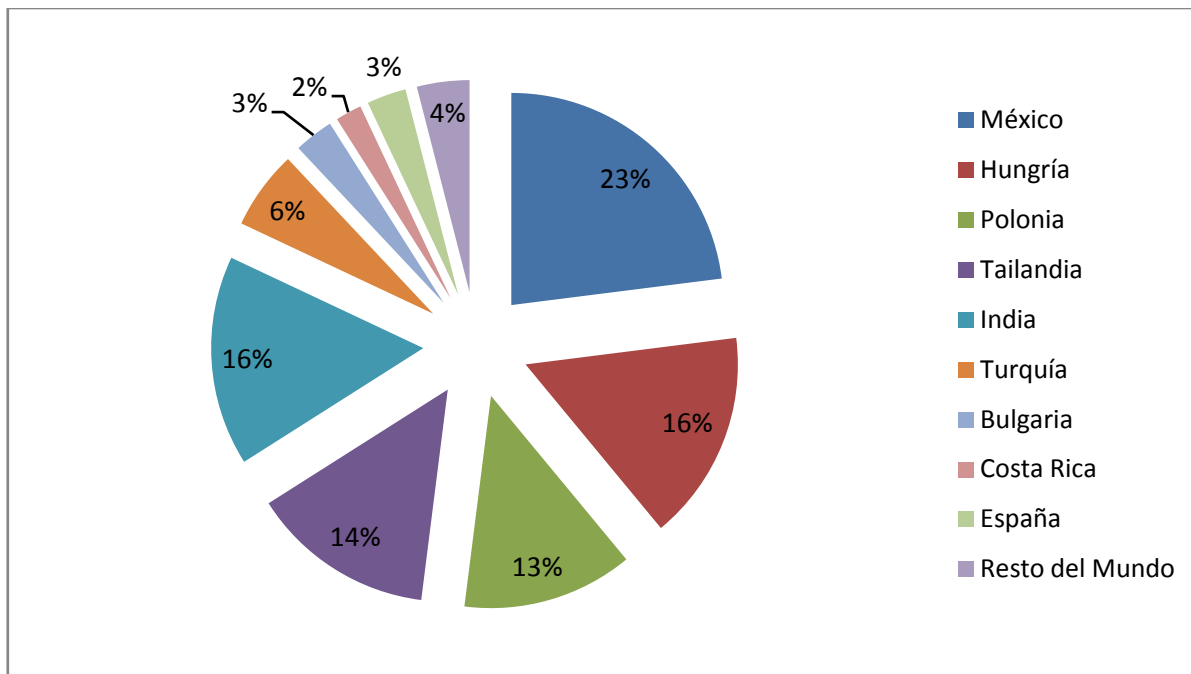
**Gráfico 27. Países y Regiones fuentes del turismo dental**



**Fuente: Investigación de fuentes secundarias, Consudental**

### Turismo dental en los Estados Unidos

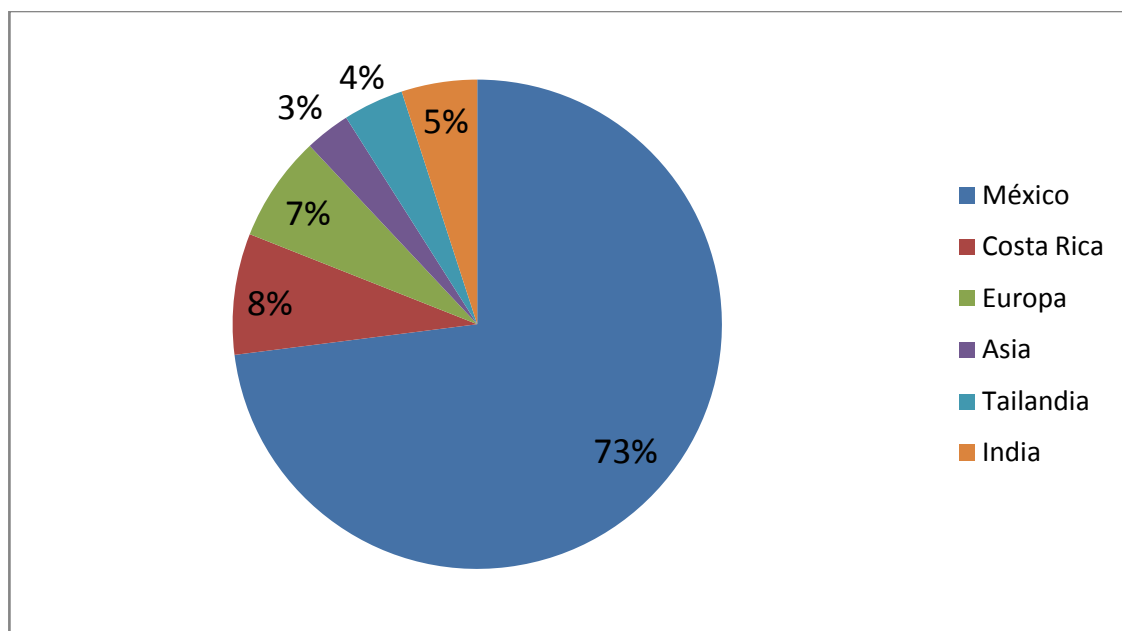
En una economía globalizada, caracterizada por el acceso a la información y los bajos costos de transporte, los estadounidenses han descubierto que se pueden obtener altos niveles de calidad en salud dental a un precio muy reducido. Los Estados Unidos es el mayor proveedor de pacientes del mundo, los cuales buscan tratamientos dentales fuera de las fronteras. Esto se debe, principalmente, a que existe aproximadamente un 43% de la población que no posee seguro dental y para estos, aproximadamente, más de 45 millones de personas, resulta muy costoso pagar el servicio dental privado dentro de su país.

**Gráfico 28. Países destino del Turismo dental**

**Fuente: Investigación de fuentes secundarias, Consudental**

El ahorro aproximado para los estadounidenses oscila entre un 46% y un 86%, dependiendo del tratamiento requerido y el país de destino seleccionado. Otra de las ventajas que presentan los países destinos es que prácticamente no hay tiempos de espera; el servicio es inmediato y de alta calidad.

En el Gráfico N° 29 se observa la distribución de 169,705 pacientes de turistas dentales provenientes de Estados Unidos por países de destino. En la gráfica se puede observar que el principal proveedor de servicios dentales es México, debido, principalmente, a la ubicación fronteriza con los Estados Unidos.

**Gráfico 29. Países y regiones destino de los norteamericanos**

**Fuente: Investigación de fuentes secundarias, Cosudental**

El crecimiento del turismo dental se aproxima a un 16% anual para Estados Unidos. Algunos de los factores que favorecen este crecimiento es la iniciativa de algunas empresas que se auto aseguran. Estas iniciativas tratan de incentivar el ahorro compartido, mediante el turismo dental, han creado planes en los que el seguro de la empresa paga los costos del tratamiento dental fuera de las fronteras.

En el largo plazo, el futuro mercado de turismo proveniente de Estados Unidos se verá afectado por cuatro variables principales, a saber: las compañías de seguros; estas deberán irse adaptando gradualmente a este nuevo mercado, tal vez podrían crear relaciones comerciales con proveedores de certificados en el negocio del turismo dental; la legislación estadounidense, eventualmente, el gobierno norteamericano podría facilitar una integración del turismo dental tanto en el sector privado como en el público en materia de seguros de salud; problema de imagen, los consumidores de clase alta tendrían que superar los estereotipos de los países en vías de desarrollo y, finalmente, la demanda inelástica, si en

los Estados Unidos la tendencia al aumento en los precios de los servicios dentales continúa, existirá, entonces, una demanda creciente para el servicio de turismo dental.

### Potencialidad de Costa Rica como destino de turismo dental

Costa Rica cuenta con uno de los mejores sistemas de salud del mundo. El alto profesionalismo que existe en este sistema se ve reflejado en la empresa privada y esta calidad está empezando a crear reputación.

De los 1.9 millones de personas que visitaron el país en el 2007, se estima que un 14%, es decir unas 266,000 personas, vinieron en busca de servicios médicos. En el punto anterior Costa Rica muestra una participación de mercado del 8%; sin embargo, esta participación ha aumentado, entre otros motivos, porque el turismo, en general, aumentó un 16% en el mes de julio con respecto al mismo período el año anterior, incluso se espera que el turismo crezca a una tasa del 20-25% anual en los próximos tres años. Paralelamente a este crecimiento del turismo, el gobierno, junto con la empresa privada, pondrán en práctica un plan estratégico para promocionar la medicina costarricense en el extranjero.

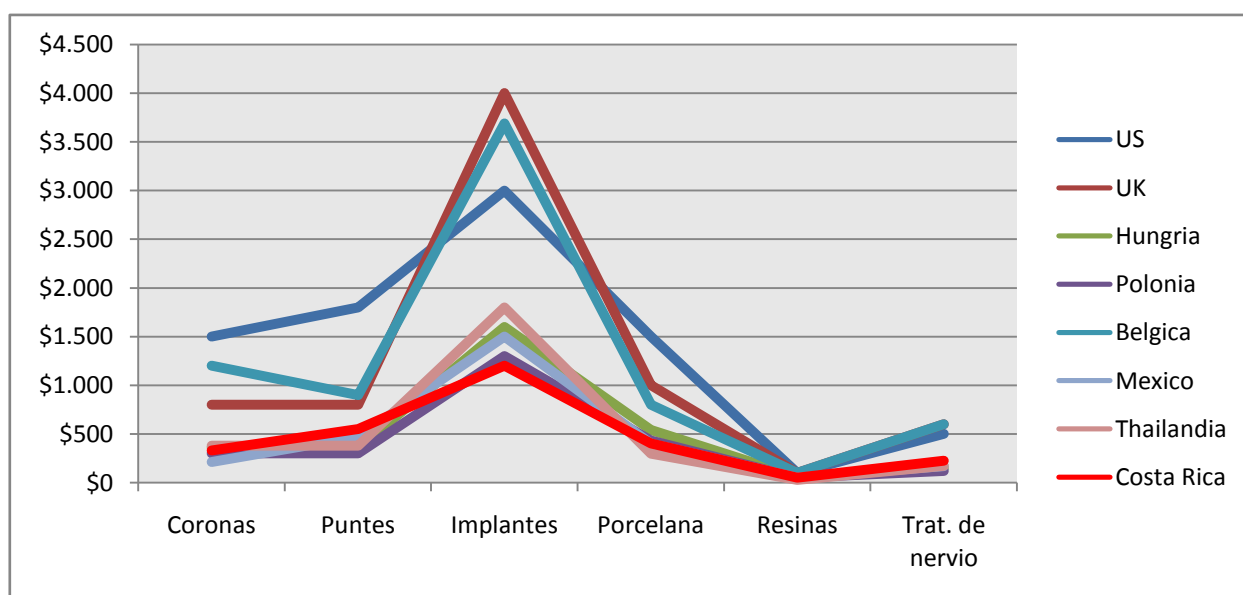
El sector privado, encabezado por la Cámara de Industrias de Costa Rica, conformó el Costa Rican Medical Holding, el primer consorcio de servicios médicos en el país. Este consorcio tiene como objetivo unir fuerzas y promover el turismo médico de Costa Rica en el mundo, especialmente en Estados Unidos. Actualmente, los proveedores más importantes de este servicio son la Clínica Bíblica, que reporta un 25% de pacientes extranjeros y el Hospital Cima, con un 35% de clientes foráneos. Los tratamientos dentales se encuentran entre los más demandados por estos clientes extranjeros. En la sección “Dentists in Costa Rica” de la página RevaHealth.com se presenta a Costa Rica como una excelente opción emergente en el negocio del turismo dental, con ventajas

competitivas como el cuidado dedicado después de los tratamientos, el clima tropical y centros de atracciones turísticas. Además de estas ventajas, se resalta el alto grado de calidad de los servicios dentales y la afiliación de muchos odontólogos no sólo al Colegio de Cirujanos Dentistas, sino también a la American Dental Association, lo cual crea una mayor sensación de seguridad para los clientes estadounidenses.

### Precios internacionales del servicio de turismo dental

En el Gráfico N° 30 se pueden observar gráficamente dos aspectos importantes: primero, la gran diferencia de precios entre los principales países proveedores de usuarios de turismo dental, Estados Unidos y el Reino Unido, y los demás países, exceptuando Bélgica que tiene costos relativamente altos. La segunda característica importante es que Costa Rica ofrece precios competitivos con respecto a los países oferentes de turismo dental.

**Gráfico 30. Precios internacionales de los países proveedores**

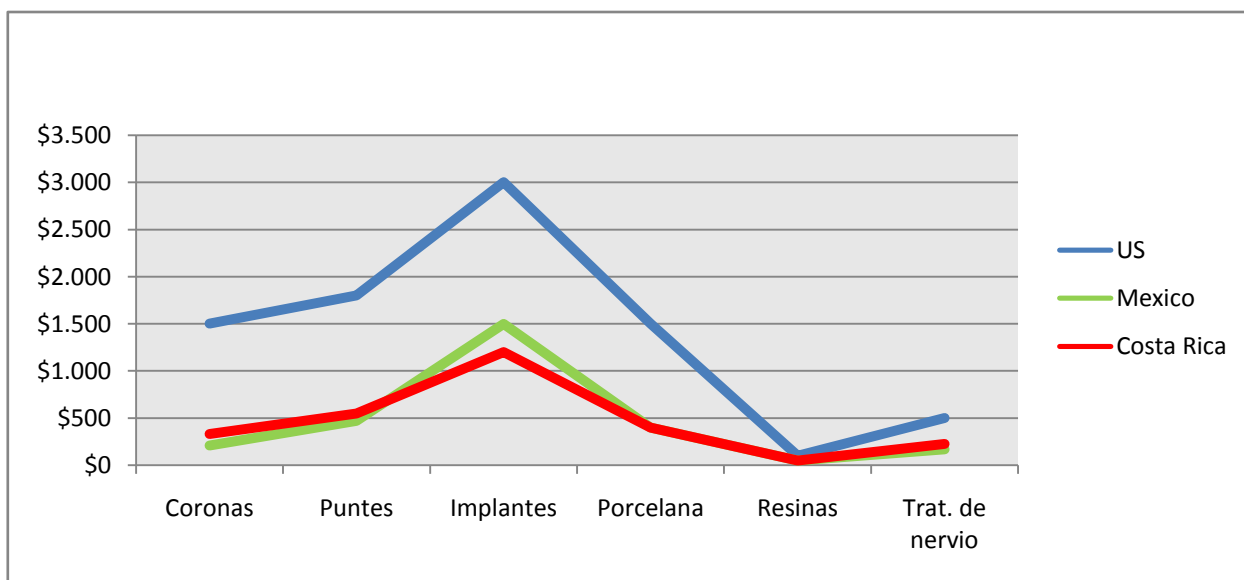


**Fuente: Investigación de fuentes secundarias, Consudental**

En el Gráfico N° 31 se evidencia claramente la relación de precios respecto de los Estados Unidos, el mercado meta, y México, nuestra principal competencia. Los turistas no sólo perciben al país como un destino de turismo, sino que lo relación como destino para realizarse procedimientos tanto médicos como dentales, pero lo más importante es que perciben en nuestros servicios un proceso de confiable, basado en la calidad de los profesionales.

Además, se destaca la ventaja que ofrece nuestro país respecto de los precios del mercado principal, fuente del turismo dental, y su relación el competidor principal. Si bien los tratamientos de México son similares en cuanto a precio, los valores agregados que reciben los pacientes en su visita a nuestro país, pueden ser el punto clave para la elección por parte del cliente.

**Gráfico 31. Precios del mercado regional**



**Fuente: Investigación de fuentes secundarias, Consudental**



### Adquisición de equipo portátil:

La Odontología a domicilio no existe como tal, ni es permitido por el Ministerio de Salud; pero existe la oportunidad de adquirir un equipo básico para realizar revisiones y consultas generales. La manera en que se utilizaría este equipo sería por medio de dos actividades:

- Para realizar ferias de salud en empresas o centros educativos.
- Para atender y mantener el control de los pacientes a quienes les es difícil desplazarse hasta los consultorios.

La capacidad de poder mostrarse en los lugares donde se encuentran mercados potenciales es de gran valor para la empresa. Además, el equipo portátil es vital para desarrollar la oportunidad de acuerdos empresariales. Cabe destacar que con la adquisición de este equipo, se reduciría la debilidad de la empresa de no contar con un elevador en su clínica de Heredia, pues el odontólogo podría trasladarse hasta la casa del paciente.

### Acuerdos y alianzas empresariales:

Muchas clínicas de Odontología han experimentado un decrecimiento en sus ingresos. Una de las alternativas que ofrece el mercado es lograr acuerdos y alianzas con diferentes comercios para la atención odontológica de sus empleados. Empresas con gran capacidad económica han establecido su propio consultorio, el cual es manejado por medio del departamento de recursos humanos. En general, la gran mayoría de empresas o comercio buscan acuerdos con clínicas privadas.

Hasta hace algún tiempo, las beneficiadas por este tipo de convenio eran las unidades móviles que se trasladaban hasta la propia empresa a realizar los tratamientos. El inconveniente ha sido la limitación física con que cuentan, por eso, en muchas ocasiones, asocian este servicio con una regular calidad.

En el caso de “Consudental”, los deseos de incursionar en este tipo de alianzas o acuerdos con otras industrias, responde a la visión de abrir más clínicas en zonas estratégicas del país a fin de abarcar las residencias o lugares de trabajo de los clientes potenciales. Las empresas buscan precios accesibles y comodidad para que sus empleados puedan cancelar los tratamientos. Por lo general, la forma de funcionamiento de estos acuerdos se maneja de la siguiente manera:

- La clínica envía la propuesta al departamento de recursos humanos de la empresa.
- La propuesta debe incluir precios, tratamientos, localización de la clínica, doctores a cargo y formas de pago.
- Se pueden ofrecer ferias de la salud, revisiones y charlas sobre salud buco dental sin ningún costo para la empresa, con el fin de proveerle un valor agregado a la oferta.
- El empleado visita el establecimiento para que se le realice la respectiva cotización del tratamiento.
- En la empresa analizan el costo total, y le otorgan al paciente un financiamiento por el costo total o parcial del tratamiento.
- Al empleado se le descontará un porcentaje mensual o quincenal para que cancele el dinero adeudado a la empresa.
- La empresa cancela a la clínica dental por tractos, en el tiempo que se disponga necesario.

A continuación se presenta una tabla con información de la cantidad y el tipo de comercio que existe en el entorno de las clínicas de la firma “Consudental”; además, se incluyen los lugares de procedencia de pacientes que se atienden actualmente en la consulta.

El distrito Hospital es el segundo en cuanto a cantidad de comercios establecidos, detrás del distrito Catedral, que se encuentra contiguo. El poder establecer convenios con el comercio de estos distritos, representaría una gran oportunidad para la empresa por la cantidad de empleados que estaría abarcando.

**Tabla 5. Establecimientos y sector económico al que pertenecen**

<b>TOTAL DE ESTABLECIMIENTOS</b>							
<b>Por: sector económico , según distrito setiembre – diciembre 2004</b>							
<b>Distritos</b>	<b>Total</b>	<b>Sector económico</b>					
		<b>Manufactura</b>	<b>Comercio</b>	<b>Servicios</b>	<b>Otros</b>	<b>No bien especificado</b>	
<b>San José</b>							
<b>10101 Carmen</b>	1.425	31	456	885	15	38	
<b>10102 Merced</b>	2.786	146	1.586	989	17	48	
<b>10103 Hospital</b>	2.777	247	1.275	1.191	21	43	
<b>10104 Catedral</b>	3.030	225	951	1.757	33	64	
<b>10105 Zapote</b>	782	62	316	368	24	12	
<b>10107 Uruca</b>	691	98	361	201	20	11	
<b>10108 Mata Redonda</b>	495	18	135	310	9	23	
<b>10109 Pavas</b>	1.333	125	675	494	18	21	
<b>10201 Escazú</b>	398	36	178	169	6	9	
<b>10301 Desamparados</b>	943	78	486	351	4	24	
<b>11501 San Pedro</b>	1.771	68	730	908	21	44	
<b>11801 Curridabat</b>	885	99	425	328	19	14	

<b>Alajuela</b>							
<b>20101 Alajuela</b>	2.556	176	1.383	946	15	36	
<b>20109 Río Segundo</b>	287	20	112	128	7	20	
<b>Heredia</b>							
<b>40101 Heredia</b>	2.255	129	1.176	922	16	12	
<b>40102 Mercedes</b>	364	43	163	128	7	23	
<b>40103 San Francisco</b>	699	59	387	198	11	44	
<b>40201 Barva</b>	180	12	90	73		5	
<b>40204 San Roque</b>	58	2	29	22	1	4	
<b>40701 San Antonio</b>	312	22	139	135	5	11	
<b>40702 Rivera</b>	125	15	57	44	4	5	
<b>40703 Asunción</b>	110	18	32	38	5	17	
<b>40801 San Joaquín</b>	151	15	74	55	1	6	
<b>40802 Barrantes</b>	41	1	25	13	1	1	
<b>40803 Llorente</b>	134	15	72	33	5	9	

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos

No solo es importante detectar la cantidad y el tipo de comercio, sino el número de empleados que en él laboran. En muchas oportunidades las clínicas buscan realizar convenios con empresas grandes, pero como se deduce la tabla siguiente, la gran cantidad de empleados se sitúan en comercios pequeños, donde laboran grupos de 1 a 30 personas. El lograr establecer algún vínculo con este tipo de comercio, sería una opción valiosa, pues, por lo general, ninguna empresa dental planea en cubrirlos.

Los comercios pequeños pueden representar una gran oportunidad. Las clínicas de “Consudental” pueden ofrecer facilidades de pago, por su disponibilidad geográfica, pueden acaparar una mayor región en comparación con consultorios que tienen algún tipo de alianza.

Tabla 6. Establecimiento y cantidad de personas que laboran

Por: cantidad de personal ocupado							
Según: distrito							
Distritos	Total	Cantidad de personal ocupado					
		1 a 5	6 a 30	31 a 100	101 y más	No especificado	bien
<b>San José</b>							
10101 Carmen	1.425	934	311	37	10	133	
10102 Merced	2.786	2.082	447	53	11	193	
10103 Hospital	2.777	1.948	521	63	20	225	
10104 Catedral	3.030	1.955	417	35	4	619	
10105 Zapote	782	543	163	24	2	50	
10107 Uruca	691	351	208	67	29	36	
10108 Mata Redonda	495	270	148	29	7	41	
10109 Pavas	1.333	927	209	46	24	127	
10201 Escazú	398	297	35	1		65	
10301 Desamparados	943	690	92	9	3	149	
11501 San Pedro	1.771	1.221	329	42	10	169	
11801 Curridabat	885	559	198	41	11	76	
<b>Alajuela</b>							
20101 Alajuela	2.556	2.057	275	23	7	194	
20109 Río Segundo	287	141	50	10	5	81	
<b>Heredia</b>							
40101 Heredia	2.255	1.908	211	19	2	115	
40102 Mercedes	364	268	29	3	2	62	
40103 San Francisco	699	455	74	10	3	157	
40201 Barva	180	143	11			26	
40204 San Roque	58	43	5			10	
40701 San Antonio	312	189	49	7	1	66	
40702 Rivera	125	86	15	3	5	16	

<b>40703 Asunción</b>	110	34	28	9	7	32
<b>40801 San Joaquín</b>	151	106	23	5	3	14
<b>40802 Barrantes</b>	41	30	6		1	4
<b>40803 Llorente</b>	134	95	15	5	1	18

**Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos**

También, se pueden establecer alianzas con proveedores de servicios o con comercios asociados a la práctica odontológica. Actualmente “Consudental” analiza varias opciones a fin de concretar convenios con empresas.

Radiología: Centro Médico y Radiológico Santa Fe, ubicado en el cantón central de Heredia. Entre los posibles beneficios de este acuerdo se podría señalar la entrega de radiografías tanto físicas como digitales, la posibilidad de realizar varios contratos para un mejor diagnóstico, y el descuento del 15% por referencia, entre otros.

Medicamentos: Farmacias Sucre, ubicadas a lo largo del territorio nacional. Habría beneficios en cuanto a la disponibilidad geográfica para el paciente, descuentos en medicamentos utilizados en la profesión, ferias de salud, en las que “Consudental” aportaría la parte dental. La empresa tendría acceso a la base de datos de farmacias Sucre, donde varios miles representan sus clientes regulares.

### 3.3.2 Análisis de las Amenazas

Una amenaza es aquel elemento o situación que pueda perjudicar la estabilidad o el crecimiento de una empresa. Es importante identificarlas por cuanto se pueden implementar algunas medidas para revertirlas.

Nuevas empresas con ideología similar:

En los últimos años, han surgido nuevas empresas y cooperativas que brindan servicios odontológicos en varias regiones del territorio nacional. Empresas como “Asembis”, poseen diversos centros médicos en las cabeceras de provincias. Este tipo de competencia no es directa para la empresa “Consudental”, debido a que no brindan servicios especializados en Odontología y están enfocadas hacia un mercado de clase media-baja. Actualmente, hay nuevas empresas que han iniciado operaciones en el país, como es el caso de E – Dentalsys, organización que provee pacientes a clínicas ya existentes que se encuentran asociadas a ellos. Además, la empresa se unió a la cooperativa “Coopenae” para que financie los tratamientos.

El convenio anterior creó un plan llamado “Prodental”, el cual es un sistema que les permite a las personas acceder a tratamientos odontológicos por medio de una económica cuota fija o membresía. “Prodental” permite recibir tratamientos preventivos, calzas, extracciones, cirugías de baja complejidad y tratamientos de nervio. La nómina de dentistas afiliados a este plan es de 57 profesionales, distribuidos en el territorio nacional. Para la empresa “Consudental” puede ser muy riesgoso competir con 57 clínicas, las cuales, además, poseen financiamiento disponible con una entidad financiera.

Por otro lado, el surgimiento de nuevas compañías dedicadas totalmente al turismo, seleccionan sus odontólogos. Si la empresa “Consudental” desea incursionar en este mercado, es de suma importancia establecer un socio que conozca a plenitud el área turística, debido a que esta parte representa el 50% del paquete; por ello, de nada serviría un tratamiento excelente con una mala experiencia en materia de turismo.

Luego de un estudio de la empresa, el cual contempló su análisis interno y externo y sirvió de referencia para elaborar un análisis FODA, se procederá a formular la propuesta de estudio del presenta trabajo, a fin de exponer el objetivo de esta investigación con su respectiva justificación. El capítulo cuarto definirá de manera concisa y puntual el plan de acción que debe seguir la empresa.

## TERCERA PARTE

### 3.4 Análisis de las fortalezas y debilidades

En este apartado se estudian las fortalezas y debilidades; primeramente se inicia con las fortalezas:

#### 3.4.1 Análisis de las Fortalezas

La fortaleza no es solamente una acción que la compañía realice de buena manera, sino una capacidad que represente un atributo para aumentar la competitividad en el mercado. Pueden existir fortalezas que sean consideradas por la empresa, pero si la competencia también las posee, no son fortalezas competitivas que permitan una diferenciación con respecto a los participantes del mercado.



### Fortalezas estratégicas:

#### Análisis de la misión

Una de las fortalezas de la empresa “Consudental” es el contar con una misión redactada, definida en los primeros meses después de la apertura de su primera clínica en Heredia; fue elaborado por los odontólogos que trabajan actualmente para la empresa. La misión es: “Brindar la mejor atención odontológica general y de especialidades, por medio de un equipo calificado de profesionales que cumpla con las más altas expectativas de sus pacientes”. Cabe destacar que se enfatiza el recurso humano y se otorga un servicio de calidad con respecto a la competencia.

#### Análisis de la visión

La visión de la estrategia es la siguiente: “Convertirse en la primera cadena de clínicas de Odontología General y de especialidades en Costa Rica a mediano plazo, siguiendo los más altos estándares de calidad”, la cual fue redactada unos meses atrás por los miembros de la unidad administrativa de la empresa. En este caso, la visión es acertada pues describe el rumbo que la compañía desea tomar en el futuro con el propósito de crecer y fortalecer su actividad comercial. Explica el plazo en que desea obtener su visión y cuál es el curso estratégico de la empresa para afrontar el futuro. Para el análisis de la visión se tomaron en cuenta ciertos factores que caracterizan a una visión exitosa; en el caso de la empresa, se explican a continuación:

**Tabla 7. Análisis de la visión de la empresa**

<b>Gráfica</b>	<b>Describe muy bien la imagen que los propietarios tratan de darle a la empresa y de lo que se propone conseguir en el futuro.</b>
<b>Direccional</b>	Es claro que mira hacia adelante y cómo lo va a realizar.
<b>Centrada</b>	Es específica y ayuda a los encargados a tomar decisiones con respecto a la empresa.
<b>Flexible</b>	Puede brindar opciones en cuanto a plazo y recursos para obtenerla.
<b>Deseable</b>	Es estimuladora, incita a lograrla para el bienestar de los trabajadores.
<b>Fácil de comunicar</b>	Es simple y fácil de comprender.

**Fuente: elaboración propia**

### Análisis de los valores

Los valores constituyen ser la forma en cómo deben ejecutarse las acciones para alivianar el camino hacia la obtención de la misión y la visión. En la empresa se redactó un conjunto de valores: responsabilidad, ética, credibilidad, confianza, respeto y solidaridad, los cuales influyen en el comportamiento del personal y, a su vez, se manifiestan para perseguir la visión de la compañía.

Los valores de “Consudental” son congruentes con los de sus entes reguladores como el Colegio de Cirujanos Dentistas de Costa Rica y el Ministerio de Salud, de manera que exista una armonía entre lo que se desea y la forma en cómo se regula la industria.

### Análisis de los objetivos

La empresa definió sus objetivos con la apertura de la clínica de San José. Los objetivos son fáciles de comprender y pretenden lograr el crecimiento de la empresa en el largo plazo. Las deficiencias que posee la empresa por la forma empírica de operar, serán corregidas mediante la formulación y operacionalización de estos objetivos. La mayoría de clínicas trabajan con el afán de aumentar el tamaño de su mercado, pero no establecen ningún parámetro, como en el caso de “Consudental”, donde se han formulado sus objetivos. Los objetivos son ambiciosos, lo que obliga a la empresa a crear estrategias en mercadeo, procesos, finanzas, recursos humanos y clientes, con el fin de mejorar y obtener una posición de líder en el mercado.

### Fortalezas mercadológicas

Desde que se fundó la primera clínica de la empresa, la imagen, el logo, las tarjetas de presentación, las tarjetas de recordatorio de citas y los recetarios, fueron confeccionados por una empresa especializada en diseño gráfico. A la empresa seleccionada por “Consudental” se le proveyeron las directrices necesarias para que el material reflejara los deseos de los profesionales a cargo de la empresa. En otras empresas, es común encontrar el nombre de los consultorios como “Clínica Dental”, pero “Consudental” quiso diferenciarse empleando la marca y el logo.

Una de las maneras más efectivas de mercadearse es mediante la referencia de clientes satisfechos con el servicio y los productos. Por medio de las investigaciones, se ha detectado que la gran mayoría de los pacientes llegan a la consulta referidos por otros pacientes, esto garantiza que la satisfacción del cliente es el arma más poderosa para el reconocimiento de la clínica entre la población. La empresa realizó modificaciones en la

rotulación de sus clínicas, lo cual atrajo a un porcentaje importante de pacientes. El motivo de las modificaciones fue un cambio en la orientación de la empresa, cuando se ofrecieron los servicios de especialidad.

### Fortalezas en Recursos Humanos

Los activos humanos y el capital intelectual que posee la empresa “Consudental”, se pueden considerar como valiosos (equipo de especialistas), con respecto a la posición de sus competidores.

La disponibilidad de atención de un equipo completo de especialistas ha colocado a la clínica en una posición de liderazgo en las zonas donde se localizan sus oficinas; además los profesionales dominan al menos dos idiomas, lo cual mejora el servicio en el caso de la atención a pacientes extranjeros. Prácticamente, todos los tratamientos de especialidad se pueden cubrir, gracias a la diversificación de profesionales en las respectivas ramas. En algunas situaciones se pueden realizar interconsultas entre los odontólogos, simultáneamente a la atención del paciente, esto confirma un diagnóstico acertado y, por consiguiente, un tratamiento efectivo, con lo cual se garantiza un servicio especializado y ágil.

Todo el equipo de especialistas ha conseguido sus títulos de posgrado en universidades foráneas, principalmente en México (ortodoncia, cirugía maxilofacial, endodoncia) y Colombia (periodoncia), países que gozan de gran prestigio en la formación de especialistas en la profesión odontológica. Cabe señalar que el cirujano maxilofacial, Dr. Allan Vargas, labora en el Instituto Nacional de Seguros y el Hospital México, por lo que su reputación es conocida en el nivel nacional.

### Fortalezas en finanzas

La empresa “Consudental” no poseía la documentación debido a sus gastos e ingresos. Actualmente, la compañía en sus esfuerzos por calificar su desempeño y su proceder en el mercado, ha comenzado a estudiar su información contable para determinar su posición. La empresa no empezó a documentar sus ingresos y gastos sino hasta el mes de julio del 2008. Más se muestran las variaciones de incrementos y decrecimientos presentados desde julio del 2008 hasta la actualidad.

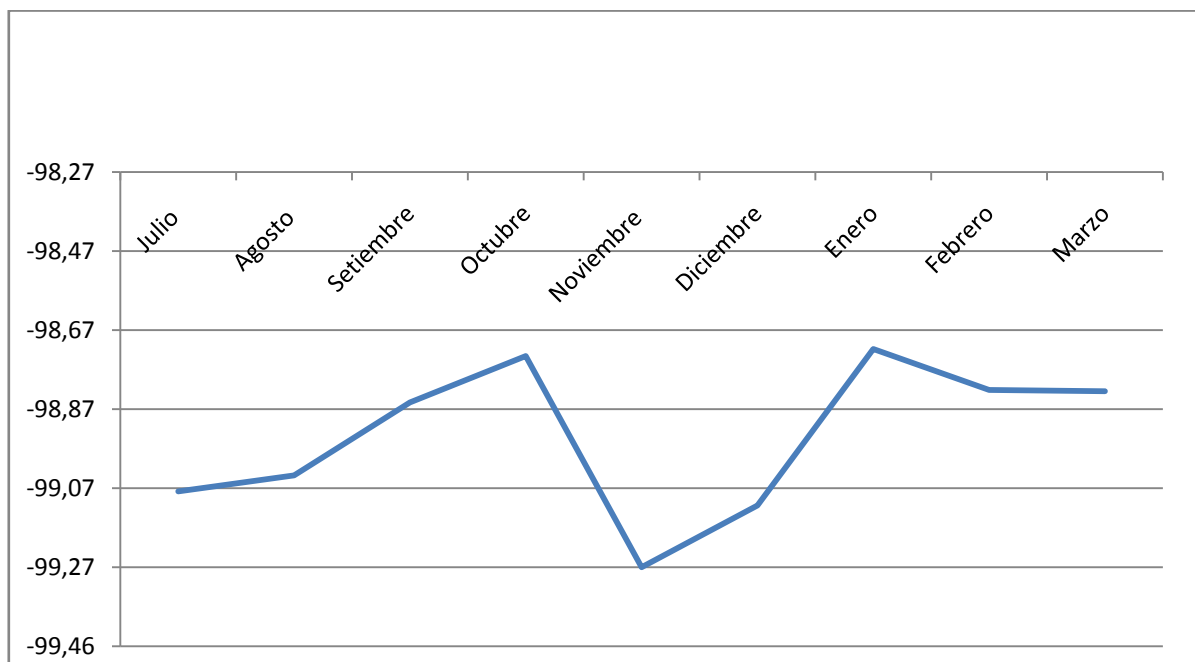
Es importante que la empresa analice las tendencias, pues desde julio hasta noviembre la línea es incremental, luego existe un decrecimiento lógico en el mes de diciembre, lo cual no debe representar ninguna alarma para la compañía, debido a que en diciembre hay casi dos semanas sin actividad debido a las fiestas de final de año. Un aspecto que no se muestra en el gráfico siguiente es que el mes de marzo del 2009 es el de mayores ingresos desde que se lleva la documentación contable de esta información; no aparece el incremento debido a que el mes no ha concluido. Todo lo que representa costos de laboratorios y materiales, se resta de lo que cancela el paciente, por lo cual el monto que se documenta es el monto neto de ingresos.

En la actualidad, la empresa se mantiene muy optimista debido a la tendencia de sus ingresos netos, los cuales en un 100% son ingresos en efectivo. Anteriormente, se detectó un aumento en la cuentas por cobrar, y se realizaron ajustes para disminuir casi en su totalidad este rubro. Una de las determinaciones de la compañía ha sido entregar los trabajos terminados hasta que el paciente cancele el monto total de su tratamiento.

La empresa procura continuar analizando esta información y poder establecer comparaciones con meses de los próximos años a fin de establecer períodos de ingresos

altos o bajos y poder estar preparada. El mes de marzo del año en curso, la empresa casi duplicó los ingresos con respecto al mes de diciembre, lo cual ha motivado a todo el personal. Vale destacar que esta tendencia se ha generado sin ningún esfuerzo por atraer pacientes; por eso, la puesta en marcha de la estrategia planteada en esta investigación, daría un repunte todavía más significativo a las finanzas de la empresa.

**Gráfico 32. Ingresos netos de la empresa desde el mes de julio del 2008**



**Fuente: Consudental**

En los últimos meses, la cantidad de tratamientos costosos ha venido en aumento, lo cual mantiene la motivación en la empresa. Actualmente, se procesan varios tratamientos de coronas y puentes, procedimientos costosos que están pendientes para los próximos meses. Esto, sin duda, garantizará que el incremento en la tendencia continúe como hasta el momento.

### Fortalezas en procesos

Los activos fijos valiosos y la disponibilidad geográfica son fortalezas que posee la empresa en cuanto a la infraestructura y el equipo. Las clínicas se encuentran totalmente equipadas con todo el instrumental y el equipo necesario para realizar cualquier procedimiento dental. Incluso los especialistas aportan sus instrumentos y equipo para la realización de tratamientos no convencionales.

Es muy difícil que una clínica pueda adquirir todo el equipo necesario para cada rama de la profesión, pero en el caso de “Consudental”, cada especialista aporta sus utensilios para garantizar un trabajo de excelencia. Existen tratamientos que necesitan la adquisición de equipo costoso, por eso la empresa lo adquiere, pero lo comparte entre sus clínicas a fin de sustentar la inversión realizada.

La empresa posee dos clínicas, a diferencia de la competencia que opera con la población localizada en los alrededores de sus locales. El paciente de “Consudental” puede seleccionar la clínica de su preferencia, e incluso puede dividir su tratamiento en ambas locaciones. Esta fortaleza puede significar un gran aporte en cuanto a la estrategia de los acuerdos empresariales que desea implementar la empresa.

Los pacientes actuales tienen una percepción buena o excelente de las instalaciones de la empresa. Este hecho produce que la compañía tenga una ventaja competitiva significativa, pues la mayoría de los competidores se ubican en locales más antiguos.

En ocasiones, se han presentado situaciones en las que los pacientes son trabajadores de la zona o se trasladan por ella. La disponibilidad geográfica ha logrado importantes

resultados para que los clientes puedan acceder a la consulta sin necesidad de trasladarse desde grandes distancias. Otra situación es el caso de pacientes que se atienden en la clínica ubicada cerca de su lugar de trabajo, pero sus familiares son atendidos en la otra clínica que se localiza cerca de la residencia.

Las condiciones higiénicas constituyen otro factor que se ha de tomar en cuenta al analizar la infraestructura, pues la mayoría de pacientes son sensibles a este factor. La educación de la población acerca de las enfermedades contagiables en los consultorios dentales, ha llevado a la empresa a reforzar aún más la limpieza de sus instalaciones.

#### Fortalezas en clientes

##### Puntualidad:

La empresa ha implementado ciertos parámetros en cuanto a la atención de sus clientes. Uno de los aspectos a los que se le ha prestado mayor énfasis es la puntualidad. En épocas pasadas, los pacientes acostumbraban esperar antes de la consulta, pero por el cambio en la forma de vida, donde las personas están siempre ocupadas, se ha eliminado la espera. La empresa ha establecido que cada cita debe ser dada en períodos de cada hora, para garantizar una adecuada atención y no comprometer la puntualidad en la cita siguiente.

##### Atención de emergencias las 24 horas:

La clínica de San Joaquín de Flores cuenta con el servicio de emergencias las 24 horas. Este servicio es brindado por el Dr. Jaime Murillo, quien reside a 200 metros de la clínica.



La atención en horarios inusuales no es común pero el paciente percibe la cobertura y disponibilidad de horario como una ventaja. También, la consulta se brinda los días domingos y feriados con previa cita. El paciente puede localizar directamente al doctor para realizar la consulta respectiva y, si es necesario, programar una cita en horario atípico.

Gran cantidad de pacientes son atendidos en las noches, puesto que sus trabajos no les permiten asistir a la consulta en el horario regular. La gran mayoría de clínicas competidoras tienen establecido un horario de atención, pero en el caso de la empresa, el paciente puede seleccionar la hora de su cita. En la oficina de San José, el servicio de atención de 24 horas no se brinda, debido que a la zona es insegura y se encuentra distante de la residencia del profesional a cargo.

#### Servicio de calidad brindado por los profesionales

La empresa sabe que es más fácil mantener los pacientes actuales que salir en busca de nuevos, por ello que la atención hacia ellos se ha convertido en el pilar de la empresa. Los profesionales reconocen de la importancia de atender adecuadamente todas las inquietudes de sus clientes y ofrecerles un servicio óptimo, respaldado por una garantía del trabajo realizado.

La empresa tiene claro que es difícil atender todas las necesidades de los clientes, pero el seguimiento después del tratamiento ha sido la clave para la satisfacción del paciente. En muchas ocasiones los pacientes pueden tener alguna interrogante acerca del tratamiento realizado o percibir que el tratamiento no ha sido del todo satisfactorio, pero, gracias al control por tratamiento, muchas de estas inquietudes se contrarrestan, lo cual permite que el paciente perciba un interés de la empresa por su bienestar.

**Tabla 8. Resumen de las fortalezas de Consudental**

<b>Estratégicas</b>	Cuenta con una misión, visión, valores y objetivos redactados. Objetivos ambiciosos que van de la mano con la visión de la empresa.
<b>Mercadeo</b>	Cuenta con un logo y diseño publicitario definido. La mayoría de clientes llegan por publicidad de boca a boca.
<b>Recursos</b>	Posee un equipo calificado de profesionales.
<b>Humanos</b>	Tiene un equipo de apoyo en ambas clínicas. Profesionales bilingües. La mayoría de profesionales lleva mucho tiempo de trabajar juntos.
<b>Finanzas</b>	Empresa en crecimiento económico.
<b>Procesos</b>	La infraestructura es percibida como buena o excelente. Disponibilidad geográfica. Las clínicas son percibidas como limpias y seguras en materia de salubridad.
<b>Clientes</b>	La atención al cliente es percibida como excelente. La satisfacción del trabajo realizado es percibida como de muy alta calidad. Los clientes recomiendan la clínica. El servicio es de alta calidad. Los pacientes perciben los precios como accesibles en el mercado.

**Fuente: elaboración propia**

### 3.4.2 Análisis de las debilidades

#### Debilidades estratégicas

A continuación, se detallan las debilidades relacionadas con el área de dirección estratégica:

### Análisis de la misión, visión y valores

Aunque la empresa cuenta con la formulación de su misión, su visión y sus valores, no todos los integrantes del equipo conocen sus alcances. La empresa no posee un cartel impreso de su misión o visión en las instalaciones de las clínicas, por ello es difícil que estos elementos se inserten en el pensamiento de los trabajadores.

### Análisis de los objetivos

Los objetivos solo están descritos, pero en ningún momento se hace énfasis en cómo lograrlos; tampoco se mencionan los mecanismos de control y los plazos en que se desean obtener. Los objetivos son planteados sin haber realizado estudios previos como investigaciones de mercado o estudios de factibilidad financiera, por ello su consecución dependerá del manejo empírico de estos factores. La empresa establece sus objetivos con base en oportunidades que cree convenientes, pero nunca estudian si disponen de los recursos necesarios para establecer las estrategias que logren alcanzar las oportunidades.

### Debilidades en Mercadeo

La empresa no ha realizado ningún esfuerzo por mercadear la clínica. Se han analizado varias opciones como diarios locales, revistas de publicidad y turismo, pero no se ha concretado ninguna acción. La única publicidad empleada por la empresa ha sido reflejada en la satisfacción del cliente, por lo cual la publicidad boca a boca es lo que le ha permitido a la empresa incrementar sus ganancias.

La compañía no ha realizado estudios de mercado previos, por ello no cuenta con datos referenciales a fin de establecer estrategias viables para la atracción de pacientes. Tampoco se maneja un mercadeo para la promoción de los equipos y sistemas novedosos que posee la clínica. La clínica puede poseer ventajas competitivas pero si no las da a conocer, el mercado la percibirá como una clínica similar al resto.

#### Debilidades en Recursos Humanos

La principal debilidad de la empresa es la operación reducida de la unidad administrativa. El poco tiempo y el poco personal, influyen para que sus funciones sean limitadas. Por otro lado, las asistentes dentales no son graduadas de la profesión, por eso, deben ser entrenadas constantemente para brindar un servicio basado en la calidad.

Los especialistas se presentan a las clínicas únicamente cuando tienen pacientes citados, ya que el encargado de dar el diagnóstico es el dentista general. Cualquier complicación que surja, no puede ser atendida hasta que el especialista se haga presente.

#### Debilidades en Finanzas

La escasa información financiera es la principal debilidad. Las clínicas no cuentan con estados financieros que se puedan analizar para desarrollar un mejor manejo en la toma de decisiones. La empresa no puede implementar estrategias como reducción de costos, estrategias relacionadas con los inventarios y evaluación de proyectos, entre otras.

La empresa, al no contar con información acerca de la operación del negocio en períodos anteriores, no puede tomar acciones para prevenir lapsos con reducción de ganancias o aprovechar aquellos tiempos que representan aumentos en los ingresos. Todo lo anterior se resume en la ausencia de una unidad financiera que trabaje en conjunto con la unidad administrativa.

### Debilidades en los procesos

Las clínicas cumplen con sus procesos de manera independiente. La documentación de la información, como expedientes, se realiza de manera distinta. Las clínicas no tienen parámetros de estandarización, por ello la atención de los pacientes y su percepción varía de un lugar a otro; esto pone en riesgo la unificación de los consultorios para brindar un servicio similar.

### Clínica de Flores ubicada en un segundo piso (sin ascensor):

La carencia de un ascensor es una de las debilidades más significativas con respecto a la competencia. El acceso de personas con discapacidad o adultos mayores ha provocado inconvenientes en la consulta. Se han enfrentado problemas para la habilitación de la clínica debido a la Ley 7600 para personas discapacitadas. La ley exige algún mecanismo mecánico (elevador) o físico (rampa) para solventar el problema de acceso de este tipo de población a segundos pisos. La incomodidad de subir gradas ha hecho que la empresa pierda algunos pacientes o nuevas posibilidades de aumentar su banco de clientes.

El costo elevado de los ascensores y rampas ha impedido que la empresa resuelva este problema; tampoco se tiene planeada una solución en el corto plazo. Todas las clínicas que

compiten con “Consudental” en Flores, se encuentran en un primer piso. La segunda clínica de la empresa se encuentra en un tercer piso, pero el edificio donde se sitúa cuenta con elevador y accesos adecuados para toda la población.

#### Clínica de San José con poco tiempo de operar:

La apertura de la clínica de San José se inauguró hace menos de un año, por ello su consulta y la capacidad de competir con las clínicas de la zona son limitadas. Está ubicada en una zona muy comercial donde gran cantidad de personas transitan todos los días. Cabe señalar que toda clínica lleva un proceso de crecimiento, y si toma en cuenta la oferta existente, es un proceso muy lento en sus inicios.

El banco de pacientes es muy reducido, y todavía no existe una estabilidad económica como en la clínica de Flores. Uno de los principales pilares de la consulta en San José ha sido el respaldo de pacientes conseguidos por las operaciones de la consulta en el cantón de Flores.

#### Equipo de última tecnología incompleto:

El mercado ofrece gran cantidad de novedades en el campo odontológico. Han surgido múltiples equipos en el campo estético, radiológico y terapéutico. Algunos de las opciones que ofrece el mercado son: sistemas de blanqueamiento con la utilización de lámparas especiales; equipos de radiología digital que tienen características de baja radiación y además mejoran el diagnóstico por la facilidad de observar las imágenes en la computadora; la utilización de métodos de sedación como óxido nitroso para evitar el dolor

en la consulta y la utilización de instrumentos sin sonido o a presión que no generan estrés ni dolor en el paciente.

La adquisición de cualquiera de estas novedades implica una fuerte inversión, ya que los costos de todos estos sistemas involucran el desembolso de varios millones de colones. En ocasiones, los clientes asocian la tecnología con la calidad del tratamiento, por eso, el que “Consudental” no posea esta tecnología, puede incidir en el crecimiento de la consulta o en su participación en un nicho de mercado de alta sociedad.

La empresa ha adquirido algunos equipos de alta tecnología como la lámpara de blanqueamiento “Zoom”, la más novedosa en su género. Esta inversión significó un desembolso de \$2600. Este tratamiento es catalogado por los pacientes como la mejor opción para blanquear su dentadura.

#### Debilidades en clientes

La empresa no utiliza estrategias relacionadas con los clientes. Actualmente el servicio al cliente no ha sido definido, por eso la atención en las clínicas varía dependiendo del profesional a cargo. Las clínicas no han definido el sector social al que desean como mercado meta, por ello las decisiones mercadológicas pueden verse afectadas. Asimismo, la empresa no posee un sistema de seguimiento en cuanto a recordatorio de citas, limpiezas preventivas, o recordatorio de tratamientos innovadores; esta carencia podría ocasionar la pérdida de ingresos por falta de clientes.

**Tabla 9. Resumen de las debilidades de Consudental**

<b>Estratégicas</b>	<p>Objetivos no explican los controles para lograrlos.</p> <p>Objetivos no cuentan con plazos definidos.</p> <p>Objetivos no contemplan la parte financiera para su consecución.</p>
<b>Mercadeo</b>	<p>No existen estudios de mercado previos.</p> <p>Clínicas operan similar sin hacer un estudio de las diferencias de las zonas geográficas.</p> <p>No hay mercadeo sobre equipos innovadores.</p> <p>No se realizan promociones.</p> <p>No existe impresión o difusión de publicidad.</p> <p>No se tiene clara la clase social meta de las clínicas.</p>
<b>Recursos</b>	<p>Unidad administrativa reducida.</p>
<b>Humanos</b>	<p>Asistentes dentales sin experiencia.</p> <p>Especialistas presentes sólo con cita previa.</p> <p>Ausencia de un manual de funciones.</p> <p>No se realizan capacitaciones del personal.</p>
<b>Finanzas</b>	<p>No existen estados financieros.</p> <p>No existe una unidad financiera.</p> <p>No existe un análisis financiero que ayude a la implementación de estrategias.</p>
<b>Procesos</b>	<p>No existen parámetros de estandarización de los procesos.</p> <p>No existe un “software” común para las clínicas.</p> <p>No hay métodos de control de inventarios.</p>
<b>Clientes</b>	<p>No existen parámetros de estandarización del servicio en las clínicas.</p> <p>Las clínicas no tienen definido el sector social que desean alcanzar.</p> <p>No hay un sistema de recordatorio de tratamientos para el paciente.</p>

**Fuente: elaboración propia**



## CUARTA PARTE:

### 3.5 Investigación de mercado

A continuación se presentan las investigaciones de mercado realizadas para definir el perfil y la satisfacción del cliente actual, así como la investigación de mercado para definir la percepción del mercado meta propuesta en la investigación.

3.5.1 Primera encuesta: para determinar el grado de satisfacción del cliente actual de la empresa.

#### Los objetivos de esta encuesta son:

- Determinar la razón que motivó al cliente a visitar la clínica.
- Determinar la percepción del cliente acerca de las instalaciones de la empresa.
- Establecer el grado de satisfacción del cliente con respecto al profesional y al trabajo realizado.
- Determinar si la manera actual de brindar el servicio es la correcta.

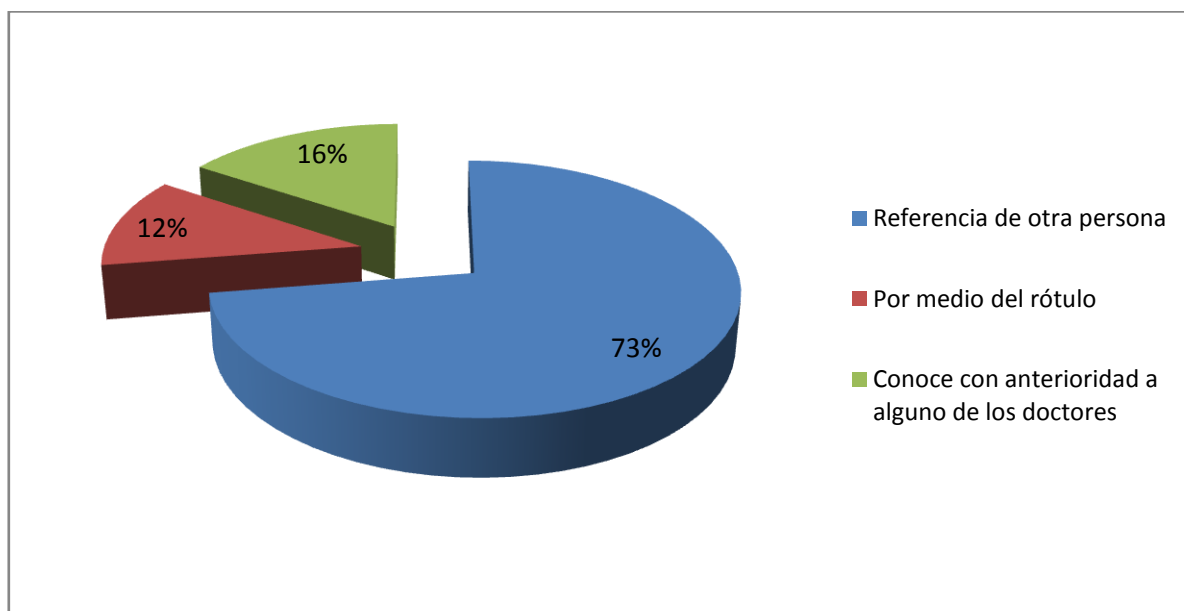
#### Sujetos y metodología de la investigación:

La encuesta se aplicó a pacientes actuales de las clínicas. La selección de los pacientes se realizó de forma aleatoria y se obtuvieron del banco de pacientes que se encuentra en el expediente digital. La muestra incluye un total de 60 pacientes, el 60% son mujeres y el restante 40%, hombres. Las encuestas se administraron vía telefónica por medio de dos

personas contratadas. Los encuestadores recibieron una capacitación previa a la encuesta y se los instruyó para identificarse como personas externas a las clínicas que requerían realizar una encuesta para obtener información pertinente a proyectos futuros. También, se les guió para que llevaran a cabo una encuesta de forma cordial y precisa, a fin de disminuir el rechazo del encuestado.

La primera pregunta se refirió a cómo llegaron a la clínica en la primera consulta. El 73% respondió que asistió a la consulta por referencia o recomendación de pacientes regulares de la clínica. Este resultado es muy favorable para las intenciones de la empresa, debido a que el recurso humano es el más fuerte, según los pacientes consultados. El resto de los consultados se distribuye entre las personas que llegaron atraídas por la rotulación, un 12%; y aquellos que visitaron la clínica por conocimiento previo del profesional, un 16%. En la siguiente figura se muestran los porcentajes citados anteriormente:

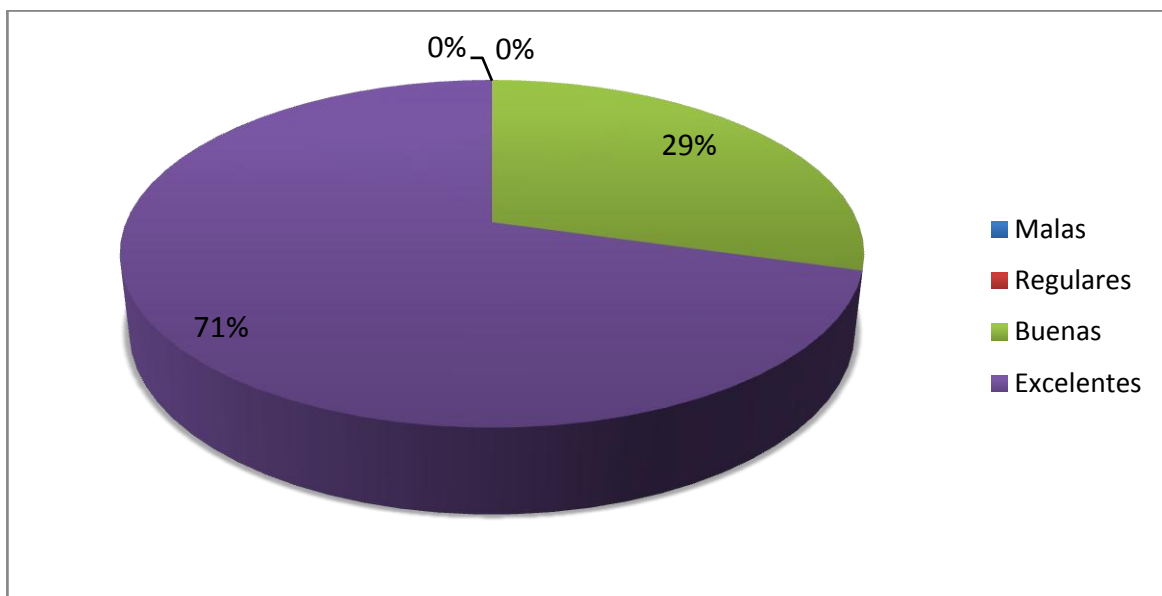
**Gráfico 33. ¿Cómo llegó a la clínica por primera vez?**



**Fuente: Elaboración propia con información de Consudental, año 2009.**

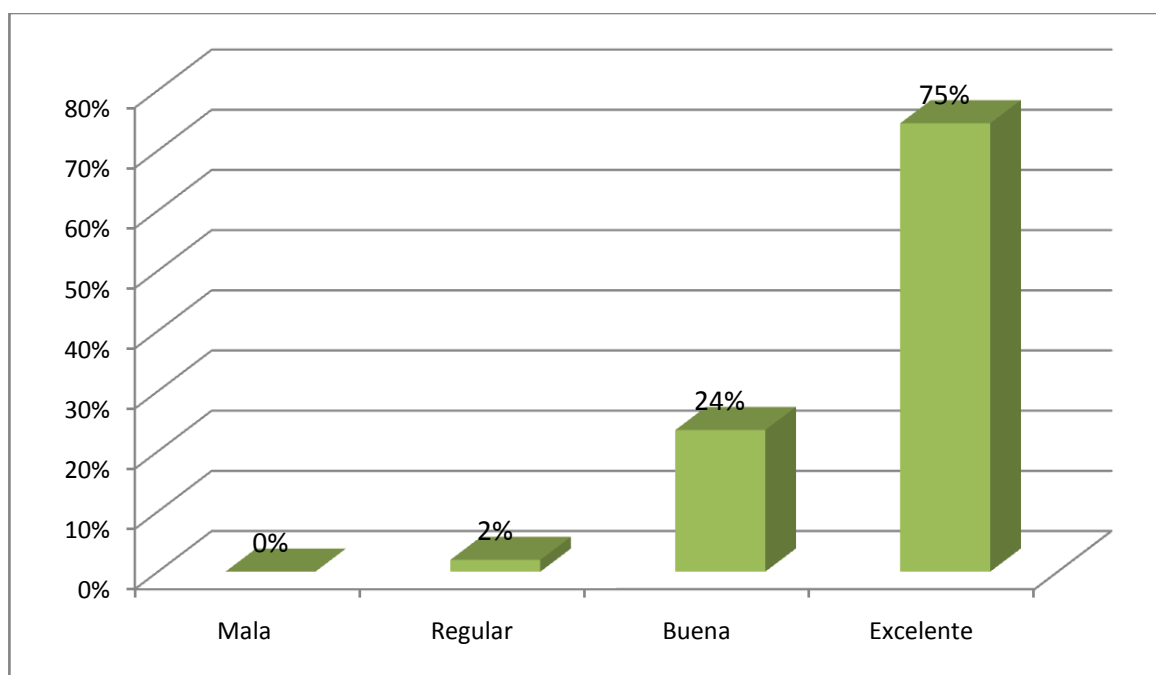
Con el fin de percibir lo que los pacientes piensan de las diversas áreas que involucran el servicio al cliente, se les consultó acerca de cómo califican las instalaciones de las clínicas. Esto arrojó resultados positivos, pues el 100% de los encuestados percibe las instalaciones como buenas o excelentes, incluso el 71% las considera excelentes y un 29% afirma que el estado de la parte física es bueno.

**Gráfico 34. Calificación de las instalaciones**



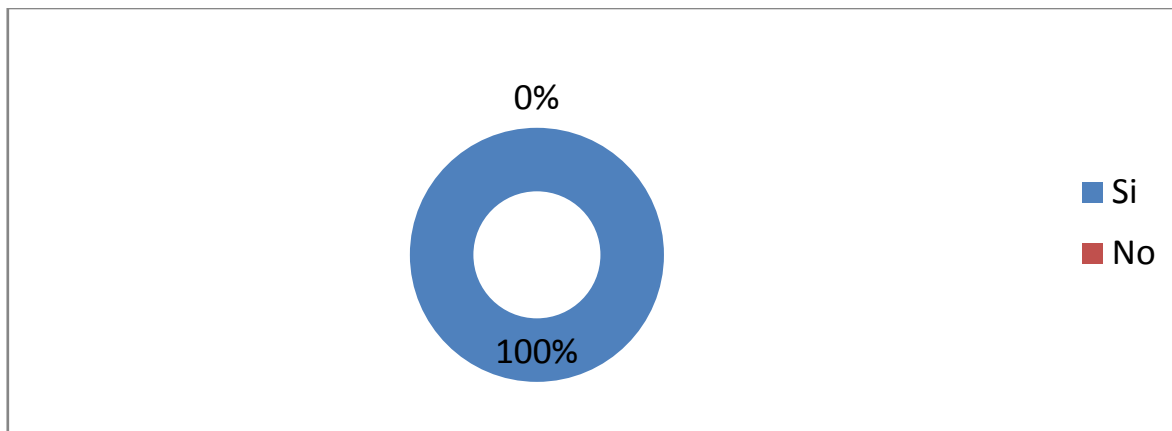
**Fuente: Elaboración propia con información de Consudental, año 2009.**

Un factor crítico en la práctica odontológica es la limpieza de los consultorios. El estado del equipo y el instrumental son vitales en la calidad del servicio. La limpieza de los consultorios es percibida como excelente por el 75%, mientras que un 24% afirma que es buena. Solo un 2% de los consultados expresó que era regular y cuando se les consultó la razón de su respuesta, adujeron razones de limpieza fuera del área de trabajo. La figura siguiente muestra la clasificación de las respuestas:

**Gráfico 35. Condiciones de la limpieza de las clínicas**

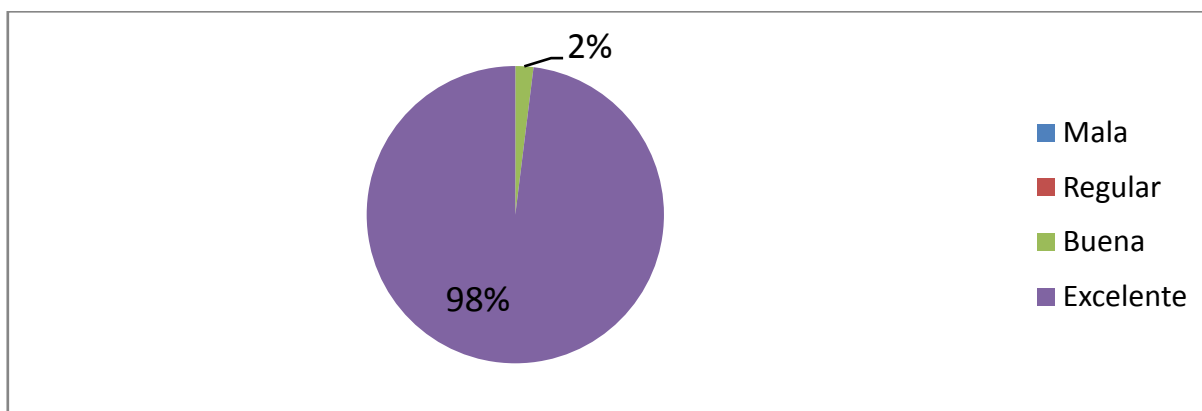
**Fuente: Elaboración propia con información de Consudental, año 2009.**

También, se les consultó acerca de la puntualidad de las citas. Desde su inicio, la empresa ha establecido citas de una hora de tiempo para la adecuada atención de sus clientes y, además, evitar la espera antes de la consulta. Muchos de los pacientes de la empresa son trabajadores que tienen limitaciones en cuanto a tiempo, por ello la puntualidad ha sido uno de los parámetros que han sido implantados. En la siguiente figura se observa que el 100% afirmó que ha sido atendido puntualmente.

**Gráfico 36. Puntualidad de la cita**

**Fuente: Elaboración propia con información de Consudental, año 2009.**

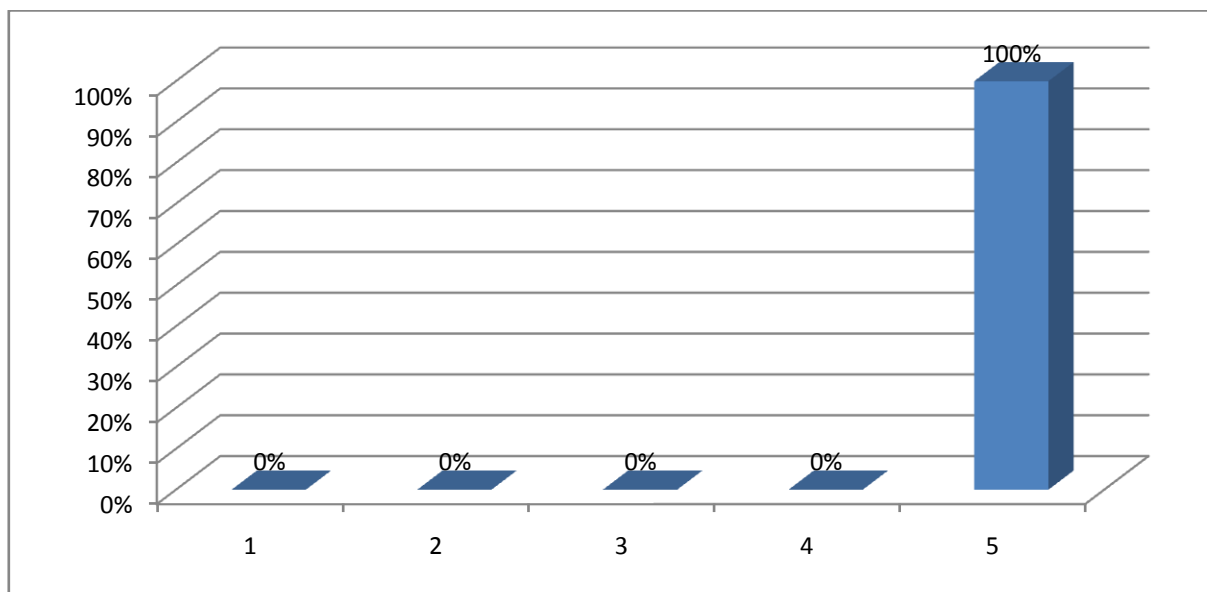
Otro factor crítico fue la pregunta acerca de cómo califica la atención de los profesionales durante el tratamiento. El 98% percibe la atención como excelente; esto demuestra que el recurso humano es de suma importancia en la operación de la empresa. El restante 2% calificó la atención como buena, lo cual causó gran satisfacción en los profesionales a cargo de la empresa, puesto que sus proyectos se sustentan en las relaciones a largo plazo con sus clientes.

**Gráfico 37. Calificación del servicio brindado por los profesionales**

**Fuente: Elaboración propia con información de Consudental, año 2009.**

En el Gráfico N° 38 se presentan los resultados de la pregunta sobre el grado de satisfacción del tratamiento realizado, donde uno es el grado menor de satisfacción y cinco el grado máximo. El 100% respondió tener un grado máximo de satisfacción y muchos de los clientes hicieron comentarios positivos respecto del seguimiento de los tratamientos.

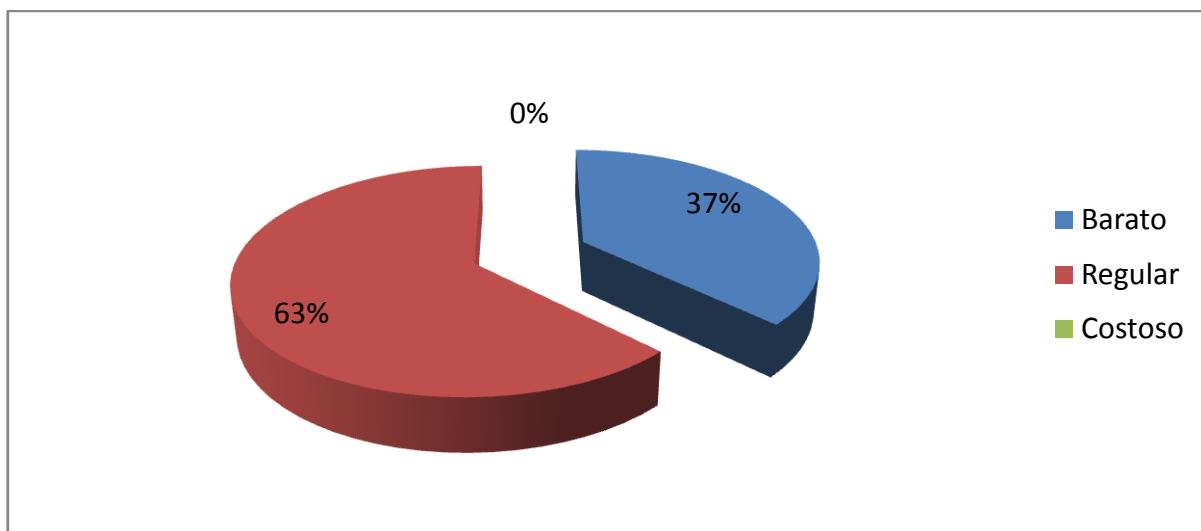
**Gráfico 38. Escala de satisfacción por el tratamiento realizado**



**Fuente: Elaboración propia con información de Consudental, año 2009.**

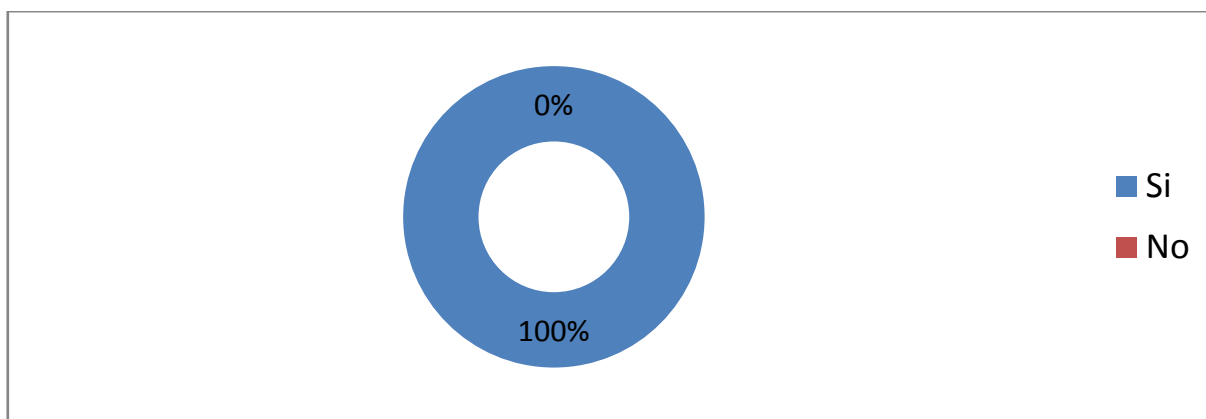
La clínica estableció el piso tarifario de acuerdo con los precios estipulados por el Colegio de Cirujanos Dentistas, pero la presencia de competencia desleal en muchos competidores, quienes cobran tarifas menores a las establecidas, llevó a la empresa a indagar cómo es percibida por sus clientes.

Según el Gráfico N° 39, ninguno de los consultados expresó que la empresa cobrara tarifas costosas, y, más bien, es percibida con tarifas regulares por el 63% de los participantes de la encuesta; un 37% expresó que los precios son cómodos para ellos.

**Gráfico 39. Percepción de los clientes sobre las tarifas**

**Fuente: Elaboración propia con información de Consudental, año 2009.**

El 100% de los encuestados afirmó que recomendaría los servicios de la empresa, lo cual reafirma la satisfacción del cliente en las respuestas anteriores. La norma de la publicidad boca a boca se mantiene basada en la calidad de los tratamientos y los servicios percibidos.

**Gráfico 40. Decisión del paciente para recomendar la clínica**

**Fuente: Elaboración propia con información de Consudental, año 2009.**

Dentro de las conclusiones que destacan de la encuesta se mencionan:

1. La referencia de personas es un bastión en el aumento de pacientes.
2. Las clínicas son percibidas como modernas y limpias.
3. La forma de atención y la calidad de los tratamientos es muy alta.
4. La mayoría de pacientes considera que las tarifas son normales, por lo cual la competencia puede estar aplicando la misma táctica de precios.
5. La mayoría de pacientes no realizó recomendaciones o sugerencias en la última pregunta, por lo cual la forma de operar de la empresa va de acuerdo con su misión y visión.

### 3.5.2 Segunda encuesta: para determinar la creación de la cadena de clínicas

Este apartado trata sobre la investigación realizada a los comercios y empresas, a fin de medir el grado de aceptación de un posible convenio con una empresa odontológica. Se consultaron los comercios que tienen alguna relación con la salud, estética, educación y transporte.

Los objetivos de la encuesta son los siguientes:

- Determinar la aceptación de los comercios ante un convenio dental.
- Determinar los beneficios que los comercios esperarían de un eventual convenio.
- Determinar los beneficios que los comercios estarían anuentes a brindar para los clientes de la empresa.

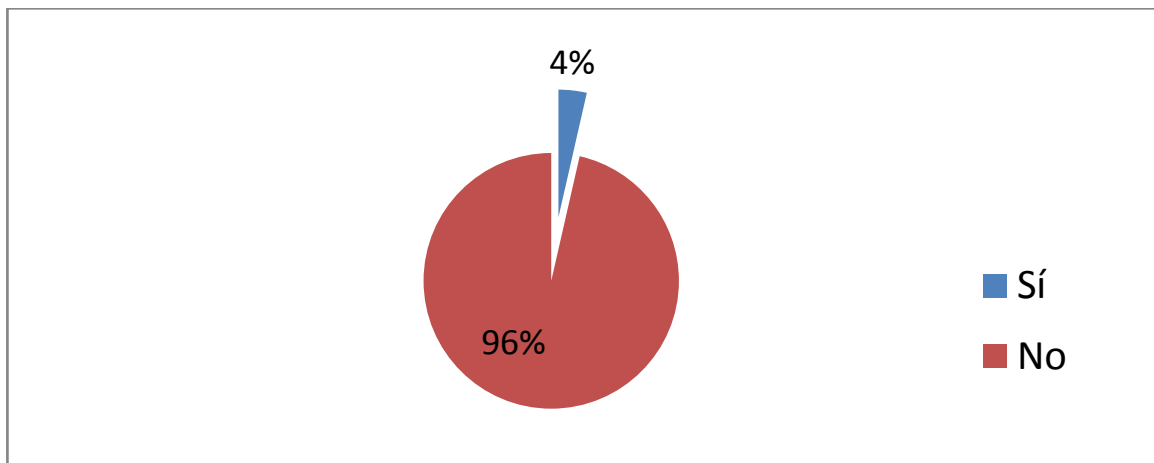


### Sujetos y metodología de la investigación:

La investigación abarca siete subgrupos de comercios, de los cuales el 50% se localizan en la provincia de Heredia, en su mayoría en el Cantón Central y el restante 50% en el Cantón Central de San José. La encuesta se aplicó de forma personal, por medio de un encuestador. Se formularon cuatro preguntas para obtener la viabilidad de la propuesta. Las preguntas se dirigieron únicamente a propietarios o administradores de los comercios o empresas.

Los comercios seleccionados son considerados como de alta calidad en sus respectivas zonas, por lo cual se procedió a encuestar a aquellos con alta participación en la región. Dentro de los comercios consultados se encuentran laboratorios de microbiología, gimnasios, farmacias, ópticas, centros de estética, centros educativos y empresas privadas. La primera pregunta se refería a la existencia de algún tipo de acuerdo o convenio por parte de la empresa o comercio con una empresa odontológica. Sólo un 4% respondió que lo tenía, mientras que el 96% expresó no tenerlo.

**Gráfico 41. Existencia de acuerdos odontológicos en los comercios consultados**

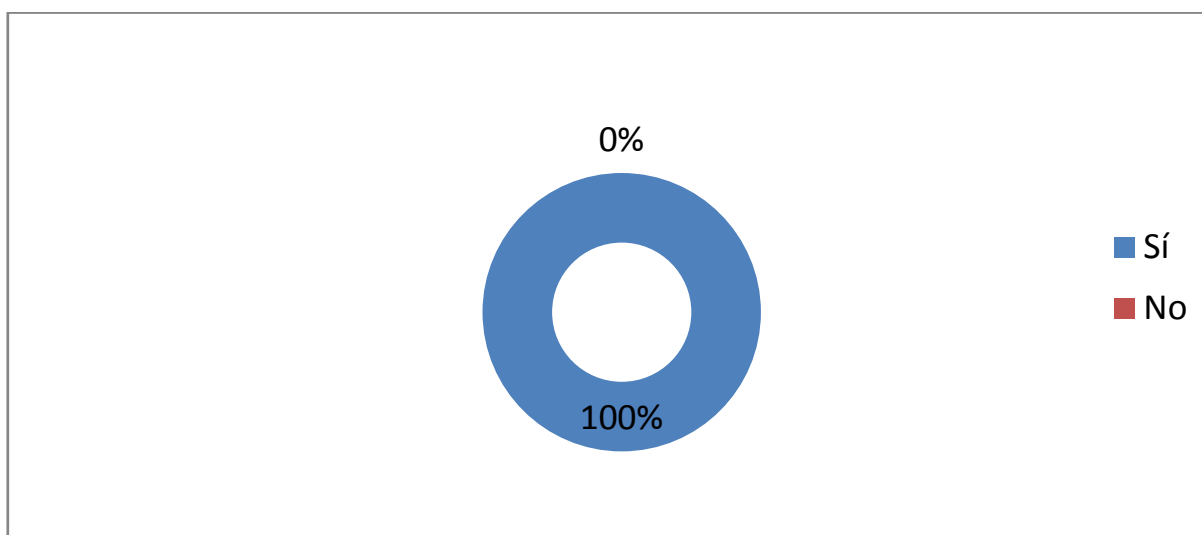


**Fuente: Elaboración propia con información de Consudental, año 2009.**

De la totalidad de los comercios consultados, solo uno de ellos posee un acuerdo con una clínica odontológica y la razón del acuerdo es un lazo familiar con uno de los dueños de la empresa. El resto de los comercios no mantiene ningún tipo de convenio con una empresa odontológica.

Según se desprende del Gráfico N° 42, el 100% estaría anuente a sostener algún tipo de acuerdo con una empresa odontológica. El 100% contestó afirmativamente, incluso la empresa que ya tiene un acuerdo, mostró interés debido a que es una alianza informal, la cual no le brinda mayores beneficios a la empresa.

**Gráfico 42. Disposición del comercio para establecer algún tipo de acuerdo odontológico**

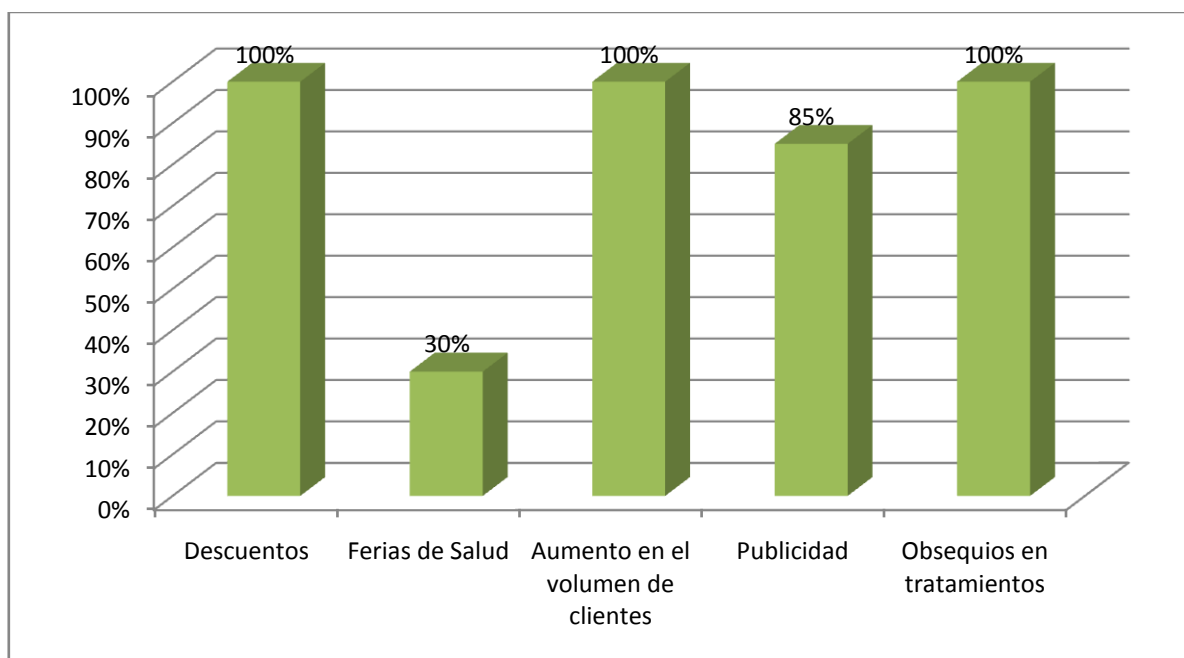


**Fuente: Elaboración propia con información de Consudental, año 2009.**

Cuando se consultó acerca de cuáles beneficios esperarían recibir del acuerdo con la empresa, las respuestas se enfocaron en los siguientes puntos: descuentos (el 100%), aumento de clientes (el 100%), obsequios en tratamientos (el 100%), publicidad (el 85%) y ferias de salud (el 30%). Las ferias de salud fueron enfocadas hacia dos direcciones: la

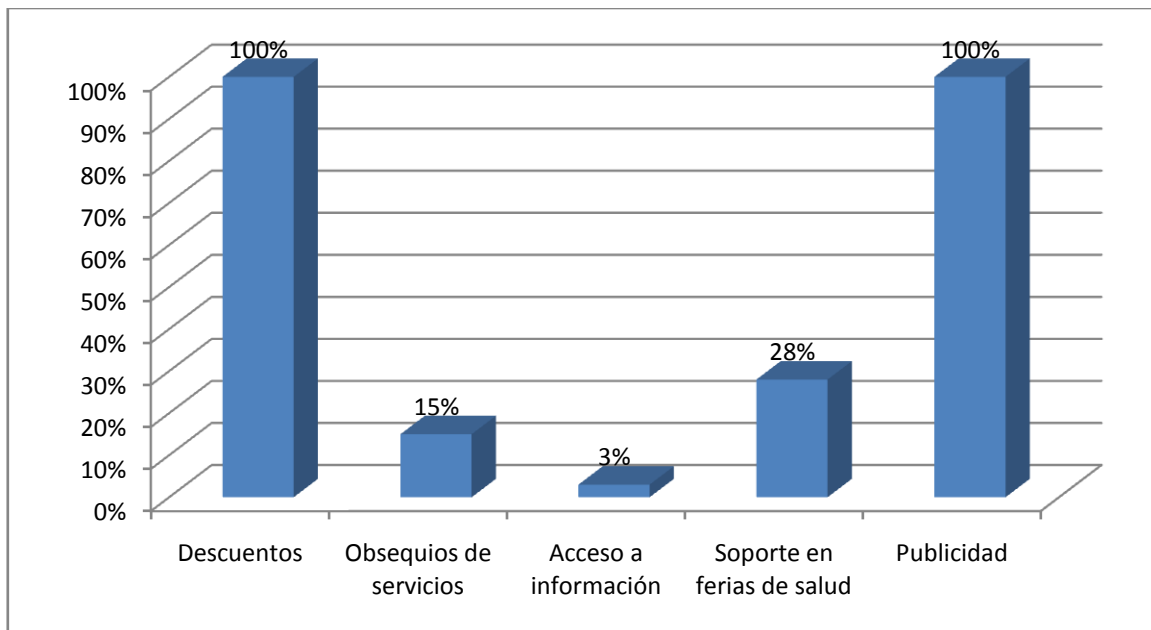
primera, para realizar ferias en conjunto con laboratorios, ópticas y farmacias; la segunda, para que las ferias se lleven a cabo en sus comercios (empresas privadas).

**Gráfico 43. Beneficios esperados por parte del comercio**



**Fuente: Elaboración propia con información de Consudental, año 2009.**

Por otro lado, ante la pregunta de cuáles son los beneficios que ellos estarían dispuestos a darles a la empresa odontológica y sus clientes, la mayor cantidad de respuestas están dirigidas a dar descuentos (el 100%), publicidad (el 100%), soporte en ferias de salud (el 28%), obsequios de tratamientos o servicios (15%) y acceso a la información del comercio (el 3%).

**Gráfico 44. Beneficios que ofrece el comercio a Consudental**

**Fuente: Elaboración propia con información de Consudental, año 2009.**

La mayoría de los comercios encuestados ofrecían los mismos beneficios que esperarían a cambio, esto facilitaría el convenio debido a la similitud de procesos. Los entrevistados mostraron gran interés cuando se les explicó que los beneficios que brinde un comercio serán percibidos por el resto, lo cual produciría una gran ventaja tanto para los empleados como para los clientes.

Uno de los aspectos más relevantes de la investigación fue que la empresa de Farmacias Sucre, por medio de su gerente general, mencionó la posibilidad de brindar acceso a la información que ellos poseen en sus bases de datos. La propuesta va enfocada a darles algún valor agregado a los pacientes preferenciales de la empresa, los cuales han detectado por la frecuencia y volúmenes de compra. Sin duda, que la empresa “Consudental” pueda acceder a este tipo de mercado, representaría una gran oportunidad a fin de sustentar su estrategia de expansión.

Las conclusiones acerca de esta investigación arrojan resultados positivos para la empresa “Consudental”, tales como:

1. La gran mayoría de los comercios no posee ningún tipo de acuerdo con alguna empresa o clínica odontológica.
2. La idea de crear alguna alianza con la empresa es muy bien percibida por los comercios y empresas.
3. La empresa está en la facultad de brindar los beneficios esperados por las empresas y comercios.
4. Los beneficios ofrecidos por el comercio representan ventajas para que los pacientes de las clínicas reciban valores agregados de éstos.
5. Las empresas relacionadas con la salud ofrecen apoyo en las posibles estrategias de mercadeo.

Las investigaciones anteriores brindan una perspectiva amplia y clara a la empresa. Se ha estudiado y analizado el desarrollo de “Consudental” hasta el presente. Esta base permitiría sustentar el plan de negocio.

## CAPITULO IV: PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA CADENA DE CLÍNICAS DE ODONTOLOGÍA GENERAL Y DE ESPECIALIDADES EN COSTA RICA

En este capítulo se desarrolla el plan de negocio para la creación de una cadena de clínicas de odontología general y de especialidades, a fin de responder adecuadamente a los estudios y análisis realizados y así darle identidad y vida propia a la empresa.

### 4.1 Objetivo de la propuesta

Orientar a la empresa odontológica “Consudental” para que realice una expansión geográfica y pueda afianzar su marca en el territorio nacional.

### 4.2 Justificación de la propuesta

La propuesta del plan de negocio para desarrollar una cadena de clínicas odontológicas generales y de especialidades que permita expandir la marca “Consudental” en Costa Rica, responde a la necesidad de la empresa de crecer en un mercado totalmente saturado de profesionales. La industria odontológica ofrece un panorama muy oscuro, donde, sin duda, los profesionales que no adopten medidas para mantener o acaparar más mercado, fracasarán en un futuro no muy lejano. La gran cantidad de consultorios dentales que existen a lo largo del país, paralelamente a la excesiva incorporación anual de nuevos miembros al Colegio de Cirujanos Dentistas de Costa Rica, provocan que la oferta sea mucho mayor que la demanda.

Los 3.484 dentistas incorporados compiten en su mayoría por establecer su práctica privada en una zona que les genere dividendos; el problema se acentúa cuando se trata de buscar estas localidades, pues no existe parte alguna del territorio nacional donde no existan al menos dos competidores directos. La similitud de los servicios y de los productos dificultan aún más la situación del mercado, debido a que los clientes encuentran prácticamente lo mismo en todos los consultorios. La evolución del mercado ha hecho que dentistas consolidados vayan perdiendo pacientes por la aparición de nuevas opciones, y que odontólogos nuevos, ofrezcan servicios a costos que en ocasiones están por debajo de las tarifas establecidas por el Colegio. Esto ha originado un mercado con competencia desleal, que sin bien es ilegal, es una realidad en cualquier región del país donde exista una fuerte competencia.

El mercado odontológico cumple todas las características de un mercado en decrecimiento: muchos y pequeños proveedores, servicios y productos muy similares, fácil entrada de nuevos competidores, amenaza constante de nuevos actores, guerra de precios ilegalmente, entre otros. Por todos los aspectos mencionados anteriormente, el éxito de la permanencia de las clínicas dependerá de la creación de ventajas competitivas perdurables en el tiempo, que garanticen su bienestar en el largo plazo.

En el análisis del entorno realizado en el capítulo anterior, se identificó la disponibilidad geográfica como una de las fortalezas que posee la empresa “Consudental” y que es la más difícil de copiar por la competencia. El esfuerzo de la empresa se ha enfocado en crear servicios con un valor agregado que sea percibido por los clientes, con el fin de establecer relaciones a largo plazo con ellos. Actualmente, muchas de las fortalezas con que cuenta la empresa pueden ser copiadas en el transcurso del tiempo, lo que no representaría una ventaja competitiva real; por ello todos los esfuerzos de la organización deben dirigirse a la apertura o asociación de más consultorios dentales que se manejen bajo su marca.

Por otro lado, las oportunidades del mercado para “Consudental” van de la mano con la disponibilidad geográfica. El establecer acuerdos empresariales con comercios de otras industrias o bien empezar a participar en el campo del turismo dental, pueden convertirse en oportunidades reales, si la empresa cuenta con los recursos necesarios para responder a estos mercados. De ahí surge la importancia de ofrecer un beneficio a sus clientes potenciales que sea ampliamente diferenciado del que la competencia ofrece. Las clínicas siempre compiten por la población localizada en las cercanías de los consultorios; por esto expandir las posibilidades de acaparar un mayor mercado, es el objetivo primordial del establecimiento de la cadena de clínicas.

La incorporación de empresas asociadas a la compañía es otro factor que impulsa la necesidad de establecer la cadena de clínicas. La posibilidad de asociación con empresas como Farmacias “Sucre” y laboratorios “Santa Fe”, que poseen varios puntos comerciales en el territorio nacional, impulsa la necesidad por parte de “Consudental” de expandirse y así convertir esta asociación en atractiva para sus posibles socios. El objetivo principal de la compañía es formar una red de comercios que se entrelacen, para que así todos obtengan un beneficio y les ofrezcan a sus clientes un valor agregado. La empresa analizó la posibilidad de crear una unidad móvil, pero ésta no puede abastecer las necesidades básicas que “Consudental” desea implementar, como la atención especializada en sus clínicas de trabajo. Para un especialista no es viable realizar sus tratamientos en estas unidades móviles, puesto que los recursos físicos son muy limitados. Otro factor que se llevó a desechar esta propuesta, es que una gran cantidad de la población percibe a la odontología móvil como muy básica y, por ende, de mala calidad.

Si la empresa no puede trasladarse hasta donde se ubica su paciente, puede solventar el inconveniente ubicando clínicas en lugares estratégicos, ubicados cerca del domicilio o lugar de trabajo de su mercado meta. La intención de la empresa por incorporar más clínicas va de la mano con el deseo de afianzar su marca y que sus clientes la asocien con calidad.



### 4.3 Concepto de la empresa

La esencia de esta empresa es la oferta de todo tipo de servicios dentales para la completa satisfacción de los clientes, a partir de un servicio que cumpla con los más altos estándares de calidad y servicio al cliente.

Los productos desarrollados por la empresa responden a las necesidades del mercado e, incluso ejercen una marcada diferenciación tanto en su manera de operar, incluyendo el departamento de mercadeo, finanzas, administración y unidad de control, como en su manera de contactar y atraer a sus clientes.

Los productos o servicios que brinda la empresa son todos aquellos tratamientos dentales que engloban absolutamente todas las ramas de la profesión, cuyos profesionales están altamente capacitados para brindar el servicio.

La presentación de los productos y servicios está orientada a brindar la más alta calidad con tratamientos novedosos, personal capacitado, garantías, servicios pos tratamientos, educación y seguimiento, para la completa satisfacción de los clientes y de los profesionales de la empresa.

#### Modelo de la empresa

El modelo de empresa planteado consiste en una estructura horizontal donde la comunicación y la retroalimentación son los pilares del éxito, tanto entre los empleados como con los clientes. El modelo está conformado por varios departamentos; estos

muestran en el organigrama que aparece en el apartado de estrategias en la dirección de la empresa. Los departamentos planteados en el modelo se describen a continuación:

**Unidad Administrativa:** Es la cabeza de la empresa, encargada de tomar las decisiones estratégicas para la consecución de los objetivos. Se encuentra conformada por el administrador Luis Diego Espinoza y el administrador Jaime Murillo.

**Unidad de Control:** La unidad de control está conformada por dos secretarías, una de las cuales es bilingüe debido a la necesidad de trabajar con el turismo norteamericano. Esta unidad apoya a la unidad administrativa en todos los procesos y en su control.

**Unidad de servicio de odontología general:** Su función es la atención primaria de todos los pacientes que ingresan a la empresa. Son los encargados de brindar todos los tratamientos, excepto los de especialidad. Está conformada por un odontólogo general, encargado de cada clínica de la empresa.

**Unidad de servicio de especialidades:** Conformada por los especialistas en las diferentes ramas, tales como periodoncia, endodoncia, ortodoncia, cirugía maxilofacial e implantología.

**Unidad de apoyo:** Se encuentra formada por las asistentes dentales de las clínicas de la empresa y las asistentes personales de los especialistas. Además, reciben apoyo de las secretarías de las clínicas de la empresa.

**Unidad de Mercadeo:** Estará a cargo de un profesional en el área de mercadeo, encargado de implementar las estrategias propuestas por la empresa. Será apoyado por la unidad administrativa.

Unidad de Finanzas: Estará a cargo de un MBA, con especialidad en finanzas, el cual estructurará un esquema financiero para la toma de decisiones administrativas, además de generar todas las recomendaciones financieras para mejorar la rentabilidad de la empresa.

### Clientes de la empresa

Los clientes de la empresa son todos los pacientes antiguos de las primeras clínicas sumados a todos aquellos que se obtengan de los acuerdos empresariales o del turismo dental. Estos constituyen el motivo de las estrategias que se explicarán más adelante en este capítulo. También se considerarán clientes de las empresas, todos los comercios afiliados, sus patronos, clientes, empleados y familiares.

### Tamaño del mercado

El tamaño del mercado definido para la propuesta está constituido por el territorio nacional. Las operaciones se iniciarán en el Valle Central, con clínicas en las cuatro provincias: San José, Heredia, Alajuela y Cartago. Luego de la consolidación del plan de negocios en el Valle Central, la expansión se dirigirá a las otras tres provincias del país.

### Ubicación de la empresa

La empresa “Consudental” posee dos clínicas propias en este momento, la primera se sitúa en San Joaquín de Flores y la más reciente, en el distrito Hospital, en el corazón de la capital. Las otras clínicas se localizarán en Alajuela y Cartago, primeramente, y luego en

las cabeceras de las otras tres provincias restantes. Las clínicas seleccionadas deberán contar con los requisitos establecidos por la empresa para su afiliación.

#### 4.4 Plan de Negocios

A continuación, se detalla el plan de negocio para la creación de la empresa, la filosofía, las metas, las estrategias y las proyecciones financieras.

##### 4.4.1 Misión

La misión de la empresa se describe de la siguiente manera:

“Ser la mejor cadena de clínicas odontológicas, brindando la mejor atención odontológica general y de especialidades, por medio de un equipo calificado de profesionales que cumpla con las más altas expectativas de sus pacientes nacionales y extranjeros, y que, además, brinde beneficios a sus clientes por medio de los convenios con los comercios y empresas afiliadas a la empresa”.

##### 4.4.2 Visión

La empresa tiene un claro panorama acerca de la posición en que desea ubicarse en un futuro, establecida en un término de corto plazo:

“Ser la primera empresa odontológica que posea una red de comercios afiliados y ofrezca servicios y productos de alta calidad para todos los clientes y empresas involucradas”.

#### 4.4.3 Valores

Las clínicas antiguas de la empresa se regían bajo un conjunto de valores. Si se toma en cuenta el crecimiento positivo de la compañía en el último año; es prudente mantener los mismos valores. Estos se mencionan y explican a continuación:

- **Responsabilidad:** Se trata del compromiso que adoptan los trabajadores de la organización para realizar su trabajo, donde las partes asumen las obligaciones para el bienestar de la empresa.
- **Ética:** Aplicar las normas de conducta que optimizan el trabajo de una manera transparente y veraz.
- **Credibilidad:** Es la coherencia en lo que se le explica al paciente y el resultado que obtiene de su atención.
- **Confianza:** Crear un clima organizacional donde las personas que laboran en la empresa puedan fiarse unas de otras, y que a su vez, sea transmitido al paciente.
- **Respeto:** Es el reconocimiento por parte de los trabajadores del valor de la empresa y sus clientes.

**Solidaridad:** Es sentir el apoyo tanto de los trabajadores como de la organización en cualquier ámbito.

#### 4.4.4 Objetivos globales

Las áreas contempladas son: la dirección, recursos humanos, finanzas, procesos y clientes:

**Tabla 10. Objetivos del plan de negocio**

<b>Área</b>	<b>Objetivo Propuesto</b>
<b>Dirección</b>	Desarrollar una metodología de gestión de la empresa, apoyada por una estructura que sustente el plan de negocio.
<b>Recursos Humanos</b>	Impulsar el desarrollo de competencias en el personal por medio de capacitaciones y la definición adecuada de funciones, lo cual permita crear una diferenciación de la empresa.
<b>Finanzas</b>	Establecer un marco financiero que apoye la toma de decisiones e impulse la sostenibilidad de la rentabilidad de la empresa a largo plazo.
<b>Procesos</b>	Establecer las normas de estandarización de la infraestructura y demás procesos que intervienen en las operaciones de las clínicas.
<b>Clientes</b>	Desarrollar acciones para la obtención y retención de clientes en mercados cautivos y potenciales por medio de alianzas estratégicas.

**Fuente: Elaboración propia**

#### 4.4.5 Estrategias

Las estrategias de la empresa “Consudental” son las acciones que van a lograr la consecución de los objetivos. Cada una de ellas se encuentra alineada con los objetivos propuestos y se las explica a continuación:

## Dirección

La empresa “Consudental” debe ser objeto de una reestructuración motivada por el giro del negocio.

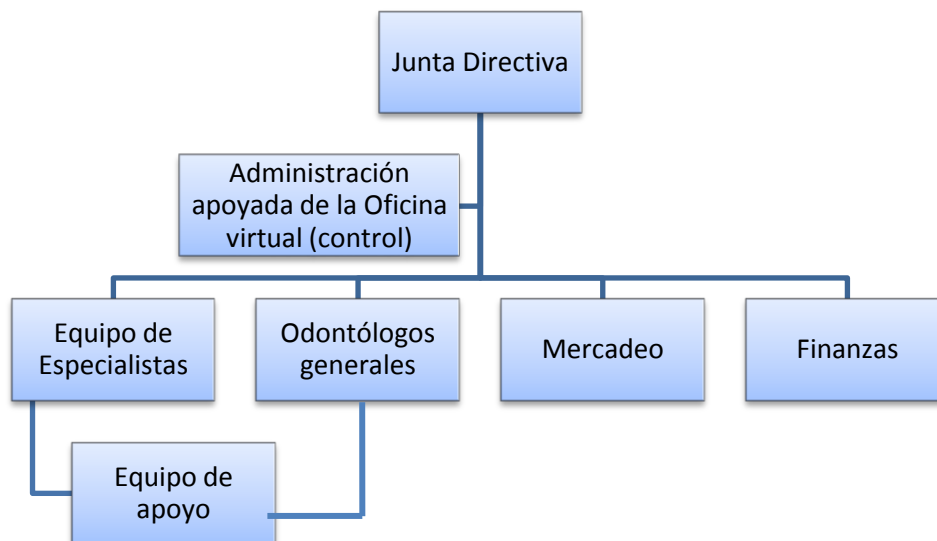
La junta directiva está formada por sus socios, donde mayoritariamente aparecen los odontólogos generales, con casi el 90% de las acciones de la empresa.

La unidad administrativa será la encargada de la planificación estratégica de todos los proyectos, respaldada por la oficina virtual. Además, de tener funciones administrativas (secretariado), será la encargada de aplicar todos los mecanismos de control establecidos en el proyecto.

El equipo de especialistas mantendrá sus funciones como hasta el momento lo han hecho, con funciones plenamente odontológicas. Tanto los odontólogos generales como los especialistas, serán respaldados por el equipo de apoyo que cuenta con la participación de las asistentes dentales.

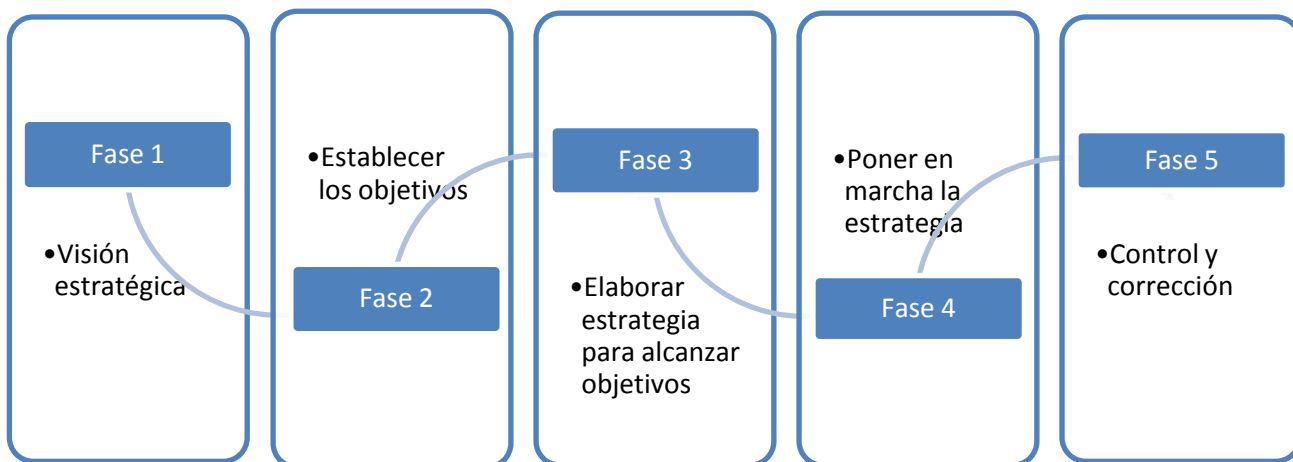
La organización básica se completa con la creación de dos nuevos departamentos: el de mercadeo y el de finanzas, a fin de alcanzar las estrategias propuestas.

**Figura 5. Organigrama de la estructura de la empresa**



La administración de la empresa debe crear un proceso de planificación estratégica con planes operativos anuales, presupuestos anuales y flujos de efectivo por año. Los procesos deben contemplar las áreas de elaboración y ejecución de las estrategias, para lo cual se establece la siguiente metodología:

**Figura 6. Fases del proceso de elaboración y ejecución de una estrategia**



**Fuente: Administración estratégica Thompson, Strickland, Gamble**



## Recursos Humanos

### Selección de personal

El propietario del consultorio asociado deberá ser una persona de confianza, previamente conocida por los odontólogos que laboran para “Consudental”; esto será así para garantizar la transparencia en la atención de los pacientes y la calidad de su trabajo.

La selección del personal es vital pues sobre esta base se establecerá el éxito de la empresa. Es evidente que el funcionamiento de los controles por parte de la organización serán los pilares para el éxito. Si la selección de la clínica y su profesional es la adecuada, esta tarea será más sencilla.

Quizás, el factor más crítico en el plan de negocio es la posibilidad de que los profesionales externos realicen acuerdos directos con el paciente, con lo cual se elimina la función reguladora y las comisiones que recibirá “Consudental”; por eso, la selección del personal es el factor que más preocupa a la empresa.

Los parámetros para la selección de las clínicas se desglosan de la siguiente manera:

**Tabla 11. Pesos porcentuales de los factores en la elección de las clínicas asociadas**

<b>Descripción</b>	<b>Porcentaje de importancia</b>
<b>Profesional a cargo</b>	35%
<b>Recurso Humano (equipo de apoyo)</b>	10%
<b>Localización del consultorio e infraestructura</b>	30%
<b>Equipo e instrumentos</b>	25%
<b>Total</b>	100%

**Fuente: Elaboración propia**

La empresa ha determinado que la selección de las clínicas se realizará con base en la información contenida en la tabla anterior.

El recurso humano (profesional a cargo, más su unidad de trabajo) y el recurso físico, se convierten en el centro de atención para que la empresa fije su mirada en una asociación.

La empresa busca profesionales jóvenes, al igual que los que se encuentran laborando en la actualidad, pero tampoco desea incorporar profesionales recién graduados para evitar que la empresa se perciba con escasa experiencia.

El promedio de edad de los trabajadores de “Consudental” ronda los 30 años y la mayoría de ellos cuentan con más de 6 años de ejercer la profesión, por eso el perfil de los odontólogos nuevos sería bastante similar al que posee la empresa actualmente. Vale destacar que los profesionales antiguos ya se encuentran establecidos con operaciones de más de 15 años, por ello un tipo de asociación como la que procura implementar “Consudental”, no les sería atractiva.

### Recurso Humano y su función:

Las clínicas nuevas deben contar con al menos una persona además del profesional. En el mejor de los casos, cada consultorio debe tener una asistente dental y una secretaria, aunque una sola persona puede desempeñar ambas funciones. La empresa manejará una agenda que organizará las citas de cada uno de sus consultorios, por eso la función de la secretaria en cada clínica se limita a realizar trámites propios del lugar, como la organización de los pedidos de materiales, el contacto con proveedores y, por último, establecer un canal de comunicación con la secretaria central de la empresa.

El recurso humano podrá seguir operando de la misma manera en que lo hace sin el eventual convenio, pero deberá acoplarse a los parámetros establecidos por “Consudental”, cuando se trate de la atención de pacientes referidos por la empresa. Básicamente la responsabilidad del acuerdo recae sobre el profesional dueño o responsable de la clínica y éste será el encargado de orientar a su personal para el cumplimiento de las funciones demandadas.

**Tabla 12. Funciones del recurso humano en cada perspectiva de la empresa**

<b>Área</b>	<b>Unidad responsable</b>
<b>Dirección</b>	Administración apoyada de la oficina virtual (control)
<b>Recursos Humanos</b>	Administración apoyada de la oficina virtual
<b>Finanzas</b>	Departamento de finanzas
<b>Procesos</b>	Junta Directiva, Administración, odontólogos especialistas y generales, equipo de apoyo
<b>Clientes</b>	Departamento de mercadeo

**Fuente: Elaboración propia**

## Finanzas

Actualmente, la empresa se encuentra en una etapa de iniciación por ello no cuenta con los recursos económicos necesarios para realizar la apertura de más clínicas propias a corto plazo.

La apertura de las dos primeras clínicas le ha permitido a la empresa concluir que para abrir un consultorio la inversión inicial rondará los US \$20.000, esto sin contar con los gastos posteriores de salarios, alquiler y materiales.

## Inversión inicial nula por aperturas de nuevas clínicas

La empresa busca que más centros dentales se encuentren a la disposición de su marca, pero sin tener que incurrir en sus gastos de apertura y operación. “Consudental” obtendrá beneficios económicos provenientes de las comisiones que recibirá por la atención de los pacientes referidos por la empresa.

Es importante aclarar que la consulta rutinaria de la clínica se mantendrá tal y como está sin tener “Consudental” ninguna influencia sobre ella. El sillón dental, instrumentos y equipo, son elementos indispensables de muy alto costo; por ello, contar con centros debidamente equipados, evitará una fuerte inversión inicial en la adquisición de estos equipos.

La empresa reconoce de la fuerte inversión que debe realizar en su estrategia de expansión y los métodos que desea emplear para brindar los beneficios y los controles respectivos, esto la obliga a ser prudente en una inversión inicial para la apertura de clínicas.

### Inversión Inicial del proyecto

La propuesta tendrá una inversión inicial en activos intangibles tales como lo son el “software” para la documentación de los expedientes y el diseño de la página Web. Las clínicas de la empresa ya operan con todos los equipos necesarios. La apertura de nuevas clínicas bajo la marca “Consudental” serían clínicas ya establecidas, por lo cual no se toman en cuenta en la inversión inicial.

### Esquema Financiero

Para llevar una adecuada información contable, la empresa deberá contar con los siguientes cuadros contables:

Cuadro de presupuesto de inversión en activos fijos: debe contener el tipo de equipo o infraestructura, la cantidad, el valor unitario y el valor total en caso de que fueran varias unidades.

Cuadro de inventarios de materiales: se indicará el costo unitario, la cantidad de unidades existentes y su caducidad.

Estado de resultados, balance general y flujo de caja para una adecuada interpretación de la información contable.

El análisis de la información deberá realizarse mensualmente para detectar posibles variables que afecten de manera positiva o negativa a los intereses de la empresa.

Más adelante, en este capítulo se podrá observar la proyección de la empresa para los próximos cuatro años, partiendo de las operaciones actuales.

### Mercadeo

#### Nuevas Clínicas

El propósito de “Consudental” es establecer otros centros médicos en zonas que no se encuentran cubiertas por la empresa, como las provincias de Alajuela y Cartago, en principio; posteriormente se desea abarcar localidades fuera del Valle Central.

La expansión inicial busca cubrir la Gran Área Metropolitana, por cuanto es la zona más poblada del país y donde se desarrolla la mayor parte de la economía del país.

Para abrir una clínica de odontología se requiere una fuerte inversión en materiales y equipo, un local comercial propio o el alquiler de uno y los salarios de los trabajadores.

La competencia se mueve en forma rápida, por eso, no es seguro retrasar la expansión, si se desea crear una ventaja competitiva, modificando el mercado actual. Una de las opciones con que cuenta la empresa es la asociación de clínicas habilitadas ya establecidas, lo cual evitaría que la compañía incurra en altas inversiones y gastos iniciales.

La empresa utilizará medidas para la selección de las clínicas, así como la formulación de parámetros de estandarización.

Se pretende que los consultorios operen de forma similar, usando herramientas en común, y bajo el control de una unidad.

En un próximo apartado, se detallarán las normas que debe seguir la administración en su estrategia por realizar la expansión de las operaciones. “Consudental” reconoce de la

importancia de ofrecer ventajas considerables hacia sus posibles socios, para que a éstos les parezca atractiva la idea de trabajar en conjunto con la empresa.

### Plaza

“Consudental” busca clínicas que se localicen en zonas centrales de las provincias o cercanías de las principales ciudades. Como primer paso, se seleccionarán clínicas en los centros de las ciudades, pero en el caso de que no se encuentren establecimientos con los requisitos exigidos por la empresa, se tomará como segunda opción clínicas cercanas a estos centros. Estas deberán contar que cuenten con todas las características que poseen las ciudades importantes como: el fácil acceso y zona de alto tránsito de personas.

Antes de explicitar las posibles localidades de los consultorios asociados, se debe destacar que la empresa no busca combatir con las clínicas de la zona que seleccione, ni mucho menos con el mercado por el que compiten. La localización de las clínicas podría representar un gran problema para la empresa, si se considerara la apertura de clínicas con sus propios recursos.

### Disponibilidad geográfica

La empresa será percibida como una cadena de clínicas que se encuentra establecida en diversos puntos del territorio nacional y brinda múltiples facilidades a los pacientes, tales como: la accesibilidad a sus tratamientos donde lo deseen, diversidad de opciones para la atención de emergencias y el respaldo de un equipo completo de trabajo.

Las oportunidades detectadas por la empresa son viables siempre y cuando se posean los recursos para implementarlas. Para participar en el mercado de turismo dental y acuerdos empresariales es necesario contar con varias clínicas que respalden las funciones y la estrategia de la empresa.

La empresa desea crear una imagen de solidez y calidad de manera que sus pacientes perciban a la marca como sólida. La consolidación de la empresa solo es posible, si cuenta con presencia en diversos puntos del territorio nacional.

El crear asociaciones facilita el análisis de la localización de las clínicas, debido a que son clínicas en funcionamiento, subsisten de su propio banco de pacientes y poseen al menos dos años de operación. Ninguna de las clínicas seleccionadas por la empresa dependerá de los pacientes que la marca pueda referirles; por el contrario, los consultorios afiliados percibirán a los pacientes como una posibilidad de ingresos extras, un mejoramiento de la imagen, y una posibilidad de crecimiento, entre otros.

La empresa no puede planear el establecimiento de clínicas en lugares lejanos a los principales centros urbanos; debe ofrecer proveedores en áreas que sean de fácil acceso para su mercado meta. La organización no busca como primera opción alcanzar a la población que reside en el entorno de las clínicas, mercado que ya ha sido absorbido por las clínicas sin la respectiva asociación.

El mercado potencial que la empresa desea alcanzar está constituido por los acuerdos comerciales y el turismo dental; por esto, la disponibilidad geográfica debe ser la prioridad de la organización. Sin una debida expansión, la organización no podría desarrollar estas oportunidades.



Se espera que en el transcurso la estrategia se pueda determinar si es necesario abrir una segunda clínica en una misma ciudad para la comodidad de los pacientes, sin afectar a la clínica que ya opera en la región. Para el caso anterior, sería requisito analizar la cantidad de la demanda a fin de determinar si es factible que dos clínicas operen en una misma zona.

Los acuerdos se realizarán de tal manera que puedan ser establecidos por el período que la empresa crea conveniente, pero si alguna de las clínicas incumple cualquiera de los parámetros de control y funcionamiento, “Consudental” podrá dar como concluida la asociación, sin tener ningún tipo de responsabilidad en la determinación.

Además, las clínicas trabajarán como negocios aparte y sus servicios se cancelarán como venta de servicios profesionales, librando a la empresa de cualquier responsabilidad social y fiscal en que puedan incurrir las clínicas asociadas. Cada clínica deberá estar al día con sus cuotas obrero - patronales, sus declaraciones fiscales y las colegiaturas del ente encargado.

#### Ventajas de la asociación para las clínicas establecidas

“Consudental” concederá varios beneficios para las clínicas que deseen asociarse a la empresa y trabajar bajo su marca. Una clínica que ya se encuentra establecida, identificará como una gran oportunidad cualquier valor agregado que se le exponga, por eso, “Consudental” deberá presentar una propuesta de negocio clara y concisa, la cual atraiga a los profesionales propietarios de las clínicas. Dentro de los beneficios que obtendrán los asociados para que el acuerdo les sea atractivo se pueden mencionar los siguientes:

### Acceso a página web

Una de las formas con la que se pretende dar a conocer a la empresa es por medio del Internet. Esta herramienta brinda beneficios como: bajos costos, mercadeo masivo sin fronteras (mercado nacional e internacional), consultas en línea, asignación de citas en línea y enlaces con otras empresas asociadas, entre otros.

En la página Web aparecerán las clínicas y sus características, tales como: la localización, el doctor o doctores responsables, los currículos del personal a cargo y su función.

Además, se mostrarán todos los tratamientos, el equipo de especialista con sus respectivos currículos, los proveedores de materiales y los laboratorios dentales. Estos factores son comunes para todas las clínicas, ya que el servicio y los productos deben ser iguales en todos los centros dentales.

### Acceso a “software” para la digitalización de expedientes

La utilización de un “software” para la digitalización de la información es una de las prioridades del proyecto. Un sistema operativo adecuado es aquel que no solo archiva información, sino que también le permite a la empresa participar en la toma de decisiones.

Debido a la importancia del sistema operativo para la estandarización del servicio, más adelante se expondrán sus características y se explicará “software” que las clínicas asociadas podrán utilizar para mejorar sus procesos.

En general las clínicas odontológicas archivan sus expedientes de manera física, o por medio de sistemas operativos muy sencillos que no permiten obtener información valiosa para la toma de decisiones.

Además de su página Web la empresa “Consudental” incorporará un sistema operativo para la documentación de expedientes y todas las clínicas de la cadena podrán utilizar este “software”. Es importante destacar que solo los profesionales a cargo tendrán acceso a esta información. Se realizará a través de Internet, donde existirá un registro de la persona, la fecha y la hora en que entró al sistema.

El sistema operativo servirá como herramienta para que las clínicas trabajen de manera conjunta y su uso no representará ningún costo para el profesional asociado. Los pacientes podrán observar la forma en que se almacena la información; lo cual representará un valor agregado a los clientes, que percibirán el servicio de alta tecnología y, a la vez, una manera innovadora que destacará sobre la competencia.

### Recepción virtual

La empresa pondrá en marcha la operación de una recepción “virtual”. Este concepto novedoso se refiere a que todas las clínicas contarán con una oficina que organice todas las funciones cotidianas, como por ejemplo: organización de la agenda, llamadas de recordatorio de citas, llamadas un día después de la cita para conocer sobre la satisfacción del cliente, organización con los proveedores para tiempos de entrega de trabajos, organización del inventario de las clínicas, coordinación para mantenimiento o reparación de equipo y pedido de materiales.

La persona encargada de esta recepción deberá ser bilingüe para acceder a mercados donde la empresa desea incursionar. Esto les brindará un valor agregado tanto a los clientes como a las clínicas asociadas. Todas las funciones mencionadas anteriormente las realizará y las coordinará la recepción virtual, con lo cual se eliminarán funciones que usualmente realiza el odontólogo.

Las clínicas tendrán estos beneficios siempre y cuando sean pacientes de la empresa “Consudental”. En el caso de que sean pacientes antiguos que no mantienen relación con la empresa, deberán cancelar un monto adicional, si así lo desean, para que también les sea coordinada toda su consulta.

La recepción virtual será la puerta de entrada a la empresa, debido a que toda comunicación de posibles pacientes, proveedores, clínicas, consultas y comercios afiliados, se llevará a cabo a través de esta unidad. La recepción virtual contará con un único número telefónico, el cual aparecerá en la página Web, en los acuerdos comerciales y en toda la publicidad que se realice. En el caso de requerirse alguna consulta con unas de las clínicas asociadas, la recepción se encargará del trámite y nunca lo hará el paciente directamente.

Otra de las funciones de la oficina virtual será el control. Todos los servicios que ésta ofrezca hacia las clínicas asociadas servirán también como medidas de control para garantizar el adecuado funcionamiento de la estrategia de la empresa.

La recepción será el canal de comunicación entre el exterior y el interior de la empresa, por ello, los encargados de este departamento tendrán gran responsabilidad y se contratará solamente a individuos preparados, con habilidades y destrezas que permitan impulsar la imagen de la empresa.

### Acceso a equipos y tratamientos

Una de las inversiones que desea realizar la empresa es la compra de equipo portátil para la atención de pacientes en ferias de la salud y pacientes incapacitados físicamente que no pueden salir de sus casas.

Todas las clínicas pertenecientes a la firma podrán disponer de este equipo cuando así lo deseen, con ello agregarían un servicio más a su consulta.

Además, la empresa cuenta con diferentes equipos costosos y novedosos, como la lámpara “Zoom” para blanqueamientos en una sola cita y diferentes equipos para el entrenamiento del paciente durante la consulta. Todas las clínicas que lo deseen, pueden solicitar este equipo y utilizarlo en sus clínicas; esto les permitirá ampliar y diferenciar su línea de productos y las características del servicio.

Por otro lado, los especialistas cuentan con un equipo de última tecnología en su rama respectiva, del cual podrán disponer todas las clínicas para la atención de los pacientes.

### Publicidad/Promoción

La empresa no realizará un mercadeo con un enfoque masivo, a excepción de su página en Internet. Para la empresa no es viable utilizar canales de comunicación masivos como periódicos, revistas generales, radio o televisión.

“Consudental” desea implementar un tipo de publicidad que llegue directamente al mercado potencial. La forma de desarrollar la estrategia anterior es entregar publicidad general sobre las clínicas en los comercios o empresas afiliadas a la marca.

Si ya existe un convenio con ese comercio, los beneficios mismos harán que las personas involucradas con el comercio o la empresa, como clientes y trabajadores, se conviertan en el mercado potencial. Toda esta publicidad la desarrollará la firma de manera equitativa para todas sus clínicas.

Se desea implementar la táctica de que los comercios afiliados sirvan como medios de distribución de la publicidad. Por ejemplo la empresa tiene como prioridad desarrollar convenios con las cooperativas de taxis, donde no solo los taxistas serán el mercado meta, sino que por medio de su trabajo, puedan distribuir a sus clientes la publicidad. “Consudental” no solo estaría alcanzando el comercio, sino que lo utilizaría como un canal para el conocimiento de su imagen; con ello ampliaría cada vez más sus posibles clientes. Por lo general, la forma tradicional en que se mercadean las clínicas odontológicas ha sido por medio de anuncios en diarios regionales o canales muy anticuados. La publicidad va dirigida al azar, sin tener un claro concepto de cuál es el mercado meta.

El mercado está saturado por la competencia; por ello, si se desea dar a conocer una clínica de odontología, se debe realizar en forma masiva para tener más probabilidades de acceder a un mayor mercado. La oferta de “Consudental” hace que su publicidad vaya dirigida a un mercado potencial y por consiguiente, es su mercado meta.

También, se podría colocar publicidad en canales exclusivos para un nicho de mercado, tal es el caso del turismo extranjero. La empresa ha establecido que dos posibles canales pueden ser el diario “Tico Times” y la revista de la empresa “Nature Air”, denominada

“Nature Landings”. Las opciones anteriores, sumadas a la página en Internet, serán alternativas gratuitas para las clínicas asociadas.

### Atracción de pacientes

Como se analizó claramente en el capítulo III, al analizar el entorno, el mercado en la industria odontológica tiene claras características de ser un mercado en decrecimiento. Muchos odontólogos hacen esfuerzos para lograr acaparar una mayor cantidad de pacientes y así aumentar sus ingresos con respecto a la competencia.

Una de las claves de la organización a la hora de seleccionar los consultorios, será que éstos sean centros dentales ya establecidos con al menos dos años de apertura y que garanticen una estabilidad en sus operaciones. “Consudental” vendría a representar una alternativa para incrementar sus bancos de pacientes, pero no sería una opción de “rescate” ni de dependencia para el propietario de la clínica.

La promoción para el crecimiento en pacientes irá enfocada hacia dos mercados potenciales, el turismo dental y los acuerdos empresariales con comercios y empresas. La idea principal es proveerles alternativas geográficas a los trabajadores de empresas y diferentes comercios, de manera que no solo encuentren una clínica cerca de su lugar de trabajo, sino también cerca de sus residencias, con la posibilidad de visitar ambas opciones si así lo desean.

La forma de distribuir a los pacientes dependerá de la elección de ellos mismos. La empresa “Consudental” se encargará de realizar todas las estrategias necesarias para la obtención de clientes y correrá con los gastos de mercadeo y publicidad.

Estrategia promocional para la atracción de pacientes de acuerdos comerciales:

“Consudental” orientará su estrategia de promoción hacia tres segmentos principales, con la idea de que cada uno de ellos obtenga beneficios, por medio de una publicidad cruzada.

El primer segmento de mercado serán los centros de estética, gimnasios y comercios relacionados con la estética y bienestar físico, así como las farmacias, laboratorios y comercios relacionados con la salud.

El segundo segmento en que se direccionará la estrategia promocional serán las escuelas y los colegios privados y, por último, se orientará hacia las cooperativas de taxis con el fin de llegar a impactar a los servicios de transporte público, medio utilizado por muchos habitantes.

La estrategia para los comercios como centros de estética, gimnasios, farmacias y laboratorios, será dirigida a facilitar “*brochures*” y “*flyers*” de “Consudental” y de los otros comercios afiliados; esto se hará con el fin de persuadir a los clientes de otros comercios a utilizar los servicios de los comercios afiliados debido a los beneficios que conllevan.

Estos materiales publicitarios informarán acerca de los servicios, los beneficios y las ventajas ofrecidos por las clínicas y demás comercios afiliados. Es importante destacar que en estos materiales únicamente aparecerá el número de “Consudental”, de esta manera la organización puede controlar el flujo de clientes que se mueve a través de la red.



Un requisito para los comercios será contar con un rótulo en el “*Front desk*” o recepción del comercio, el cual contenga la frase: “Negocio afiliado a la red de comercios de “Consudental”. Además, los clientes recibirán un “*Flyer*” informativo, de manera que perciban la importancia de obtener un servicio de calidad total, respaldado por el compromiso de la empresa y sus asociados.

Estos comercios o empresas serán invitados a participar de las diferentes ferias de salud que “Consudental” organice y, a la vez, serán apoyados por los comercios relacionados como las farmacias o laboratorios.

La estrategia dirigida a las instituciones de educación se enfocará en la realización de ferias de salud o charlas educativas, con una perspectiva de prevención y cuidado de la salud oral, a fin de educar a los estudiantes. En estos eventos se expondrá a gran cantidad de personas la marca, tanto de “Consudental” como de sus asociados.

Por último, se espera desarrollar una estrategia de promoción en las cooperativas de taxis de las zonas, puesto que constituyen medios de publicidad masiva dentro de la región donde operan y presentan un gran potencial para expandir la publicidad de manera personal a todos sus clientes.

A este segmento, al igual que a los anteriores, se les brindarán “*brochures*” informativos. Inicialmente, solo en las cooperativas se solicitará colocar el rótulo de afiliación con el lema de “Afiliado a la red de comercios de Consudental”. También, se les ofrecerá la opción de charlas sobre educación oral, las cuales contemplan el mantenimiento y cuidado de la boca. En la página de Internet (Website) se publicarán todos los comercios relacionados con “Consudental”, y se incluirá información acerca de los beneficios que estos brindan a los clientes de la red.

La empresa se enfocará en establecer una cadena que tenga una relación lógica de los posibles comercios afiliados. Dentro de las prioridades comerciales, “Consudental” desea establecer nexos con comercios que no solo representen un mercado potencial, sino que a su vez, cumplan la función de distribuir la publicidad que dará a conocer el proyecto de la empresa.

Los negocios elegidos para empezar la red de comercios serán los centros de salud o estética, como por ejemplo: Farmacias Sucre, Laboratorios Santa Fe, centros de estética y gimnasios. Otros comercios hacia los que se orienta la empresa son los centros educativos privados, donde se realizarán ferias y charlas de salud.

También, se tomarán en cuenta las cooperativas de taxis, donde se desea establecer vínculos con sus trabajadores, familiares y clientes. Cabe reiterar, que se puede considerar la ventaja de crear un convenio con estos comercios, los cuales representan un mercado potencial, con gran número de clientes potenciales y, que a su vez, son canales para la distribución de la publicidad.

**Figura 7. Resumen de la estrategia por parte de “Consudental” para la obtención de pacientes por medio de los acuerdos de empresas y comercios**



**Fuente: Elaboración propia**

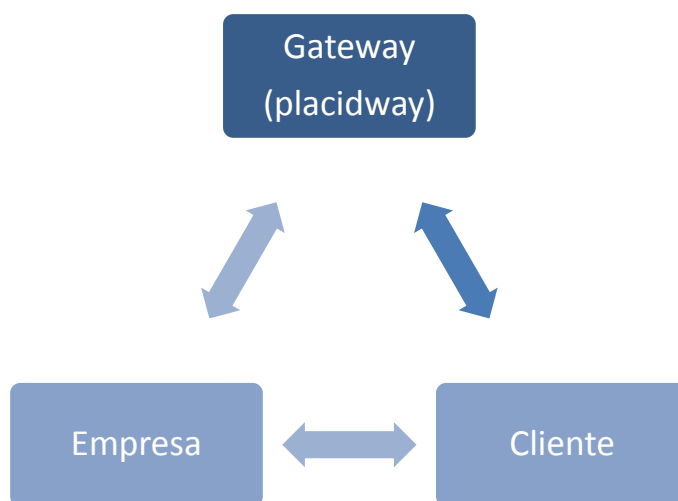
### Estrategia promocional para la atracción de pacientes del turismo dental

#### Mercadeo indirecto

Existen diferentes páginas en Internet donde las personas pueden acceder en caso de requerir algún tratamiento médico u odontológico. Estos sitios reciben el nombre de “gateways”, que son “web-sites” que sirven como puertas de enlace hacia un número amplio de opciones y permiten interconectar diferentes redes. Algunos ejemplos de “gateways” relacionados con la salud son: [www.mediigate.com](http://www.mediigate.com), [www.startmedica.com](http://www.startmedica.com) y [www.placidway.com](http://www.placidway.com), entre otros.

La empresa interesada puede pagar una suma de dinero para que su página aparezca entre las opciones del “Gateway”. En el caso de “*placidway*”, el costo por anualidad es de US \$1200. Esta página se describe como una empresa de turismo que brinda opciones en cuanto a salud, combinando un viaje de turismo placentero con la realización de procedimientos en materia de salud, como medicina y odontología. Se promocionan como los mejores proveedores en el campo alrededor del mundo. Es claro que dicha empresa tuvo que ganarse la confianza de sus proveedores iniciales y por eso creó su propio “*network*”. El “*network*” son todas las compañías con las que interactúa la empresa y permite que posea muchos proveedores que buscan afiliarse a ella por su reputación entre los “*gateways*”. Es probable que esta compañía no les cobrara a sus proveedores iniciales, mientras fortalecía su imagen en la red y realizaba convenios con otras instituciones, como, por ejemplo, los hospitales.

**Figura 8. Interacción por medio de una página de enlace**



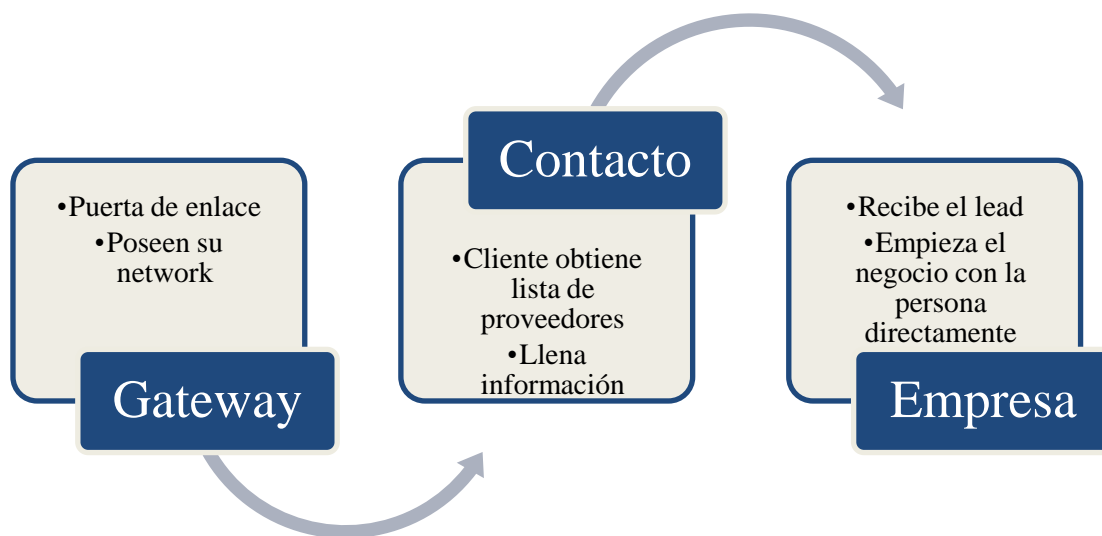
**Fuente: Elaboración propia**

Cada “Gateway” posee un buscador donde el cliente puede encontrar sus posibles proveedores por regiones y tratamientos deseados. En relación con el ejemplo del “*placidway*”, también se puede introducir la opción de localizar en Costa Rica algún

proveedor para procedimientos dentales. Esta búsqueda conducirá a la aparición de todas las empresas que se encuentren afiliadas, y el cliente puede contactar a cualquiera de ellas llenando la planilla que aparece en la pantalla.

Cuando la persona interesada llena el documento, “*placidway*” envía la información respectiva a la empresa seleccionada y se genera un documento con todo lo necesario para que la compañía se ponga en contacto con su nuevo cliente; esta información es denominada “*lead*”. En el caso de la mayoría de los “*gateways*”, los “*leads*” producidos son gratis, pues el único costo es el pago anual que realiza el usuario.

**Figura 9. Proceso de contacto con el cliente**



**Fuente: Elaboración propia**

En caso de que “*Consudental*” opte por utilizar este proceso, puede realizar diferentes estudios acerca de cuáles son los “*gateways*” más visitados. Por ejemplo, [www.alexacom](http://www.alexacom) es una página que brinda información sobre cuáles son las páginas más visitadas, ya sea por regiones o países. El acceso a este tipo de datos es de suma importancia para seleccionar cuál será el “*gateway*” indicado seegún las intenciones de la organización.

Es importante destacar que no todas las estrategias para mercadearse en Internet son transparentes; existen por ejemplo, agencias de mercadeo que son contratadas por terceros. Estas agencias poseen servidores capaces de producir cientos o miles de “cliks” diarios, lo cual provoca que las páginas de sus clientes aparezcan como muy visitadas y generen la confianza de los internautas. Otra estrategia destacable son los convenios con hospitales y clínicas.

Estos convenios se buscan con instituciones de salud que posean el JCI (Joint Commission International), que es la institución de mayor prestigio y experiencia mundial en acreditación en el ámbito sanitario. En Costa Rica los hospitales que cuentan con esta certificación son el Hospital Clínica Bíblica y el Hospital CIMA. Este certificado internacional es de muy alta calidad y sus niveles de exigencia son muy altos; ni siquiera el Ministerio de Salud está en la capacidad de otorgar algún certificado de este tipo.

En cuanto a costos, es mejor utilizar esta manera indirecta de contactar a los clientes potenciales. Los “gateways” brindan herramientas sencillas para tratar de acaparar al mercado. En este tipo de estrategia no existe un mercado meta definido, el mercado estaría conformado por cualquier persona que llena la información necesaria para generar un “lead”.

### Mercadeo Directo

En este tipo de mercadeo las empresas procuran acercarse a sus clientes potenciales y no que los clientes acceden a sus páginas como la estrategia anterior. Las empresas contratan agencias de mercadeo en línea, que se encargan de generar los “leads”. A diferencia de las “gateways”, estas empresas cobran por “lead” generado y no por asociación. El promedio del costo por cada “lead” ronda entre los US \$ 7 y US \$ 15 para este tipo de negocio; por

ello, la agencia de mercadeo ganará más por una mayor cantidad de “*leads*” producidos. Estas compañías contienen cientos, e incluso, miles de páginas asociadas, donde pueden colocar los “*banners*” y/o “*links*” de sus clientes. Se desarrolla una estrategia previa, tomando en cuenta cuáles son los países o regiones de interés para el cliente, y se colocan los enlaces en páginas visitadas con respecto a salud. Muchas de estas agencias cuentan con herramientas útiles, entre las cuales sobresalen los “*keywords*” que ayudan a lograr un adecuado posicionamiento Web, esto permite que las páginas aparezcan dentro de las primeras posiciones de búsqueda. Este procedimiento es conocido como SEO (por sus siglas en inglés: “Search Engine Optimization”); es decir, optimización para motores de búsqueda. Consiste en aplicar diversas técnicas destinadas a lograr que los buscadores de Internet sitúen determinada página Web en una posición y categoría alta (primeras posiciones) dentro de su página de resultados para determinados términos y frases claves de búsqueda. También, se conoce como el conjunto de técnicas de desarrollo Web, cuyo objetivo es mejorar la posición de un determinado sitio Web por medio de sus páginas en la lista de resultados de los motores de búsqueda.

Estas agencias de mercadeo utilizan los “*keywords*” para que sus páginas de enlace sean visitadas, y a su vez, sean vistos los “*banners*” y “*links*” de sus clientes. Es importante destacar que la mayoría de empresas “on line” utilizan la estrategia de comprar estrategias relacionadas con los “*keywords*”, tal es el caso de las “*gateways*”, que por lo general, al estar consolidados, aparecen en primer lugar en los motores de búsqueda más importantes.

Las empresas que explotan el turismo médico o dental indican cuáles son los países que representan su mercado y la agencia se encargará de “bombardear” sus páginas asociadas en estas naciones, en busca de “*leads*” que les generen recursos económicos. También, con el fin de captar clientes, la empresa puede colocar su página directamente en la red, y está será localizada por medio de los buscadores tradicionales, como “google” y “yahoo”. Si se desea que una página aparezca entre las primeras opciones de búsqueda, hay que valerse de los “*keywords*”. Es difícil realizar esta estrategia por cuanto se debe competir con otros

sitios que poseen un gran posicionamiento. La dificultad radica en que las personas encontrarían muchas opciones antes de ver la nueva empresa que desea comercializarse.

Además de las estrategias planteadas anteriormente, las compañías utilizan otros medios, como por ejemplo, revistas, congresos, y listados de pacientes que adquieren en la Web. Las listas de pacientes se venden por Internet; este es el caso de la empresa nacional “Medtravel”, que adquirió bases de datos de clientes de empresas farmacéuticas. Estas listas incluyen a más de 500 usuarios con sus respectivos datos: número de teléfono, dirección, apartado y correo electrónico, entre otros. En este caso, el personal de “Medtravel” puede establecer un contacto directo con posibles clientes; sin embargo, es un procedimiento aleatorio, sin ningún fundamento claro acerca de si se está alcanzando el mercado meta.

Los congresos han empezado a aparecer como una nueva táctica de mercadeo directo. La estrategia consiste en contactar a un número de profesionales en el campo requerido (médicos o dentistas). Los profesionales meta son aquellos que tengan afinidades con la empresa que los busca o con sus asociados. Por ejemplo, en Costa Rica una compañía que desarrolle turismo médico puede asociarse al Hospital Clínica Bíblica, que posee el certificado “Joint Commission International”. Entonces, la mejor manera de buscar profesionales en el exterior es contactar con otro centro de salud que posea las mismas características o certificados.

Una vez que se contactan los profesionales en uno o varios centros médicos, se les invita a un congreso de turismo médico internacional, el cual se realiza en el país de origen de la empresa interesada. En una situación como ésta, los hospitales privados pueden patrocinar un congreso de esta índole, e incluso le pagan a la empresa por la publicidad realizada en su nombre. En este tipo de actividades se puede entregar diferente tipo de información hacia las personas, como panfletos o revistas que contengan datos acerca de la estructura



de salud ofrecida y de las atracciones turísticas; además, estas revistas pueden entregarse en los centros médicos del país de origen de los doctores invitados.

Los congresos son actividades que requieren mucha planeación y necesidad de recursos financieros, por eso las empresas buscan la ayuda de los gobiernos. Existe una demanda importante de servicios médicos por parte de ciertos visitantes extranjeros, especialmente ciudadanos estadounidenses que buscan buena medicina con precios más bajos que en su país. Esto ha llevado a la empresa pública y a la privada a impulsar un conjunto de modificaciones, tales como la creación del Consejo de Promoción Internacional de la Medicina, el cual reunirá a diferentes actores del sector privado, como médicos, hospitales y hoteles; e instituciones de Gobierno, como el Instituto Costarricense de Turismo y el Ministerio de Economía, Industria y Comercio. Esta estrategia nacional se implementará en la próxima feria de turismo médico, la cual se celebrará en San Francisco, California, y donde el ICT patrocinará un “*stand*” para presentar a Costa Rica como destino médico.

Hay empresas que se desenvuelven en el mercado y que buscan afiliarse al ICT para obtener los beneficios de exoneración de algunos impuestos y además del patrocinio en el exterior, como en el caso de la feria. Otra medida que toman es asociarse a CANATUR (Cámara Nacional de Turismo), lo cual, si bien es cierto no representa ningún valor para el mecanismo de operación de la empresa (turismo nacional), sí genera un aspecto positivo en cuanto a reputación e imagen.

#### Resumen de la estrategia propuesta por Consudental en la obtención de pacientes brindados por el turismo dental

Después de analizar las maneras existentes para lograr contactar a pacientes referidos por el turismo dental, se ha determinado que la mejor forma para participar en este mercado, es

a través de tres ejes. El primero es el aprovechamiento de la página Web propia, donde la empresa se valdría de las técnicas existentes como los “*keywords*” que forman parte del SEO, a fin de aparecer entre las alternativas de los motores de búsqueda principales. La segunda opción es la asociación a una de las páginas electrónicas de salud en los Estados Unidos, denominadas “*gateways*” de salud; se pretende que a través de ellas se puedan generar los “*leads*” para establecer contactos con pacientes potenciales. Por último, el tercer eje es establecer algún tipo de alianza estratégica con una agencia de turismo médico, para convertirse en el proveedor de los servicios dentales. La alianza no sólo permite que la empresa turística refiera la parte dental a “Consudental”, sino que “Consudental” refiera la parte turística en el caso de que genere contactos por los dos ejes anteriores. Una de las posibilidades actuales es la creación de una alianza estratégica con la compañía de turismo médico “Medtravel”.

**Figura 10. Estrategia para la obtención de pacientes a través del turismo dental**



**Fuente: Elaboración propia**

Producto:

Las nuevas tecnologías en la industria odontológica traen consigo dos repercusiones: primeramente, una mayor presión por parte de los clientes para que las clínicas utilicen equipos y materiales de última tecnología, y por otra parte, las diferencias en la adquisición de materiales, instrumental y equipo son prácticamente iguales para todo el mercado. Como resultado de lo anterior, en toda clínica es imprescindible disponer de una tecnología acorde con las exigencias del mercado.

Los servicios brindados serán los siguientes:

- Atención de emergencias las 24 horas
- Atención a domicilio para revisiones y controles dentales en pacientes que no puedan trasladarse
- Seguimiento sin plazos de los tratamientos realizados
- Asesorías de cuidados pre y pos operatorios, además de indicaciones a los pacientes
- Educación continua sobre las enfermedades del paciente.

La empresa contará con los mejores proveedores de materiales y equipo del mercado, así como los mejores proveedores de laboratorio. A continuación se detallan estos proveedores:

Dentalis y Carlos Izquierdo: depósitos dentales pioneros en la distribución de equipo y materiales dentales. Cuentan con dos depósitos, el primero, ubicado en la provincia de San José y el segundo, en la provincia de Alajuela. Cuentan con la distribución exclusiva de la marca “Natus”, la cual es de origen brasileña y sus costos son accesibles. Dentro de los

servicios que ofrecen se encuentran: descuentos en la compra de productos y equipo, pedidos telefónicos, entrega de pedidos en los consultorios, capacitación sobre el uso de materiales y productos, promociones frecuentes de obsequios de materiales, equipos e incluso vehículos.

Implantec: depósito dental de materiales de alta calidad, especializados en materiales estéticos. Dentro de sus líneas de productos se encuentran una gran cantidad de marcas estadounidenses, que son de muy alta calidad. Ofrecen cursos teórico - prácticos del uso de sus equipos y materiales, además de brindar las mismas condiciones de los depósitos anteriores.

Centro Radiológico Santa Fe: con presencia en Heredia; cuentan con lo último en equipo de radiología digital, lo cual les permite a los usuarios y a los doctores de la empresa, contar con las radiografías de manera física y digital a fin de mejorar el diagnóstico y la documentación de la información. Ofrecen descuentos de un 10% para los pacientes de “Consudental”, y las radiografías pueden ser enviadas de forma inmediata a través de Internet.

Laboratorio de Mecánica Dental Hazell Chaves: profesional con amplia experiencia, actualmente tiene su laboratorio en la provincia de Heredia. La profesional a cargo imparte lecciones en varias universidades que imparten la carrera de Técnico Dental. Ofrece lo último en tratamientos, recolección y entrega de trabajos en las clínicas, tiempo de entrega reducido al promedio del mercado, soporte en el consultorio de ser necesario y descuentos del 10%.

Transmédica: empresa encargada de la recolección de desechos infectocontagiosos y punzocortantes; brinda su servicio mensualmente o en el período que el dentista lo

considere necesario Pueden recolectar diferentes volúmenes de desechos y disponen de productos para la limpieza y desinfección del consultorio.

### Estrategia de Ventas:

#### Pacientes de acuerdos comerciales y empresariales

Una de las oportunidades identificadas por la empresa “Consudental” es la obtención de pacientes por medio de la afiliación de comercios; bajo esta modalidad tanto los patronos, los empleados y los clientes puedan obtener beneficios en el cuidado de la salud oral. La mayoría de empresas que brindan servicios dentales han dirigido sus estrategias a establecer contratos con empresas grandes que cuentan con gran número de empleados; esto garantiza un aumento significativo en el banco de pacientes.

Según el análisis de las oportunidades de la empresa, mencionado en el capítulo anterior, se detectó una nueva posibilidad de estrategia para incrementar el número de pacientes potenciales, pero dirigida hacia un tipo de comercio que no ha sido tan explotado; esta se refiere a aquellas pequeñas empresas y comercios que no son poseen un gran número de trabajadores en sus planillas, pero constituyen una amplia mayoría sobre las compañías grandes. Si bien es cierto, la estrategia de adquirir convenios con empresas grandes es una estrategia totalmente viable para la consecución de las metas de la organización, la alternativa de poder establecer vínculos con comercios pequeños y medianos, sería otra estrategia que podría asegurar un crecimiento igual o mayor que el dirigirse hacia empresas con gran número de empleados. Dada la diferencia entre los tipos de comercios y la manera de acceder a ellos con los beneficios que generarían hacia “Consudental”, a continuación se explicarán las ventajas y desventajas de instaurar algún tipo de acuerdo según el tamaño del comercio.

**Tabla 13. Ventajas y desventajas del tamaño de las empresas y comercios**

<b>Empresa o comercio de tamaño pequeño</b>	<b>Empresa o comercio de tamaño grande o mediano</b>
La publicidad es directa con un enfoque más personalizado.	La publicidad es indirecta con un enfoque más masivo.
Por lo general no están cubiertas con servicios dentales.	Si cuenta con amplios recursos económicos, puede contar con su propia unidad de atención oral.
Debido a la desatención, se encuentran más oportunidades para desarrollar estrategias como los convenios.	El establecimiento de un convenio es más difícil, ya que la competencia, por lo general, se centra en estas empresas o comercios.
Un posible vínculo tendría menos posibilidades de control, por lo cual habría más facilidad de que se desarrollaran problemas en los acuerdos.	Por poseer un tamaño más grande, el control del proceso establecido por “Consudental” se facilitaría en gran manera.
El cobro sería directo con el empleado o el mismo patrono, esto permitiría la posibilidad de que surgieran contratiempos o complicaciones en el control de cobros.	La forma de cobro sería a través de departamentos, como es el caso de Recursos Humanos, el cual, en ocasiones es apoyado con Asociaciones Solidaristas; esto permite un mejor control de cobros y evita problemas en el proceso.

**Fuente: Elaboración propia**

El distrito Hospital donde opera la clínica de “Consudental” San José, existen alrededor de 20 empresas que cuentan con más de 101 trabajadores; es decir, una cantidad total de 2020 trabajadores si se toma como referencia el número 101. Por otro lado, si se considera la cantidad de comercios o empresas pequeñas que poseen de 6 a 30 empleados, se obtiene un total de 3.126 trabajadores, tomando como referencia 6 trabajadores.

Se ha omitido la gran cantidad de comercios que poseen de uno a cinco trabajadores ya que la mayoría pueden ser establecimientos informales con pocas posibilidades de obtener

información para realizar un acuerdo. Los datos anteriores son solo conclusiones a partir de suposiciones, pero la realidad muestra una oportunidad grande de acceder a un comercio muy poco explotado y cubierto.

En el caso del distrito de San Joaquín de Flores, la tendencia explicada para el distrito Hospital es muy similar; más bien, la diferencia es más significativa debido a la ausencia de empresas o comercios grandes. “Consudental” estuvo orientada a participar en el comercio de empresas o instituciones grandes; sin embargo, por medio de esta investigación se detectó un mercado que se encuentra desatendido y representa una cantidad muy significativa de la población.

#### Ventajas de la afiliación para los comercios y empresas

Las ventajas y los beneficios que recibirán las empresa y los comercios son esenciales para poder implantar el acuerdo, el cual deberá concordar con los objetivos de la empresa. Cabe señalar que por medio de estos objetivos se cumplirá uno de los ejes de la propuesta, es decir, la obtención de pacientes. La empresa tiene claro que el turismo dental es un mercado que puede generar beneficios a mediano plazo, por eso los acuerdos empresariales y comerciales son el eje de todo el plan y sustentan toda la estrategia. A continuación se describirán las ventajas que recibirán los comercios y empresas a la hora de afiliarse a la red de comercios:

La afiliación será totalmente gratuita para los comercios que deseen incorporarse. En caso de que la red de comercios y empresas crezca, se considerará un cobro de un monto por la afiliación, consecuente con el incremento de afiliados o el aumento de personas que utilicen los diferentes servicios.

Se realizarán ferias de la salud en las empresas y comercios afiliados, con equipos portátiles. También, impartirán charlas educacionales, relacionadas con la salud oral, donde se expondrán temas básicos como las técnicas de cepillado y, también se entregarán productos dentales totalmente gratis. La empresa “Colgate” destina parte de su presupuesto a patrocinar actividades sociales y brinda productos dentales para su distribución. Esta ventaja será de gran valor para las diferentes empresas y comercios, debido a que formarán parte de un sistema de educación continua, que estimula el bienestar social. Esto les proveerá un valor agregado a los dueños de las empresas y comercios, junto con sus empleados, familiares y clientes.

Por la afiliación, los comercios estarán expuestos a clientes de otros comercios, donde se podrán encontrar ventajas en cuanto a costos o servicios atractivos para el público en general. Se procura que cada comercio afiliado, brinde alguna ventaja con respecto al mercado, para que todas las personas que se encuentren vinculadas obtengan ventajas.

Tendrán la oportunidad de incentivar y motivar a sus empleados por medio de la propuesta ofrecida por “Consudental”. La empresa les brindará a los comercios y empresas oportunidades de regalar tratamientos como revisiones, limpiezas y blanqueamientos a sus empleados o clientes; esto con el fin de que los dueños o administradores de estos lugares incentiven y premien a sus mejores trabajadores y clientes. La empresa podrá dar un valor agregado a los comercios y empresas que deseen poner en práctica este tipo de estrategia.

Se ofrecerán precios cómodos en todos los servicios y tratamientos a los empleados, familiares y clientes de la empresa y comercio. Los precios de la empresa siempre rodarán el piso de las tarifas establecidas por el Colegio de Cirujanos Dentistas de Costa Rica. Uno de los beneficios ofrecidos por la afiliación gratuita es el descuento en diferentes tratamientos tanto de especialidad como generales. Por otro lado, se podrá optar por planes



de tratamientos, para que el paciente seleccione la mejor manera de realizar su tratamiento y su forma de pago.

Aquellos comercios afiliados a “Consudental” recibirán una publicidad cruzada, por medio de diferentes alternativas; de esta manera podrán abarcar otra clase de mercados potenciales y así mejorar su posicionamiento, gracias al acceso a sectores a los que normalmente no se alcanza. Además, la empresa “Consudental” les proveerá asesorías en cuanto a la cantidad de personas que consultan por el establecimiento, y cómo pueden acceder a este mercado. La empresa, por medio de su página Web y su oficina virtual, realizará los contactos con los clientes y aclarará sus dudas. Esto le permitirá a la empresa dar información valiosa al comercio o empresa que ha sido consultada.

Debido a que una prioridad de la afiliación es el requerimiento de que toda empresa pueda dar un servicio de alta calidad a sus clientes, abarcando todos los detalles de un servicio personalizado que otorgue valores agregados, se espera que el solo hecho de que se reconozca una empresa como afiliada a “Consudental”, la identifique como una empresa o comercio de alto nivel de calidad en su servicio al cliente.

Las empresas tendrán la ventaja de que gratuitamente se les publicará su información en la página de Internet de “Consudental” y cada cierto tiempo se les ofrecerá la actualización de los datos. De esta manera, se mantendrá una información veraz y confiable, para que toda persona que visite la página Web esté informada acerca del tipo de negocio o empresa.

A los empleados de cada empresa afiliada se les ofrecerán facilidades de pago de acuerdo con las diferentes maneras estipuladas por “Consudental”. El empleado, familiar o cliente tendrá la facilidad de pagar su procedimiento dental en diferentes maneras, ya sea por rebaja de salario en períodos establecidos, abonos según el número de citas, préstamos en

el caso de que el empleado tenga acceso a alguna asociación laboral, o bien puede sugerir algún arreglo de pago a “Consudental”.

Las personas que requieran el servicio tendrán la libre elección de seleccionar la clínica que se acople a sus necesidades, o por el contrario, pueden realizarse tratamientos en varias de las clínicas de la marca. La presencia de “Consudental”, tanto cerca de los trabajos como de las residencias, les proveerá de una gran comodidad a las personas que deseen utilizar el servicio.

#### Ventajas de la afiliación para “Consudental”

La empresa reconoce de la importancia de realizar acuerdos con las empresas y los comercios. Actualmente, la Odontología es percibida como un servicio de muy alto costo, al que prácticamente solo tienen acceso personas de clase media a alta. Por otro lado, los beneficios que brindan los patronos a sus empleados cada vez son más reducidos y se hace caso omiso de la responsabilidad social de los negocios. La propuesta de “Consudental” es lograr acuerdos que beneficien a todos sus participantes: patronos, empleados, familiares y, por supuesto, clientes. Dentro de las ventajas que puede obtener la empresa por este tipo de convenios se pueden mencionar las siguientes:

Acceso a un mercado amplio, muy diferente del que llega a la consulta en la actualidad. Se extenderían las posibilidades de ampliar su banco de pacientes.

Cuando la empresa cuando se encuentre posicionada, puede crear ingresos a través de cuotas de afiliación por parte de los comercios.

Ofrece una gran cantidad de beneficios a sus clientes para que reciban servicios o productos de todo tipo, con descuentos o valores agregados.

Los comercios serán los encargados de distribuir la publicidad de la empresa, esto resultará en un mercadeo directo hacia el mercado meta, y no un mercadeo al azar, como lo hacen las clínicas actualmente.

Las ventajas que se obtengan de los comercios y las empresas serán transmitidas a todo el personal de “Consudental” y a sus familiares.

La empresa puede darse a conocer en comercios que no están relacionados con la práctica odontológica; con ello se creará una imagen en los clientes de estos comercios.

Puede tener acceso directo a pacientes con necesidades dentales, pues si se logran acuerdos como el caso de Farmacias Sucre, la clínica podrá ser la primera opción cuando el cliente busque un medicamento para su problema dental.

La empresa podrá mercadearse en forma masiva cuando realice actividades en empresas grandes o instituciones de educación como escuelas y colegios.

### Pacientes del turismo dental

El mercado del turismo dental es un mercado relativamente nuevo en nuestro país. El país y los proveedores detectaron la oportunidad después de que se generó, nunca se realizaron esfuerzos para atraer ese mercado hacia nuestro país. Gracias al auge del turismo general, primera fuente de ingresos de nuestro país, se detectó la oportunidad de brindarles servicios médicos a los turistas, que además, cuentan con gran capacidad de pago. No existen hasta el momento fuentes primarias para realizar una investigación acerca de cómo funciona este mercado, pero sí se tiene muy claro la cantidad de miles de dólares que genera esta actividad para el país.

Es importante mencionar que es un mercado que posee muchas variables y nuestro país no puede ejercer una influencia para modificarlas. Este es el caso de la crisis económica que afecta al mundo desde hace algunos meses, donde una recesión en la economía ha provocado que los consumidores reduzcan sus gastos al máximo y eviten incurrir en gastos de placer como los viajes turísticos y los tratamientos estéticos.

Para poder acceder a un mercado, es necesario definir las características geográficas y demográficas del mercado meta. No se encontró ningún estudio o referencia sobre las características del perfil del turista dental en Costa Rica; sin embargo, se puede realizar una aproximación válida. En la página Web, [www.tourism.co.cr](http://www.tourism.co.cr), se mencionan las siguientes características del perfil del turista médico en Costa Rica:

- El ingreso promedio anual de la mayoría de los turistas que llegan a Costa Rica oscila entre \$25 mil y \$75 mil.
- En el 2006, el 60% de los pacientes extranjeros atendidos en centros médicos planeó sus viajes independientemente, sin embargo, en este mismo año también se registró un 5% de turistas médicos que planificaron su viaje a través de empresas especializadas.
- El 54% de los turistas médicos que llegaron a Costa Rica en 2006 provenía desde Estados Unidos, un 11% de Canadá y un 15% de otros países del mundo.
- El aumento del número de turistas en Costa Rica es de un 6% a un 8% anual, mientras que el incremento de turismo médico ha rondado el 15% por cada año.

Es importante recordar que el turismo dental es un subconjunto del turismo médico y por lo tanto sus características son un subconjunto de las anteriores. En su motor de búsqueda, la empresa “RevaHealth” presenta algunas de las características que tienen las personas que buscan información sobre turismo dental en Costa Rica. A continuación se presentan los resultados:

- En promedio, unas 300 personas por mes buscan en [revahealth.com](http://revahealth.com), información acerca del turismo dental en Costa Rica con miras a realizar el viaje.
- La distribución de género es aproximadamente 50-50.
- La distribución por país de la persona que realiza la consulta se consigna a continuación:

USA (80%)

Canadá (12%)

Panamá (<5%)

Reino Unido (<5%)

### Identificar los canales de comunicación actualmente utilizados para alcanzar al mercado meta

El turismo médico es una de las formas más recientes de comercio electrónico. La manera en que las empresas tratan de localizar a sus clientes potenciales es por medio de la Internet. Básicamente, la manera de comunicación con el cliente se debe a diferentes tipos de mercadeo a fin de darse a conocer ante la población que utiliza el medio. La primera de ellas es realizar un mercadeo indirecto (el cliente llega a la empresa), y la segunda es por medio de un mercadeo activo o directo (la empresa va en busca del cliente). Si bien es cierto, la red ofrece un mercado muy amplio, la competencia es cada vez mayor; por ello, las empresas en línea se valen de muchas estrategias para acaparar una porción representativa del mercado. Vale señalar que se ha empezado a utilizar otras técnicas para llegar a los clientes meta: la creación de revistas o la realización de congresos médicos.

### Precios

Aunque pueden existir algunos competidores que fijan sus precios por debajo del piso del rango establecido, “Consudental” no aplicará esta técnica desleal que puede repercutir en problemas legales para la empresa.

El precio previsto por la empresa es el piso del rango tarifario, a fin de que su propuesta sea atractiva en comparación con los precios de la competencia. La fijación de precios

mínimos, garantizará una oferta de mejores precios del mercado, o por lo menos no existirá ningún competidor que posea precios más cómodos que los propuestos por “Consudental”.

El Colegio de Dentistas faculta a cualquier empresa a realizar una posible denuncia por el conocimiento de competidores que fijan precios por debajo de los establecidos por ley. La compañía deberá actualizar sus tarifas periódicamente como lo realiza el Colegio. Por lo general, las modificaciones tarifarias se fijan a inicios de cada año. En relación con los precios de los tratamientos de especialidad, el Colegio establece que las tarifas se fijen de acuerdo con el criterio del profesional, por eso, el costo de un procedimiento va a depender de su complejidad.

#### Cobro de comisión por paciente atendido en clínicas asociadas

Las comisiones por tratamiento realizado se establecerán dependiendo del monto. Por lo general en tratamientos realizados por los especialistas, el monto se distribuye entre la clínica y el especialista, en un 20% y un 30%, respectivamente.

En tratamientos generales, la comisión que cobraría la empresa tendría un rango entre el 10% y el 30%, según el monto total del tratamiento. La empresa explicará a los odontólogos de las clínicas afiliadas los porcentajes de las ganancias, antes de llegar a algún acuerdo para la atención de los pacientes de “Consudental”. La empresa no tendrá que realizar ningún aporte económico hacia sus consultorios afiliados, más bien las clínicas tendrán que dar una comisión por paciente referido. En la siguiente tabla se describirán los montos de las comisiones de odontología general, las cuales variarán según el costo del tratamiento por realizar:

**Tabla 14. Costos de tratamientos y sus respectivas comisiones**

<b>Costo del tratamiento</b>	<b>Porcentaje de comisión para Consudetal</b>
<b>Menos de \$60</b>	20%
<b>Entre \$60 y \$200</b>	15%
<b>Más de \$200</b>	10%

**Fuente: Elaboración propia**

La empresa debe establecer sus ingresos por comisión de tal manera que los porcentajes sean atractivos para la empresa y sus proveedores. Tratamientos sencillos, como resinas, amalgamas y limpiezas, son, por lo general, tratamientos que rondan los \$30, por ello, una comisión menor al 30%, sería un ingreso muy bajo para la empresa, tomando en cuenta que fue la encargada de la obtención del paciente. Por el contrario, tratamientos más costosos tendrán una comisión inferior, debido a que los odontólogos deben cubrir los costos de materiales y laboratorio de su propio porcentaje. Ello le impide a “Consudetal” a aumentar su ingreso en estos tratamientos.

Los porcentajes en tratamientos de especialidad serán diferentes a los porcentajes de tratamientos generales. La diferencia radica en que los especialistas llevan su propio equipo, realizan todo el tratamiento e incluso, en ciertas ocasiones, disponen de su propio equipo de apoyo, facilitado por la empresa. Las comisiones para estos procedimientos serán las siguientes:

**Tabla 15. Tratamientos de especialistas y sus comisiones**

<b>Cualquier tratamiento de especialidad</b>	<b>Porcentaje de comisión para Consudetal</b>
<b>Depende de la rama pero por lo general sus costos van desde los \$150 en adelante</b>	80%

**Fuente: Elaboración propia**

### Precios previstos para el mercado del turismo dental

Por lo general, los precios impuestos por los profesionales con pacientes extranjeros de alto poder adquisitivo, son mayores. Los altos costos de los tratamientos en sus países de origen hacen que la mayoría de dentistas inflen sus tarifas para percibir un mayor ingreso en la atención de este tipo de mercado. La estrategia de precios de la empresa “Consudental” es fijar las mismas tarifas del mercado nacional para el mercado de pacientes extranjeros. Las tarifas turísticas serán impuestas por la compañía turística a la que se le delegue esta función. Actualmente, la agencia turística con la que se han realizado contactos se denomina “Medtravel”, y será la encargada de realizar toda la logística en esta área.

### Precios previstos para el mercado empresarial y comercial

Los precios que se manejarán, serán los mínimos establecidos, pero el valor agregado de esta propuesta será la facilidad de pago que pueda obtener el empleado o cliente de los comercios afiliados. La estrategia de precios en este mercado irá enfocada en la distribución del monto total del tratamiento en diferentes pagos, de manera que el paciente pueda disponer de sus recursos económicos. Se establecerán formas de pago a convenir, ya sea con las asociaciones solidaristas, el departamento de recursos humanos de las empresas, o con los patronos, en el caso de comercios más pequeños. Para la atención de clientes de los comercios, se establecerán plazos y cuotas de pago que sean viables tanto para la empresa como para el paciente.



Precios y forma de cobro para pacientes obtenidos de los acuerdos empresariales y comerciales

Sin excepción, los precios deberán ser iguales en todas las clínicas. No podrá haber ninguna diferencia en ningún tratamiento general ni de especialidad. En el caso de que exista alguna variación en un tratamiento realizado, el profesional a cargo deberá explicar el motivo del incremento o descuento en la tarifa, para que sea documentado en el expediente.

En cuanto a los procedimientos extensos, que involucran varias citas, como es el caso de las prótesis, coronas, puentes y algunos tratamientos de nervio, entre otros; la distribución de los pagos será igual para todas las clínicas sin excepciones.

**Tabla 16. Formas de pago para tratamientos realizados**

<b>Tiempo de tratamiento</b>	<b>Monto cancelado</b>
<b>Primera cita</b>	El 20% del costo en adelante
<b>Trabajo en laboratorio</b>	Más del 50% del costo
<b>Última cita</b>	El 100% del monto del tratamiento

**Fuente: Elaboración propia**

Descuentos en la compra de materiales y trabajos de laboratorio

Las clínicas tienen muy poca influencia sobre sus proveedores de materiales y trabajos de laboratorio. Es muy difícil que una sola clínica pueda ejercer alguna presión para que le realicen un descuento especial o servicio distinto al que usualmente brindan.

El propósito de “Consudental” es poder ejercer un poder sobre sus proveedores, esto por cuanto la compra de materiales o el envío de trabajos de laboratorio de varias clínicas representan una fuerte cantidad de dinero. La empresa desea darle la exclusividad a un solo laboratorio de porcelana, acrílicos y depósitos de materiales y equipo, con el fin de que éstos respondan con mejores precios, tiempos de entrega y atención adecuados y servicios que representen valores agregados para los centros médicos.

La afiliación de comercios se realizará sin ningún costo para los clientes de acceso a la red de comercios afiliados y gracias al convenio obtendrán diversos beneficios. “Consudental” desea que estos comercios y empresas promocionen los servicios de la empresa con el fin de que sus empleados y clientes disfruten de un servicio odontológico especializado, diferenciado y con ventajas en los pagos de los tratamientos.

Se procura establecer un beneficio mutuo entre todos los comercios y empresas relacionadas en la red. La empresa desea abarcar el comercio cercano a sus clínicas, para que sus trabajadores y clientes se conviertan en clientes potenciales.

Entre las ventajas que recibiría el comercio, se encuentran: facilidades de pago, descuentos en tratamientos, posibilidad de realizar sus procedimientos en la zona geográfica a convenir y tratamientos especializados. En principio, ese procura abarcar la mayor cantidad de comercios que usualmente no gozan de ninguna ventaja en cuando a la salud oral, para que sus empleados y clientes accedan al servicio.

El comercio les dará un valor agregado a sus clientes y a su planilla, y “Consudental” obtendrá un mercado meta potencial, a donde puede dirigir su plan de mercadeo. También, la empresa busca que los comercios afiliados ofrezcan beneficios a los clientes de las clínicas o de otros comercios, como descuentos o facilidades de pago, para que los clientes

que recibe “Consudental” también tengan la posibilidad de disfrutar de los beneficios de todos los comercios relacionados con la firma.

Se desea incursionar, en los comercios relacionados con la estética y salud, como por ejemplo: gimnasios, centros de estética, salones de belleza y de bronceado, donde los clientes tienen un concepto claro de la necesidad de lucir saludable.

Los tratamientos de limpieza y blanqueamientos serían las elecciones de la empresa para tratar de seducir a los trabajadores y clientes de estos comercios. No obstante, la red de comercios va más allá de este tipo de empresa, ya que se desea alcanzar todo comercio que se dedique a realizar actividades básicas, desde lugares donde se compran alimentos hasta aquellos como talleres mecánicos.

La finalidad de la red de comercios afiliados es que se incorpore todo tipo de comercio y que cada industria obtenga un beneficio de otra, tanto para sus trabajadores como para sus clientes; esto daría facilidades y ventajas a todos los participantes comerciales y personas relacionadas.

### Procesos

#### Proceso de estandarización del servicio para la atención en las clínicas:

“Consudental” tiene la necesidad de fijar parámetros en varios procesos de la operación, tales como: la infraestructura de sus consultorios, los tiempos y la descripción de la

consulta, la documentación de archivos y expedientes, los pedidos de materiales, los inventarios y los horarios, entre otros.

### Infraestructura

Para la empresa, es difícil establecer consultorios similares en cuanto a su arquitectura por el hecho de que constituyen clínicas ya construidas y en operación. Las clínicas que se incorporen a la cadena deben ser similares en cuanto a los servicios y recursos, y cumplir con los siguientes aspectos:

- Deben estar ubicadas en primeros pisos o, en su defecto, en pisos superiores que cuenten con elevador o rampas de acceso para discapacitados. Con ello se cumple la Ley 7600 de Igualdad de Oportunidades para las personas discapacitadas; además, la empresa no desea repetir los inconvenientes de su clínica de Flores.
- Deben ser consultorios amplios con medidas mínimas de 25 metros cuadrados, para garantizar el libre tránsito de las personas que permanezcan en el lugar.
- Cada local debe contar con aire acondicionado para garantizar un ambiente agradable en la consulta.
- Las oficinas deben tener tanto luz natural como artificial, por eso, es vital contar con una amplia ventana.
- El lugar debe estar aislado de ruidos excesivos para fin de evitar el incremento del estrés en la consulta.
- El consultorio contará con una sala de espera confortable, con recursos de entretenimiento para los pacientes.
- Los locales deben estar pintados con colores relajantes; por el contrario, se impedirán aquellos que sean fuertes o causen tensión.
- El área donde se ubica el compresor de aire debe estar alejada del área de trabajo, para evitar la contaminación sónica.

- Las puertas de acceso han de ser anchas, con un ancho mínimo de 0.90 mts.
- Las clínicas deben ofrecer parqueo. Si la clínica no cuenta con esta área, se deberá garantizar un espacio gratis para el paciente en el parqueo privado más próximo a la oficina.
- Las clínicas deben contar con sus respectivos servicios sanitarios, y al menos uno de ellos debe ser acondicionado para la utilización de personas discapacitadas.
- El cielo raso debe estar a una altura mínima de 2.10 mts.
- Todas las clínicas deben contar con Internet inalámbrico para el uso de la información y de sus clientes.
- Cualquier otra especificación relacionada con el recurso físico deberá consultarse con la Ley 7600, Ley de Igualdad de Oportunidades para las Personas Discapacitadas.

#### Equipo e instrumental:

Existen muchas marcas en el mercado, por ello, la adquisición de equipos depende del momento de las ofertas o el valor del dólar, debido a que son importados. El origen del equipo o instrumentos no es lo más importante, sino su función. A continuación se detalla lo necesario para que cada clínica brinde el servicio deseado por la organización:

- Es necesaria una unidad dental moderna, con su respectivo compresor dental y, si fuese industrial, con sus respectivos filtros.
- Un equipo de radiografía convencional de última generación o digital.
- El autoclave fijo en el lugar y que sea utilizado con agua destilada para su adecuado funcionamiento.
- Una computadora que tenga las condiciones necesarias para conectarse a Internet y “correr” el sistema operativo de las clínicas en una manera eficiente.
- Una fotocopiadora o “scanner” para archivar digitalmente documentos físicos.

- Una cantidad de instrumental, el cual garantice que absolutamente todos los pacientes serán atendidos con equipo estéril.
- Instrumentos con una adecuada presentación, sin manchas o percudidos.

### Tiempos y descripción de la consulta

El servicio debe ser similar en todas las clínicas, puesto que si el paciente necesita realizarse algún tratamiento en varios consultorios, debe percibir un servicio estandarizado. Esto será así para evitar la escogencia de uno u otro lugar.

Las citas se programarán cada hora para que el paciente no sienta que ha sido atendido con rapidez. Existirán excepciones, cuando sea una cita de control o algún procedimiento que de antemano se conoce por su facilidad y rapidez.

Siempre que el paciente asista por vez primera al consultorio, deberá realizarse una proforma que explique todo el tratamiento necesario, para que sea aprobado por la empresa “Consudental”. Si el paciente desea realizarse algún procedimiento en la primera cita, se realizará la nota dirigida a la compañía por el profesional respectivo.

Se dispondrán los primeros 5 minutos de toda consulta para dialogar con el cliente y explicarle su tratamiento y lo que se le va a realizar en esa cita. Todo paciente debe ser atendido a la hora estipulada, y en el caso de que suceda algún contratiempo, lo máximo que se le hará esperar son 15 min; de lo contrario, se le aplicará un descuento en su tratamiento. Este descuento se reducirá del porcentaje de la clínica y no de la comisión que recibe “Consudental”.

En el caso de un retraso de un paciente, se le esperará 15 minutos; por el contrario, se le reprogramará su cita o se pospondrá, si existiera disponibilidad de horario. Al final de la cita, se le indicarán al paciente todos los cuidados posoperatorios necesarios, para fin de garantizar el éxito de la atención. Toda la información de la consulta se digitalizará en el expediente electrónico, para la verificación de la empresa.

### Documentación de archivos y expedientes

El acceso a la información por parte de todos los profesionales es importante para que las clínicas operen en sincronización. No solo es importante documentar los tratamientos realizados, sino poder acceder a los anteriores, con el fin de continuar con el respectivo plan de trabajo estipulado con anterioridad. Los tratamientos que ameritan más sesiones deberán ser descritos puntualmente, estableciendo un cronograma que sea cumplido por el profesional.

La información recopilada debe ser completa, fiel, actualizada y accesible para toda la organización. Para que las normas anteriores puedan cumplirse, debe implementarse el uso de un sistema operativo que facilite el propósito de la empresa. Este sistema será vital en la toma de decisiones por parte de la administración, por eso, debe ser elegido con las características que se explican a continuación:

### Descripción del “Software”

- El acceso al “software” se realizará mediante una clave de seguridad que se les brindará a únicamente a los odontólogos y a la unidad administrativa.

- Será requisito indispensable que la recopilación de la información la realice el profesional, y explique el tratamiento realizado con términos adecuados y precisos, para que otros profesionales los comprendan.
- Existirá un medio de control que verifique cada entrada y salida realizada en el sistema operativo, para garantizar la seguridad y la hora en que se documentó la información.
- El sistema operativo contará con una página principal, en donde aparecerán los principales datos personales de sus pacientes, como por ejemplo: nombre completo, lugar de residencia, fecha de nacimiento y su edad, correo electrónico, residencia, profesión u oficio, teléfonos, fotografía, posibles enfermedades y medicamentos que consume.
- Cada página principal contará con acceso a varias páginas secundarias. La primera página secundaria contará con un odontograma, que es el mapa bucal donde se explican por medio de simbología todos los tratamientos existentes y requeridos.
- Una segunda página mostrará la descripción del tratamiento realizado, con su respectiva fecha, diente o dientes, y el costo del tratamiento.
- El sistema operativo podrá realizar búsquedas de pacientes por nombre, apellido, residencia, doctor o doctores a cargo, por tratamiento, por fechas y por empresa de procedencia.
- El “software” tendrá una agenda electrónica que sea visible para cada una de las clínicas; además, alertará sobre fechas o plazos de citas de prevención, como limpiezas cada seis meses.
- El programa contará con una sala de conversación o “chat” para que cualquier consulta o comentario de un dentista hacia otro pueda ser respondida por este medio.
- Existirá un archivo digital para todo tipo de radiografías.
- Los dentistas y la unidad administrativa tendrán acceso al programa por medio de Internet, la cual deberá tener una velocidad razonable para el adecuado uso del “software”.
- El programa alertará de fechas importantes como cumpleaños de pacientes, para enviar las felicitaciones respectivas por parte de la empresa.



## Horarios

La consulta debe ser flexible; es indispensable que las clínicas cuenten con disponibilidad fuera de horarios de oficina. La atención en horarios de almuerzo, nocturnos o fines de semana, son necesarios para la atención del mercado meta. Uno de los propósitos es otorgar beneficios a los clientes, por lo cual la disponibilidad de horario es de suma importancia.

La empresa definirá los horarios de trabajo de 8 am a 11 am y de 2 pm a 6 pm. Es importante aclarar que cada clínica asociada mantendrá el horario que tenía antes del convenio; no obstante, si difiere de las horas estipuladas por la empresa, deberá modificarse. Cada clínica deberá implantar al menos dos días a la semana para la atención en horarios diferentes a los anteriores. Los sábados, el rango de horario mínimo será de 9 am a 2 pm.

La atención de emergencias será necesaria para cada clínica, siempre y cuando la emergencia lo amerite y la posición geográfica de la zona donde se ubica la clínica del profesional, lo permita. En el caso de que uno de los especialistas pueda realizar un procedimiento en horarios fuera de oficina, se escogerá como prioridad la disponibilidad del especialista.

## Proceso de acuerdo entre “Consudental” y el propietario de la clínica

El plan de negocio de la empresa procura que las clínicas afiliadas perciban un alto valor por incorporarse a la marca. La estrategia está estipulada en estimular el deseo de afiliación

y no que “Consudental” tenga que hacer un esfuerzo grande por concretar cada afiliación. Las características que tendrán los acuerdos serán:

El acuerdo es entre “Consudental” y el profesional que se encuentra a cargo del negocio, por eso, un propietario que no sea odontólogo se descartaría para un posible convenio.

No existirá un plazo determinado, y por consiguiente, puede romperse cualquier vínculo en el momento en que alguna de las partes incurra en alguna falta o que su conducta sea contraria a los parámetros establecidos por la empresa.

Las clínicas incorporadas accederán a colocar publicidad referente a la marca “Consudental”, para que el consultorio sea identificado como miembro de la cadena.

El profesional a cargo de la clínica deberá estar anuente a someterse a los mecanismos de control estipulados por la empresa.

Las clínicas no podrán utilizar la marca para atender a sus pacientes tradicionales y si así lo hicieran, deberán incorporarlos a la base de datos de la empresa.

Los odontólogos de las clínicas afiliadas deberán referir todos los posibles pacientes que consulten por la marca, a la oficina virtual para que sean incorporados.

Los dentistas de las clínicas deberán efectuar reportes mensuales con el propósito de comparar toda la información que posee la empresa con las operaciones del profesional.

Los dentistas encargados de las clínicas deberán responder por problemas o contratiempos en los tratamientos realizados, brindando, incluso una garantía de los procedimientos que así lo ameriten.

### Descripción del acuerdo entre “Consudental” con la empresa o comercio

Los acuerdos con el área empresarial abarcarán varios puntos que se explican a continuación:

No existirá un plazo determinado por ninguna de las partes, por ello, cualquiera de ellas puede dar por terminado el contrato en el momento que lo crea necesario.

Las empresas y comercios deberán colocar algún tipo de publicidad en sus instalaciones o página electrónica, la cual haga referencia al acuerdo con la empresa, otorgando otro canal de difusión de la marca para “Consudental”. Las empresas estarán obligadas a promocionar su vínculo con la cadena de clínicas.

En el caso de las empresas grandes, todo el manejo de la información y de los cobros se realizará a través del departamento de Recursos Humanos o alguno similar, el cual respalde la cancelación total de los tratamientos realizados a sus empleados. Además, los tratamientos deberán ser aprobados previamente por Recursos Humanos para que los montos de los pagos sean establecidos antes de empezar el tratamiento.

Los comercios y empresas deberán conocer y aceptar el porcentaje de las comisiones.

En el caso de un acuerdo con un comercio pequeño, el patrono deberá conocer los alcances del convenio, de manera que si un empleado incumple con el pago a la empresa, el patrono tenga la potestad para descontar el monto adeudado del salario de esta persona, si es necesario.

Las empresas y comercios deberán comprometerse a la distribución de la publicidad tanto de “Consudental” como de otros comercios afiliados.

Todos los comercios deberán comprometerse con el cumplimiento de las especificaciones de servicio al cliente que “Consudental” establece.

Los estándares de calidad establecidos por “Consudental” serán completamente respetados por parte de las empresas y comercios.

Controles

#### Mecanismos de control interno

La empresa designará una unidad específica para que se encargue de controlar las operaciones y detecte posibles errores en los procesos planteados.

El departamento elegido será la oficina virtual, a la que se le impondrán tareas relacionadas con el control y, a su vez, servirán de filtro para identificar toda aquella práctica que vaya en contra de la visión de la empresa.

#### Funciones de la oficina virtual que sustentan el control:

Toda consulta será previamente designada por la oficina virtual, la cual tendrá el control total de las citas que se asignen, cancelen o reprogramen por medio del teléfono y correos electrónicos. De esta manera, se podrá ejercer un control sobre la atención de los pacientes en todas las clínicas asociadas a la compañía.

La primera cita será para que el paciente realice una revisión general de su condición oral, en la cual se formulará un presupuesto que tiene que contar con la previa autorización de la oficina virtual; esta se encargará de documentar los tratamientos, los costos y sus respectivas comisiones por medio de un expediente digital.

La oficina virtual será la puerta de entrada para los posibles clientes, por eso, todo el contacto con la empresa será a través de este departamento. Toda la publicidad y la información contenida en la página Web, tendrá como único contacto la unidad virtual. La

oficina virtual tendrá la responsabilidad de realizar una llamada previa a la cita, para la confirmación de los datos y procedimientos que se han de realizar en la consulta. Esta información será necesaria coordinar los tratamientos y permitir que los odontólogos realicen reportes precisos, los cuales deberán entregar de forma mensual a la empresa. Estos reportes han de coincidir con los datos manejados con la oficina, de ahí la importancia del control de citas y tratamientos por ambas partes.

El personal de la oficina tendrá la responsabilidad de realizar una llamada posterior a la cita del paciente, a fin de verificar la adecuada atención y, por consiguiente, la satisfacción del paciente. Además se le consultará si se le realizó el tratamiento respectivo de acuerdo con el plan de trabajo establecido y se calificará el trabajo del profesional a cargo. Este proceso será útil para el control de comisiones y para el seguimiento de cada cliente. El seguimiento posterior a la cita puede servir para formularle una serie de preguntas al paciente acerca de la manera en cómo fue atendido, calificando varios aspectos como: la clínica, el personal y sus respectivos servicios.

La oficina se encargará de revisar los expedientes digitales de los pacientes después de ser atendidos, para verificar si la documentación archivada por el profesional a cargo coincide con el plan de tratamiento y con lo que el paciente expresa el día posterior a su atención.

La oficina virtual se encargará de llamar a los profesionales mensualmente para verificar que no existan dudas o discrepancias con respecto a la forma de proceder de la empresa y a su vez motivarlos a seguir brindando un servicio personalizado de calidad en los tratamientos ofrecidos.

Para el manejo de los pagos de comisiones, se establecerá un acuerdo directamente con el profesional de la clínica, al cual se le cancelará su tratamiento por medio de un depósito.

Existirán casos en los que el monto asignado puede ser depositado completamente, pero se realizará en tratos cuando exista algún otro acuerdo. Los tratos del monto total se depositarán dependiendo del tratamiento y su duración.

Los cobros de todos los tratamientos realizados en las clínicas, independientemente de si son tratamientos generales o de especialidad, serán cancelados en la oficina virtual. Esta oficina recibirá los pagos por medio de depósitos bancarios, transacciones por Internet o pagos directos. Luego, la oficina será la responsable de pagar las comisiones respectivas a sus proveedores. De esta forma, se garantizará la transparencia en los procesos realizados, y se evitará que terceras personas se beneficien por la evasión de algún otro control estipulado por la empresa. Por consiguiente, la oficina virtual tendrá la responsabilidad del manejo de la parte financiera, la cual deberá ser actualizada constantemente.

La oficina virtual tendrá un enlace directo con la estrategia de mercadeo, su publicidad y el manejo de la página de Internet, debido a que las relaciones públicas con los clientes y los afiliados, serán guiadas por medio de esta oficina; de esta manera se tendrá un mejor control de calidad, de acuerdo con la orientación de la empresa. Por medio de esta oficina se puede administrar de manera más eficiente todos los departamentos de “Consudental”, para que tengan una óptima relación y reflejen un adecuado manejo de la estrategia que desea implementar la compañía.

#### 4.4.7 Flujos Financieros

El siguiente flujo de caja muestra las proyecciones que se esperan por la expansión de la empresa “Consudental” a partir de las operaciones actuales:

### Flujo de caja proyectado para la Empresa "Consudental"

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Caja inicial	\$0	\$13.802	\$47.490	\$93.856	\$151.579
Ingresos netos	\$159.649	\$191.579	\$239.474	\$311.316	\$404.710
Total de ingresos	\$159.649	\$205.381	\$286.964	\$405.172	\$556.290
Inversión en activos					
Software	\$6.040	\$0	\$0	\$0	\$0
Página Web	\$800	\$0	\$0	\$0	\$0
Total de inversiones	\$6.840	\$0	\$0	\$0	\$0
Egresos					
Gastos por mano de obra	\$126.863	\$142.087	\$159.137	\$178.233	\$199.621
Gastos por publicidad	\$5.000	\$5.000	\$5.000	\$5.000	\$5.000
Gasto por mantenimiento locales	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000
Gasto por servicios públicos	\$900	\$900	\$900	\$900	\$900
Gasto por arrendamiento clínica San José	\$3.600	\$4.140	\$4.761	\$5.475	\$6.296
Gastos de registro mercantil	\$400	\$0	\$0	\$0	\$0
Amortización software	\$0	\$2.013	\$2.013	\$2.013	\$0
Depreciación de equipos	\$1.200	\$1.200	\$1.200	\$1.200	\$1.200
Depreciación local Clínica de Heredia	\$1.404	\$1.404	\$1.404	\$1.404	\$1.404
Total de egresos	\$140.367	\$157.744	\$175.415	\$195.226	\$215.422
Total de egresos e inversión	\$147.207	\$157.744	\$175.415	\$195.226	\$215.422
Neto antes de impuestos	\$12.442	\$47.637	\$111.549	\$209.946	\$340.868
Impuesto sobre la renta	-\$1.244	-\$4.764	-\$22.310	-\$62.984	-\$102.260
Partidas que no requieren efectivo					
Amortización de "software"	\$0	\$2.013	\$2.013	\$2.013	\$0
Depreciación de equipos	\$1.200	\$1.200	\$1.200	\$1.200	\$1.200
Depreciación local Clínica de Heredia	\$1.404	\$1.404	\$1.404	\$1.404	\$1.404
Caja final	\$13.802	\$47.490	\$93.856	\$151.579	\$241.211

## Notas:

- El tipo de cambio que se utilizó como referencia para convertir la moneda de colones a dólares norteamericanos es de 570 colones costarricenses.
- Los ingresos netos para el año cero se toman a partir de las operaciones de las clínicas existentes actualmente. Para el primer año, se espera un incremento del 20%, para el segundo año del 25% y para los años siguientes, un 30%.
- Los gastos de mano de obra se calculan con respecto al salario base en los puestos de asistentes dentales y secretarias. Para el caso de los especialistas, se toma en cuenta un salario de \$600 diarios, debido a que cada especialista visita un día a la semana la clínica. El incremento en los gastos de salario es de un 6% semestral.
- Los gastos en publicidad serán de \$5.000, los cuales permanecerán constantes durante los períodos.
- En cuanto al arrendamiento de la clínica de San José, se le aplica un incremento del 15% anual según el contrato firmado.
- La depreciación del local de la clínica de Heredia se hace a 50 años con el método lineal. De igual manera se realiza con la amortización del “software” y la depreciación del equipo en tres años y diez años, respectivamente.
- El cálculo sobre el impuesto de la renta se tomó de la tabla que aparece en la página Web del Ministerio de Hacienda, que se muestra a continuación:



**Tabla 17. Tarifas aplicables para el cálculo del impuesto sobre la renta de personas jurídicas, según ingresos brutos**

INGRESOS BRUTOS (período fiscal 2009)	TASA (octubre 2008 a setiembre 2009)
Hasta ¢38.891.000,00	10%
Hasta ¢78.231.000,00	20%
Más de ¢78.231.000,00	30%

**Fuente: Ministerio de Hacienda**

#### 4.5 Conclusiones del proyecto

Las conclusiones del proyecto de investigación se orientan a cada uno de los capítulos de este estudio. A continuación se detallan las conclusiones obtenidas:

Un plan de negocios es un proceso que exige una planificación estratégica elaborada y una ejecución que cumplan con los objetivos planteados. Existen diferentes herramientas que contribuyen en la toma de decisiones de estrategias empresariales, pero, sin duda, una de las más eficientes y fáciles de utilizar es el análisis FODA. El poder analizar a la empresa externamente por medio de las oportunidades y amenazas, e internamente por medio de las fortalezas y debilidades, convierten este estudio en una herramienta valiosa para que la gerencia pueda cumplir con sus funciones exitosamente.

“Consudental” es una empresa que hasta hace algunos meses operaba de manera tradicional. Actualmente, no cuenta con ninguna estrategia o plan de acción en ejecución, tampoco presenta unidades definidas de mercadeo y finanzas; esto convierte su modelo una estructura muy débil, que dificulta la toma de decisiones. La empresa se ha dirigido a las

poblaciones cercanas a sus consultorios, pero sin realizar ninguna estrategia promocional que se encargue de atraer clientes.

“Consudental” solo ha tomado algunas decisiones en el nivel interno, como la incorporación de un equipo de especialistas, la apertura de una segunda clínica, la creación de una marca, y la descripción de ciertos procesos, entre otros; pero todas estas determinaciones se han generado sin ningún estudio previo que indique la factibilidad de la propuesta. Se ha laborado con un crecimiento desordenado, sin bases administrativas que sustenten el crecimiento.

La industria odontológica se encuentra en un mercado que presenta todas las características de un mercado en decrecimiento. Aspectos como la gran cantidad de competidores, la gran amenaza de nuevos actores, el exceso de oferta, productos y servicios poco diferenciados, influyen en un ambiente externo inmediato. Paralelamente, existen altas regulaciones y legislaciones, principalmente en precios, y factores económicos y sociales de un país en vías de desarrollo, los cuales actúan desde el macro ambiente. Esto ha tornado a la Odontología en un mercado muy poco atractivo.

Luego de ejecutar un análisis exhaustivo sobre el entorno de la empresa “Consudental”, se determinó la necesidad de diferenciarse de la competencia, debido a que el pronóstico para las clínicas que siguen operando de manera tradicional es malo; el mercado se reduce cada vez más por la gran cantidad de competidores que ingresan cada año.

El plan de negocio propuesto ha de influir en todas las perspectivas de la empresa. Los objetivos generales deben crear estrategias en las áreas de dirección, recursos humanos, mercadeo, finanzas, procesos y clientes. La empresa debe contar con esquemas para la elaboración y ejecución de sus estrategias, tomando en cuenta el impacto en cada unidad

de la empresa, y, a su vez, creando mecanismos de control que midan el cumplimiento de las metas. Por otro lado, los esfuerzos de la compañía deben ir enfocados en la obtención de pacientes que sustenten la propuesta de expansión de sus operaciones. El turismo dental y los acuerdos empresariales son mercados potenciales muy poco explotados, por ello, una adecuada entrada a estos nichos, puede significar el éxito de la empresa en el largo plazo.

#### 4.6 Recomendaciones

Las recomendaciones planteadas a continuación se orientan hacia la forma de obtener los pacientes para la propuesta planteada. Es importante destacar que ninguno de los puntos que se describen en las recomendaciones estaban contemplados al inicio de la investigación, más bien surgieron durante el análisis realizado.

El turismo dental constituye un mercado relativamente nuevo, el cual se obtiene información únicamente por fuentes secundarias. En Costa Rica, los odontólogos no salieron en busca de turistas, más bien los clientes llegaron a sus consultorios y despertaron una gran oportunidad en la consulta. La cantidad de dentistas que explotan este mercado es reducida, debido a que la mayoría no cuenta con el “*know how*” ni con el “*know who*”, por lo cual deciden no incursionar en este mercado. Durante el análisis del entorno, surgió una recomendación hacia el Colegio de Cirujanos Dentistas de Costa Rica, para la explotación del mercado del turismo dental. Esta recomendación está enfocada en la técnica del “*Benchmarking*”, en el cual dos o más competidores comparten sus conocimientos y procesos para mejorar sus estrategias y así operar de una mejor manera. Existe un grupo selecto de cirujanos dentistas que tienen varios años trabajando con este tipo de clientes, por ello, el compartir información es de suma importancia para la empresa, a fin de comparar sus estudios basados en fuentes secundarias con lo que realmente realizan los dentistas.

Un factor determinante para que la población tenga acceso a la práctica privada es el financiamiento. En la mayoría de los comercios, las estrategias de venta van dirigidas al financiamiento que brindan los propios comercios o instituciones financieras asociadas. Para el plan de negocio planteando en esta investigación, sería importante establecer algún convenio con una institución financiera como un banco o cooperativa, de manera que todos los clientes tengan mayores facilidades a la hora de optar por tratamientos más costosos, y que disfruten de mayores beneficios para ellos y la empresa.

Las empresas grandes, a través de sus asociaciones solidaristas, brindan diferentes financiamientos a sus empleados, por eso, el acceso a los procedimientos dentales es viable. El problema surge para todos aquellos comercios que no cuentan con este tipo de facilidades, en los cuales los clientes van a depender de su propia capacidad económica y, por consiguiente, la empresa podría dejar de percibir ingresos. Otra de las posibles opciones es el financiamiento brindado por la propia empresa, pero deberá realizarse un análisis para determinar la viabilidad de esta propuesta, debido al alto riesgo que se verá reflejado en las tasas de interés.

## Bibliografía

### Libros

- Bateman, Snell (2005) Administración Un nuevo panorama competitivo. (sexta edición). México DF: McGraw Hill. Capítulos varios.
- Carl McDaniel, Roger Gates (2005) Investigación de Mercados. (sexta edición). México DF: Thomson. Capítulos varios.
- Ferrell, Hartline (2006) Estrategia del Marketing (tercera edición). México DF: Thomson. Capítulos varios.
- Gitman (2003) Principios de Administración Financiera (décima edición). México DF: Pearson. Capítulos varios.
- Lamb, Hair, McDaniel (2006) Fundamentos del Marketing (cuarta edición). México DF: Thomson. Capítulos varios.
- Rodrigo Varela (2009). Innovación empresarial arte y ciencia en la creación de empresas (tercera edición). Colombia: Pearson educación. Capítulos varios.
- Steven Peterson, Peter Jaret, Bárbara Findlay (2005) Business Plans Kit For Dummies (segunda edición). Indianapolis, Indiana: Wiley Publishing, Inc. Capítulos varios.
- Thompson Jr, Strickland III, Gamble (2008). Administración Estratégica (decimoquinta edición). México DF: McGraw Hill. Capítulos varios.

### Internet

- Business Wire. "More Than 2.5 Million People Worldwide Will Consider 'Dental Tourism' in 2007 - Reva Health Network." Genetic Engineering & Biotechnology News. 19 July 2007. <<http://www.genengnews.com/news/bnitem.aspx?name=20505269#top>>.
- Clínica Bíblica. <<http://www.clinicabiblica.com>>.

- Cámara Nacional de Turismo. <<http://www.costaricatourism.co.cr>>.
- Dental Tourism Information Pack. RevaHealth.com. 2007.
- "Dentists in Costa Rica." Revahealth.com.  
<<http://www.revahealth.com/dentists/costa-rica>>.
- Gutiérrez, Javiera. "Turismo medico toma fuerza." Tourism.co.cr.  
<<http://www.tourism.co.cr/costa-rica-tourism-news/costa-rica-tourism-news-in-spanish-/turismo-medico-toma-fuerza.html>>.
- Health Base. <<http://ww.healthbase.com>>.
- Instituto Costarricense de Turismo. Anuario Estadístico de Turismo. Brochure. San José, Costa Rica: Author, 2006.
- Joint Commission International. <<http://www.jointcommissioninternational.com>>.
- Knight, Lauren. "Tips for Choosing the Right Dental Tourism Company". Articles Base. 04 Mar. 2008. <<http://www.articlesbase.com/dental-care-articles/tips-for-choosing-the-right-dental-tourism-company-377589.html>>.
- National Association of Dental Plans. 2006. <<http://www.nadp.org>>.
- "NORTH AMERICA:'Medical tourism' industry grows rapidly." OXAN. 25 Oct. 2006. <<http://www.oxan.com/display.aspx?itemid=db129920>>.
- "Oct Dental Travel Figures from the USA." Revahealth.com.  
<<http://www.revahealth.com/dentistry/statistics/dental-tourism/us/index.html>>.
- Placid Way. <<http://www.placidway.com>>.
- Redfern, David S. "Costa Rica posts rising tourism figures." Prlog.org. 13 July 2008. <<http://www.prlog.org/10088660-costa-rica-posts-rising-tourism-figures.html>>.
- Sitio oficial del Colegio de Cirujanos Dentistas de Costa Rica, [www.colegiodontistas.org](http://www.colegiodontistas.org), visita realizada de diciembre del 2008 a marzo del 2009.
- Sitio oficial de la Cooperativa Nacional de Educadores R.L (COOPENAE), [www.coopenae.fi.cr](http://www.coopenae.fi.cr), visita realizada en abril del 2009.
- Sitio oficial del Estado de la Nación, [www.estadonacion.or.cr](http://www.estadonacion.or.cr), visita realiza de diciembre 2008 a marzo del 2009.

- Sitio oficial del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), [www.inec.go.cr](http://www.inec.go.cr), visita realiza de diciembre del 2008 a marzo del 2009.
- Sitio oficial del Ministerio de Salud, [www.ministeriodesalud.go.cr](http://www.ministeriodesalud.go.cr), visita realiza de diciembre 2008 a marzo del 2009.
- Wikipedia. <<http://www.wikipedia.org>>.

## ANEXOS

## PRIMERA ENCUESTA

Encuesta para Clientes actuales de las Clínicas de “Consudental”. Consta de 9 preguntas, donde 8 de ellas son de opción múltiple y la última es una pregunta abierta para que el encuestado puede expresar su percepción.

1. Asistió por primera vez a la clínica por

Referencia de otra persona

Observó el rótulo y entró

Referida por otro doctor

Otros \_\_\_\_\_

2. ¿Cómo calificaría el estado de la infraestructura de la clínica?

Excelente

Bueno

Regular

Malo

3. ¿Cómo calificaría la limpieza de la clínica?

Excelente

Bueno

Regular

Malo

4. ¿Cómo calificaría la atención de los profesionales?

Excelente

Bueno

Regular

Malo



5. En una escala del 1 a 5, donde uno es el grado menor de satisfacción y 5 el grado máximo de satisfacción, ¿cómo calificaría su satisfacción con el tratamiento realizado?

1       2       3       4       5

6. La cita fue Puntual, si o no? \_\_\_\_\_

7. ¿Cómo considera las tarifas de la Clínica?

Barato     Regular     Caro

8. ¿Recomendaría el servicio de la clínica a alguna otra persona? \_\_\_\_\_

9. Alguna recomendación: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## SEGUNDA ENCUESTA

Encuesta para los comercios y empresas sobre la viabilidad de la estrategia propuesta. Consta de 4 preguntas dos de ellas preguntas cerradas y las otras dos abiertas.

Tipo de Comercio y servicio que ofrece:  
\_\_\_\_\_

1. ¿Poseen algún acuerdo con alguna clínica odontológica? \_\_\_\_\_

2. ¿Estarían dispuestos a tener un acuerdo con alguna clínica odontológica?

\_\_\_\_\_

3. ¿Cuáles beneficios desearía obtener de un acuerdo con una clínica odontológica?

---

---

---

---

4. ¿Cuáles beneficios estaría dispuesto a brindar para los clientes de la clínica?

---

---

---

---