



UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA

CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN
GERENCIA**

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

**“Análisis de situación financiera y estratégica de la Clínica Dental San
Joaquín durante 2022 y primera mitad del 2023 y propuesta de plan
estratégico para incremento de ingresos por servicios dentales”**

ELABORADO POR
JORGE WILD CHAVES

HEREDIA, COSTA RICA
AÑO 2023

Licencia de distribución no exclusiva

Licencia De Distribución No Exclusiva (carta de la persona autora para uso didáctico)

Universidad Latina de Costa Rica

Yo (Nosotros):	Jorge Wild Chaves
De la Carrera / Programa:	Maestría en Administración de Negocios con Énfasis en Gerencia
Modalidad de TFG:	Proyecto Final de Graduación
Titulado:	Análisis de situación financiera y estratégica de la Clínica Dental San Joaquín durante 2022 y primera mitad del 2023 y propuesta de plan estratégico para incremento de ingresos por servicios dentales

Al firmar y enviar esta licencia, usted, el autor (es) y/o propietario (en adelante el "AUTOR"), declara lo siguiente: **PRIMERO:** Ser titular de todos los derechos patrimoniales de autor, o contar con todas las autorizaciones pertinentes de los titulares de los derechos patrimoniales de autor, en su caso, necesarias para la cesión del trabajo original del presente TFG (en adelante la "OBRA"). **SEGUNDO:** El AUTOR autoriza y cede a favor de la UNIVERSIDAD U LATINA S.R.L. con cédula jurídica número 3-102-177510 (en adelante la "UNIVERSIDAD"), quien adquiere la totalidad de los derechos patrimoniales de la OBRA necesarios para usar y reusar, publicar y republicar y modificar o alterar la OBRA con el propósito de divulgar de manera digital, de forma perpetua en la comunidad universitaria. **TERCERO:** El AUTOR acepta que la cesión se realiza a título gratuito, por lo que la UNIVERSIDAD no deberá abonar al autor retribución económica y/o patrimonial de ninguna especie. **CUARTO:** El AUTOR garantiza la originalidad de la OBRA, así como el hecho de que goza de la libre disponibilidad de los derechos que cede. En caso de impugnación de los derechos autorales o reclamaciones instadas por terceros relacionadas con el contenido o la autoría de la OBRA, la responsabilidad que pudiera derivarse será exclusivamente de cargo del AUTOR y este garantiza mantener indemne a la UNIVERSIDAD ante cualquier reclamo de algún tercero. **QUINTO:** El AUTOR se compromete a guardar confidencialidad sobre los alcances de la presente cesión, incluyendo todos aquellos temas que sean de orden meramente institucional o de organización interna de la UNIVERSIDAD **SEXTO:** La presente autorización y cesión se regirá por las leyes de la República de Costa Rica. Todas las controversias, diferencias, disputas o reclamos que pudieran derivarse de la presente cesión y la materia a la que este se refiere, su ejecución, incumplimiento, liquidación, interpretación o validez, se resolverán por medio de los Tribunales de Justicia de la República de Costa Rica, a cuyas normas se someten el AUTOR y la UNIVERSIDAD, en forma voluntaria e incondicional. **SÉPTIMO:** El AUTOR acepta que la UNIVERSIDAD, no se hace responsable del uso, reproducciones, venta y distribuciones de todo tipo de fotografías, audios, imágenes, grabaciones, o cualquier otro tipo de

presentación relacionado con la OBRA, y el AUTOR, está consciente de que no recibirá ningún tipo de compensación económica por parte de la UNIVERSIDAD, por lo que el AUTOR haya realizado antes de la firma de la presente autorización y cesión. OCTAVO: El AUTOR concede a UNIVERSIDAD., el derecho no exclusivo de reproducción, traducción y/o distribuir su envío (incluyendo el resumen) en todo el mundo en formato impreso y electrónico y en cualquier medio, incluyendo, pero no limitado a audio o video. El AUTOR acepta que UNIVERSIDAD. puede, sin cambiar el contenido, traducir la OBRA a cualquier lenguaje, medio o formato con fines de conservación. NOVENO: El AUTOR acepta que UNIVERSIDAD puede conservar más de una copia de este envío de la OBRA por fines de seguridad, respaldo y preservación. El AUTOR declara que el envío de la OBRA es su trabajo original y que tiene el derecho a otorgar los derechos contenidos en esta licencia. DÉCIMO: El AUTOR manifiesta que la OBRA y/o trabajo original no infringe derechos de autor de cualquier persona. Si el envío de la OBRA contiene material del que no posee los derechos de autor, el AUTOR declara que ha obtenido el permiso irrestricto del propietario de los derechos de autor para otorgar a UNIVERSIDAD los derechos requeridos por esta licencia, y que dicho material de propiedad de terceros está claramente identificado y reconocido dentro del texto o contenido de la presentación. Asimismo, el AUTOR autoriza a que en caso de que no sea posible, en algunos casos la UNIVERSIDAD utiliza la OBRA sin incluir algunos o todos los derechos morales de autor de esta. SI AL ENVÍO DE LA OBRA SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA U ORGANIZACIÓN QUE NO SEA UNIVERSIDAD U LATINA, S.R.L., EL AUTOR DECLARA QUE HA CUMPLIDO CUALQUIER DERECHO DE REVISIÓN U OTRAS OBLIGACIONES REQUERIDAS POR DICHO CONTRATO O ACUERDO. La presente autorización se extiende el día 13 de setiembre de 2023 a las 10:00

Firma del estudiante(s):

JORGE WILD

CHAVES (FIRMA)

Digitally signed by JORGE
WILD CHAVES (FIRMA)

Date: 2023.09.13 08:20:05
-06'00'



CARTA SEGMENTADA DEL TRIBUNAL EXAMINADOR

Estimados señores:

En mi calidad de tutor, como miembro del Tribunal Examinador, confirmo la aprobación del siguiente Trabajo Final de Graduación para optar por la Maestría en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia

- Título: Análisis de situación financiera y estratégica de la Clínica Dental San Joaquín durante el año 2022 y primera mitad del 2023 y propuesta de plan estratégico para incremento de ingresos por servicios dentales
- Modalidad: Proyecto Final de Graduación
- Autor(es): Jorge Ignacio Wild Chaves
- Fecha de aprobación: 13 de setiembre del 2023

Edgar Alfonso
López Gómez

Firmado digitalmente por Edgar
Alfonso López Gómez
Fecha: 2023.09.13 11:10:41 -06'00'

MBA, Edgar Alfonso López Gómez

CARTA SEGMENTADA DEL TRIBUNAL EXAMINADOR

Estimados señores:

En mi calidad de lector, como miembro del Tribunal Examinador, confirmo la aprobación del siguiente Trabajo Final de Graduación para optar por Maestría en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia.

- Título: "Análisis de situación financiera y estratégica de la Clínica Dental San Joaquín durante 2022 y primera mitad del 2023 y propuesta de plan estratégico para incremento de ingresos por servicios dentales"
- Modalidad: Proyecto Final de Graduación
- Autor: Jorge Wild Chaves
- Fecha de aprobación: 13 de setiembre de 2023

MARTIN
VINDAS GARITA
(FIRMA)



Firmado digitalmente
por MARTIN VINDAS
GARITA (FIRMA)
Fecha: 2023.09.13
14:18:41 -0500

MBA. Martín Vindas Garita

Carta de Aprobación por parte del Filólogo

CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL FILÓLOGO

Heredia, 18 de septiembre de 2023

Señores

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación

SD

Estimados señores:

Leí y corregí el Trabajo Final de Graduación, denominado: **“Análisis de situación financiera y estratégica de la Clínica Dental San Joaquín durante 2022 y primera mitad del 2023 y propuesta de plan estratégico para incremento de ingresos por servicios dentales”**, elaborado por el estudiante: **Jorge Wild Chaves** para optar por el grado académico **Máster en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia**.

Corregí el trabajo en aspectos, tales como: la construcción de párrafos, los vicios del lenguaje que se trasladan a lo escrito, la ortografía, la puntuación y otros relacionados con el campo filológico, y desde ese punto de vista considero que está listo para ser presentado como Trabajo Final de Graduación; por cuanto cumple con los requisitos establecidos por la Universidad.

Suscribe de ustedes cordialmente,



Licda. Flor de María Madrigal Soto

Carné 4194 Colypro

Licda. Flor de María Madrigal Soto
FILOLOGA - UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
CARNÉ Nº 4194
COLEGIO DE LIC. Y PROF. EN LETRAS,
FILOSOFÍA, CIENCIAS Y ARTES

DECLARACIÓN JURADA

Yo, **Jorge Wild Chaves**, estudiante de la Universidad Latina de Costa Rica, declaro bajo la fe de juramento y consciente de las responsabilidades penales de este acto, que soy Autor Intelectual del Proyecto de Graduación titulado: **“Análisis de situación financiera y estratégica de la Clínica Dental San Joaquín durante 2022 y primera mitad del 2023 y propuesta de plan estratégico para incremento de ingresos por servicios dentales”**

Por lo que libero a la Universidad de cualquier responsabilidad en caso de que mi declaración sea falsa.

Firmo en **Heredia, 18 de setiembre de 2023**

Jorge Wild Chaves

MANIFESTACIÓN EXONERACIÓN DE RESPONSABILIDAD

El suscrito, **Jorge Wild Chaves**, con cédula de identidad número **1-1145-0748**, exonero de toda responsabilidad a la Universidad Latina, campus Heredia; así como al Tutor y Lector que han revisado el presente trabajo final de graduación, para optar por el título de **Máster Profesional en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia** de la Universidad Latina, campus Heredia; por las manifestaciones y/o apreciaciones personales incluidas en el mismo. Asimismo, autorizo a la Universidad Latina, campus Heredia, a disponer de dicho trabajo para uso y fines de carácter académico, publicitando el mismo en el sitio web; así como en el CRAI.

Heredia, 18 de setiembre de 2023

Jorge Wild Chaves

DEDICATORIA

Este proyecto de investigación va dedicado a mi esposa Andrea y a mi hijo Jorge Andrés por acompañarme en este viaje de aprendizaje y crecimiento, tanto personal como profesional, y que no dejaron que aflojara el ritmo al final de este proceso.

Adicionalmente, le dedico esta investigación a mis padres, Jorge y Mayela, que siempre mantuvieron su apoyo, motivación y oraciones para que pudiera completar una etapa más de éxito en mi vida.

Con mucho amor, esto va dedicado a ustedes.

Jorge Wild

AGRADECIMIENTO

En primera instancia, darle las gracias a Dios por permitirme culminar una etapa más de mi vida personal y profesional, y poder concretarla con éxito, arduo trabajo y satisfacción.

Le agradezco enormemente a mi esposa Andrea y a mi hijo Jorge Andrés por el apoyo incondicional que me han dado durante este proyecto personal. Los amo demasiado y les agradezco el gran apoyo, la paciencia y la tolerancia que me han tenido, los sacrificios que hemos tenido que hacer las noches y los fines de semanas, para que papá pudiera terminar de estudiar.

A mis padres Jorge y Mayela siempre les daré las gracias, no solo por este logro, sino por todo el apoyo y las enseñanzas durante mi vida. A mis hermanos Gustavo y Cristian, y a mi suegro Pedro, les agradezco por las ocasiones en las que me brindaron apoyo en casa cuando tuve que dedicar horas a los estudios.

Le agradezco a mis compañeros de estudios y a los diferentes profesores que, a través de sus experiencias y enseñanzas durante estos dos años y medio, me permitieron aprender y crecer como un mejor profesional, un mejor compañero, una mejor persona. A mi profesor tutor, don Édgar, por sus consejos, enseñanzas y motivación para culminar con éxito este proyecto de investigación.

A la doctora María José Mata Viquez por darme la oportunidad de desarrollar este proyecto en su clínica dental, que espero le sea de gran utilidad. A mis empleadores por darme la oportunidad, el tiempo y el patrocinio para desarrollarme y crecer en mis habilidades y conocimientos.

A todos ustedes, muchas gracias.

Jorge Wild

RESUMEN EJECUTIVO

En el panorama empresarial de la actualidad, el éxito de un negocio depende de una interacción delicada entre la destreza interna del negocio y la adaptabilidad externa. Las empresas deben navegar por una intrincada red de fuerzas internas, como lo son la eficiencia operativa, la estabilidad financiera y la gestión estratégica del negocio, al mismo tiempo que deben mantenerse atentas a los cambios constantes debidos a factores externos como las tendencias de mercado, los gustos y las preferencias de los consumidores, así como a los avances tecnológicos o inclusive, las situaciones globales de pandemias como el COVID-19.

La formulación de una estrategia bien definida y adaptable a las condiciones cambiantes no se trata de una opción; en realidad, la estrategia es el cimiento sobre el cual la empresa construye su crecimiento sostenible y resiliente. La alineación de las capacidades internas con las oportunidades y las amenazas externas forma el centro de la toma de decisiones estratégicas de una empresa. Las prácticas efectivas de la gestión financiera y empresarial son la brújula que guía a las organizaciones a través de estos territorios multifacéticos, lo que asegura que cada acción sea deliberada y que cada recurso sea empleado eficientemente.

El papel de la planeación estratégica y las prácticas sólidas de la administración de negocios y de la gestión financiera de la empresa, independientemente del negocio que trate, es vital no solo para sobrevivir sino también para prosperar en un entorno empresarial desafiante y que trae consigo el cambio continuo y constante. Para el caso específico de esta investigación, se efectúa un análisis de la situación actual de la Clínica Dental San Joaquín, ubicada en San Joaquín de Flores, Heredia, Costa Rica, para entender su gestión

estratégica, administrativa y financiera, y proponer algunas acciones generales para mejorar sus condiciones actuales.

En el Capítulo 1 se muestra la presentación de los antecedentes del caso del estudio, se describe el tema y se exponen los objetivos generales y específicos que se desean concretar. Por otra parte, se brindan las respectivas justificaciones prácticas, metodológicas y teóricas y luego se incluyen los alcances y las limitaciones presentes en la investigación.

En el Capítulo 2 se ofrece un breve contexto de la situación macroeconómica del país y del contexto mundial para los años 2019 a 2022, se da una introducción de los hechos relevantes que han impactado el desempeño de la clínica dental y que la tiene en la situación actual. Se incluye una presentación de la historia de la clínica narrado por la gerente de ésta, se brindan sus ideas sobre cómo nació la clínica y sus deseos y aspiraciones como dentista. Se presentan las bases teóricas que dan fundamento a los temas por investigar, como lo son los elementos de la planeación estratégica, la gestión financiera, el análisis de los estados financieros, así como la gestión de las campañas de publicidad y mercadeo para la atracción y la retención de los clientes.

Para el Capítulo 3 se ofrece la definición del enfoque metodológico de la propuesta de investigación, se hace la presentación de los diversos instrumentos y técnicas por emplear para la generación y la recolección de los datos, así como los métodos usados para el respectivo análisis de los resultados. La investigación hace uso de instrumentos como la entrevista, el cuestionario, así como la revisión documental sobre los temas particulares del estudio, se manifiesta la explicación sobre el diseño de cada instrumento y su importancia para el estudio.

El Capítulo 4 provee el lugar donde se brinda el análisis y la interpretación de los datos recolectados durante el proceso de la investigación. Este análisis consiste en tres elementos claves, uno de ellos muestra el proceso de entrevista

realizado a la gerente de la clínica para comprender su posición y conocimiento sobre la situación actual de la clínica. El segundo elemento consiste en el estudio exploratorio realizado mediante el uso del cuestionario para identificar los datos acerca de las preferencias sobre los servicios odontológicos por parte de un grupo de individuos identificados por conveniencia para el estudio. El tercer elemento clave está relacionado con realizar el análisis de los estados financieros de la clínica y la determinación de algunas razones financieras para comprender la situación actual del negocio. Toda la información recolectada y analizada en este capítulo permite identificar las oportunidades de acciones que se plantean posteriormente como recomendaciones para la propuesta del proyecto.

Para el Capítulo 5 se procede a tomar como insumos la información generada en el capítulo previo, y se da la consolidación de las principales conclusiones derivadas de los datos, se pasa luego a la formulación de las recomendaciones para el negocio, basada en los datos investigados y las conclusiones respectivas, esto se constituye como clave para la formulación posterior de las propuestas del plan estratégico y de mercadeo para la clínica, así como un plan de capacitación personal sobre la perspicacia de los negocios y las finanzas, dicho plan se presenta en el último capítulo del estudio.

Cerrando con el Capítulo 6, se realiza la propuesta de los planes para mejorar varias características identificadas durante el estudio. En primera instancia, se propone un plan estratégico para la clínica que incluye alternativas para la definición de su propuesta del valor, la misión y la visión, así como los valores que generen una diferenciación. En segundo lugar, se propone un plan genérico de mercadeo para la atracción y la retención de los clientes, con acciones claves que la clínica puede tomar para incrementar sus ingresos y mejorar su rentabilidad. En tercera instancia, se propone un plan de capacitación y aprendizaje personal para la gerente de la clínica con el fin de que genere mayor conocimiento y perspicacia en la administración de los negocios y la gestión financiera de su clínica, pero desarrollando el plan a su propio ritmo y

disponibilidad de presupuesto. Se provee un esquema general del presupuesto estimado para los diversos planes y sus respectivos cronogramas.

Conceptos claves: planeación estratégica, gestión financiera, análisis financiero, propuesta de valor, capacitación y desarrollo.

Tabla de Contenidos

Licencia de distribución no exclusiva.....	ii
Carta Segmentada del Tribunal Examinador	iv
Carta Segmentada del Tribunal Examinador	v
Carta de Aprobación por parte del Filólogo.....	vi
MANIFESTACIÓN EXONERACIÓN DE RESPONSABILIDAD	viii
DEDICATORIA	ix
AGRADECIMIENTO	x
RESUMEN EJECUTIVO.....	xi
Tabla de Contenidos	xv
Índice de Tablas.....	xxii
Índice de Figuras.....	xxv
CAPÍTULO I: PROBLEMA Y PROPÓSITO	1
Estado Actual de la Investigación	2
Introducción.....	2
Antecedentes.....	2
Descripción del Tema	3
Información Existente.....	5
Estudios Previos.....	5
Delimitación del Título.....	8
Aporte del Investigador	8
Objeto de Estudio.....	8
Sujeto de Estudio.....	8
Delimitación Espacial	9

Delimitación Temporal.....	9
Planteamiento del Problema	9
Problema Investigativo.....	9
Problema Propositivo	10
Justificación.....	10
Justificación Práctica.....	11
Justificación Metodológica.....	12
Justificación Teórica	13
Objetivos.....	15
Objetivos Generales.....	15
Objetivos Específicos	16
Alcances y Limitaciones.....	17
Alcances.....	17
Limitaciones.....	18
CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	19
Marco Situacional.....	20
Perspectivas Económicas en Costa Rica para 2019	20
Perspectivas Económicas en Costa Rica para 2020	21
Perspectivas Económicas en Costa Rica para 2021	23
Perspectivas Económicas en Costa Rica para 2022	24
Historia y Antecedentes sobre la Clínica Dental San Joaquín	25
Marco Teórico.....	30
Economía	30
Microeconomía y Macroeconomía	31
Mercado.....	32

Control Interno.....	33
Empresa	34
Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME)	35
Finanzas.....	35
Administración o Gestión Financiera.....	36
Análisis Financiero.....	37
Estrategia	38
Planeamiento Estratégico.....	39
Modelo de Negocios Canvas.....	41
Fuerzas de Porter	44
Análisis FODA	45
Mercadeo.....	47
Necesidades, Deseos y Demandas de los Consumidores	47
Mercado Meta, Posicionamiento y Segmentación	48
Propuesta de Valor.....	49
Canales de Mercadeo	50
Publicidad y Promoción de Ventas	51
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	52
Marco Metodológico	53
Definición del Enfoque	53
Diseño de la Investigación.....	55
No Experimental.....	56
Transversal	56
Seccional.....	57
Método de Investigación.....	57

Método Analítico.....	57
Método Deductivo.....	59
Método de Campo.....	60
Método Documental o Bibliográfico.....	60
Tipos de Investigación.....	61
Descriptiva.....	61
Exploratoria.....	62
Hermenéutica.....	63
Nomotética.....	64
Correlacional.....	64
Sujetos y Fuentes de Información.....	65
Sujetos de Información.....	65
Fuentes Primarias.....	66
Fuentes Secundarias.....	67
Población y Muestra.....	68
Población.....	68
Muestra.....	69
Muestreo.....	70
Instrumentos.....	71
Cuestionario.....	71
Encuesta.....	72
Entrevista.....	74
Revisión Documental.....	76
Confiabilidad y Validez.....	77
Confiabilidad.....	78

Validez.....	79
Operacionalización de las Variables.....	80
Primera Variable: Estudiar la situación estratégica actual de la Clínica Dental San Joaquín.....	81
Segunda Variable: Estudiar el proceso de la gestión financiera de la Clínica Dental San Joaquín.....	86
Tercera Variable: Construir un informe sobre las principales razones financieras de la clínica dental.....	88
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	91
Análisis e Interpretación de Resultados.....	92
Análisis e Interpretación de Resultados Generales	93
Resultados de la Primera Variable: Estudiar la situación estratégica actual de la Clínica Dental San Joaquín.....	100
Resultados de la Segunda Variable: Estudiar el proceso de gestión financiera de la Clínica Dental San Joaquín	112
Resultados de la Tercera Variable: Construir un informe sobre las principales razones financieras de la clínica dental	134
Cruce de Variables	138
Principales Hallazgos.....	148
Alfa de Cronbach	154
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	156
Conclusiones	157
Conclusiones sobre los Datos Generales.....	158
Conclusiones sobre la Primera Variable: Estudiar la situación estratégica actual de la Clínica Dental San Joaquín	160
Conclusiones sobre la Segunda Variable: Estudiar el proceso de la gestión financiera de la Clínica Dental San Joaquín.....	164

Conclusiones sobre la Tercera Variable: Construir un informe sobre las principales razones financieras de la clínica dental	169
Conclusiones sobre el Cruce de Variables.....	172
Recomendaciones.....	174
Recomendaciones sobre los Datos Generales.....	175
Recomendaciones sobre la Primera Variable: Estudiar la situación estratégica actual de la Clínica Dental San Joaquín	175
Recomendaciones sobre la Segunda Variable: Estudiar el proceso de la gestión financiera de la Clínica Dental San Joaquín.....	179
Recomendaciones sobre la Tercera Variable: Construir un informe sobre las principales razones financieras de la clínica dental	181
Recomendaciones sobre el Cruce de Variables.....	182
CAPÍTULO VI: PROPUESTA.....	184
Introducción.....	185
Descripción general de la propuesta	186
Objetivos de la propuesta.....	186
Objetivo General	187
Objetivos Específicos	187
Destinatarios de la propuesta	187
Alcances.....	188
Propuesta de Plan Estratégico	189
Formulación de una Propuesta de Valor.....	189
Formulación de una Visión.....	192
Formulación de una Misión	195
Formulación de Valores.....	196
Formulación de Mejoras al Ambiente Físico de la Clínica	199

Propuesta de Actividades Semanales y Mensuales para el Desarrollo y la Implementación del Plan Estratégico	204
Cronograma Resumido de Actividades para Desarrollo y la Implementación del Plan Estratégico	211
Propuesta del Plan Estratégico de Mercadeo para la Atracción y la Retención de Clientes.....	213
Propuesta de las Actividades para el Plan Estratégico de Mercadeo	214
Cronograma Resumido de las Actividades para el Desarrollo y la Implementación del Plan Estratégico de Mercadeo	222
Propuesta del Plan de Capacitación sobre la Gestión Administrativa y Financiera	224
Propuesta de las Actividades para el Plan de Capacitación	224
Cronograma Resumido de las Actividades para el Desarrollo y la Implementación del Plan de Capacitación.....	235
Estimación del Presupuesto.....	237
Consideraciones Generales.....	242
REFERENCIAS.....	243
ANEXOS.....	247
Anexo 1: Entrevista.....	248
Anexo 2: Cuestionario.....	250
Anexo 3: Alfa de Cronbach.....	254
Anexo 4: Información Financiera de la Clínica para 2019	255
Anexo 5: Información Financiera de la Clínica para 2020	257
Anexo 6: Información Financiera de la Clínica para 2021	259
Anexo 7: Información Financiera de la Clínica para 2022	261

Índice de Tablas

Tabla 1. Desglose de la encuesta para el público meta potencial sobre las preferencias de los servicios odontológicos	73
Tabla 2. Desglose de la entrevista aplicada a la Gerente de la clínica	75
Tabla 3. Resultados generales obtenidos de la entrevista aplicada a la Gerente de la clínica en agosto de 2023.....	99
Tabla 4. Resultados de la primera variable del estudio obtenidos de la entrevista aplicada a la Gerente de la clínica en agosto de 2023	109
Tabla 5. Resumen de los principales datos del balance general de la Clínica Dental San Joaquín para el periodo 2019 a 2022	114
Tabla 6. Resumen de la composición porcentual del total de los pasivos y el total del capital contable por año, para el periodo 2019 a 2022, de la Clínica Dental San Joaquín	116
Tabla 7. Resumen de la variación absoluta (en millones de colones) y relativa (porcentual) del total de los activos, el total de los pasivos y el total del capital contable, para el periodo 2019 a 2022, de la Clínica Dental San Joaquín	117
Tabla 8. Resumen de la composición de los activos fijos y circulantes, para el periodo 2019 a 2022, de la Clínica Dental San Joaquín	118
Tabla 9. Resumen de la composición porcentual de los activos fijos y circulantes, para el periodo 2019 a 2022, de la Clínica Dental San Joaquín	119
Tabla 10. Resumen de la variación absoluta (en millones de colones) y relativa (porcentual) del total de los activos fijos y de los activos circulantes, para el periodo 2019 a 2022, de la Clínica Dental San Joaquín	120
Tabla 11. Resumen de los ingresos totales, los costos de las ventas y la utilidad bruta, provenientes del estado de los resultados de la Clínica Dental San Joaquín para el periodo 2019 a 2022	121

Tabla 12. Resumen de la variación absoluta (en millones de colones) y relativa (porcentual) de los ingresos totales, los costos de las ventas y la utilidad bruta, para el periodo 2019 a 2022, de la Clínica Dental San Joaquín	123
Tabla 13. Resumen de la utilidad bruta, los gastos administrativos y la utilidad operativa, provenientes del estado de los resultados de la Clínica Dental San Joaquín para el periodo 2019 a 2022	124
Tabla 14. Resumen de la variación absoluta (en millones de colones) y relativa (porcentual) de la utilidad bruta, los gastos administrativos y la utilidad operativa, para el periodo 2019 a 2022, de la Clínica Dental San Joaquín	125
Tabla 15. Resumen de la utilidad operativa, los intereses y los gastos financieros, y la utilidad neta antes de los impuestos, provenientes del estado de los resultados de la Clínica Dental San Joaquín para el periodo 2019 a 2022	126
Tabla 16. Resumen de la variación absoluta (en millones de colones) y relativa (porcentual) de la utilidad operativa, los intereses y los gastos financieros, y la utilidad neta antes de los impuestos, para el periodo 2019 a 2022, de la Clínica Dental San Joaquín	127
Tabla 17. Resumen de la utilidad neta antes de los impuestos, los impuestos y la utilidad neta, proveniente del estado de los resultados de la Clínica Dental San Joaquín para el periodo 2019 a 2022	128
Tabla 18. Resumen de la variación absoluta (en millones de colones) y relativa (porcentual) de la utilidad neta antes de los impuestos, los impuestos y la utilidad neta, para el periodo 2019 a 2022, de la Clínica Dental San Joaquín.....	129
Tabla 19. Resumen de las principales relaciones porcentuales del costo de las ventas, los gastos de las ventas y los administrativos, los intereses y los gastos financieros, y los impuestos con respecto al total de los ingresos para el periodo 2019 a 2022, de la Clínica Dental San Joaquín.....	130
Tabla 20. Resultados de la segunda variable de estudio obtenidos de la entrevista aplicada a la Gerente de la clínica en agosto de 2023	132

Tabla 21. Resumen de las razones financieras de la Clínica Dental San Joaquín para el periodo 2019 a 2022	136
Tabla 22. Porcentaje de las respuestas, según el género, para relacionar la cantidad de visitas anuales al dentista con el motivo de la visita por parte del estudio exploratorio realizado en San Joaquín de Flores durante agosto de 2023	144
Tabla 23. Cronograma resumido de las actividades para el desarrollo y la implementación del plan estratégico para la Clínica Dental San Joaquín.....	212
Tabla 24. Cronograma resumido de las actividades para el desarrollo y la implementación del plan estratégico de mercadeo para la Clínica Dental San Joaquín	223
Tabla 25. Cronograma resumido de las actividades para el desarrollo y la implementación del plan estratégico de mercadeo para la Clínica Dental San Joaquín	236
Tabla 26. Presupuesto estimado para las remodelaciones y las mejoras físicas para la Clínica Dental San Joaquín (montos en colones).....	238
Tabla 27. Presupuesto estimado para el desarrollo y la implementación del plan estratégico (montos en colones)	239
Tabla 28. Presupuesto estimado para el desarrollo y la implementación del plan estratégico de mercadeo (montos en colones).....	240
Tabla 29. Presupuesto estimado para el desarrollo y la implementación del plan de capacitación para la Gerente de la clínica (montos en colones).....	241

Índice de Figuras

Figura 1. Selección del género por parte de los individuos participantes en el estudio exploratorio sobre las preferencias de los servicios odontológicos en San Joaquín de Flores durante periodo de agosto de 2023	94
Figura 2. Selección del rango de edad por parte de los individuos participantes en el estudio exploratorio sobre las preferencias de los servicios odontológicos en San Joaquín de Flores durante periodo de agosto de 2023	95
Figura 3. Selección del estado civil por parte de los individuos participantes en el estudio exploratorio sobre las preferencias de los servicios odontológicos en San Joaquín de Flores durante periodo de agosto de 2023	96
Figura 4. Selección de la cantidad de hijos en el núcleo familiar por parte de los individuos participantes en el estudio exploratorio sobre las preferencias de los servicios odontológicos en San Joaquín de Flores durante periodo de agosto de 2023	97
Figura 5. Selección de la situación laboral actual por parte de los individuos participantes en el estudio exploratorio sobre las preferencias de los servicios odontológicos en San Joaquín de Flores durante el periodo de agosto de 2023 ...	98
Figura 6. Selección de la cantidad de visitas anuales al dentista por parte de los individuos participantes en el estudio exploratorio sobre las preferencias de los servicios odontológicos en San Joaquín de Flores durante el periodo de agosto de 2023	101
Figura 7. Selección del lugar de visita al dentista por parte de los individuos participantes en el estudio exploratorio sobre las preferencias de los servicios odontológicos en San Joaquín de Flores durante el periodo de agosto de 2023	102
Figura 8. Selección del medio de transporte para llegar al dentista por parte de los individuos participantes en el estudio exploratorio sobre las preferencias de los servicios odontológicos en San Joaquín de Flores durante el periodo de agosto de 2023	103

Figura 9. Selección de la razón de la visita al dentista por parte de los individuos participantes en el estudio exploratorio sobre las preferencias de los servicios odontológicos en San Joaquín de Flores durante el periodo de agosto de 2023	104
Figura 10. Evaluación de la importancia sobre los criterios de la selección del dentista por parte de los individuos participantes en el estudio exploratorio sobre las preferencias de los servicios odontológicos en San Joaquín de Flores durante el periodo de agosto de 2023 (valores porcentuales).....	105
Figura 11. Selección sobre los medios de contacto por parte de los individuos participantes en el estudio exploratorio sobre las preferencias de los servicios odontológicos en San Joaquín de Flores durante el periodo de agosto de 2023	108
Figura 12. Relación entre el género y la importancia sobre la cercanía de la clínica como preferencia en la selección de la clínica dental por parte de estudio exploratorio realizado en San Joaquín de Flores durante agosto de 2023.....	139
Figura 13. Relación entre el género y la importancia sobre la amabilidad en el trato del doctor como preferencia en la selección de la clínica dental por parte del estudio exploratorio realizado en San Joaquín de Flores durante agosto de 2023	140
Figura 14. Relación entre el género y el motivo de la visita al dentista como preferencia en la selección de la clínica dental por parte del estudio exploratorio realizado en San Joaquín de Flores durante agosto de 2023.....	141
Figura 15. Relación entre el género y la cantidad de visitas anuales al dentista como preferencia en la selección de la clínica dental por parte del estudio exploratorio realizado en San Joaquín de Flores durante agosto de 2023	143
Figura 16. Relación entre el género y el lugar de visita a la consulta dental como preferencia en la selección de la clínica dental por parte del estudio exploratorio realizado en San Joaquín de Flores durante agosto de 2023	146
Figura 17. Relación entre el género y el medio de comunicación como preferencia en la selección de la clínica dental por parte del estudio exploratorio realizado en San Joaquín de Flores durante agosto de 2023.....	147

CAPÍTULO I: PROBLEMA Y PROPÓSITO

Estado Actual de la Investigación

Introducción

La presente investigación pretende evaluar la situación financiera y estratégica de una clínica dental ubicada en el área de San Joaquín de Flores, Heredia, Costa Rica, esta, al igual que muchos pequeños negocios en el país, se vio impactada por motivo de la pandemia COVID-19 y busca de alguna forma retomar su estabilidad financiera. Se hace un énfasis particular en el análisis de la situación financiera para comprender la estructura de los gastos y los ingresos, así como la situación actual de la estrategia de negocio que sigue la clínica.

De forma paralela, se plantea la necesidad de realizar un análisis del planteamiento estratégico del negocio, con el fin de poder identificar las áreas de enfoque de la clínica, su propuesta de valor, así como la identificación de público meta y de las propuestas sobre la captación de nuevos clientes, para lograr un incremento en los ingresos.

Mediante el seguimiento de los dos enfoques planteados anteriormente, esta investigación traza una propuesta de un plan estratégico para la clínica, enfocado en la propuesta de valor y en acciones formuladas para la captación de nuevos clientes que conlleve al incremento de los ingresos.

Antecedentes

El presente proyecto de investigación nace como una iniciativa para colaborar con la Gerencia de una clínica dental ubicada en la zona de San Joaquín de Flores, Heredia, esta ha sufrido consecuencias por el impacto de la pandemia COVID-19, y aunque ya hoy día se ha dado el levantamiento de las restricciones sanitarias y controles implementados por el gobierno y el Ministerio

de Salud, aun la clínica se encuentra en un proceso de recuperación de sus ingresos, de control del gasto, y de seguimiento de su clientela base.

Otro motivo para el desarrollo de este proyecto es brindar herramientas necesarias para la Gerencia de la clínica para el monitoreo efectivo de la información financiera, entendiendo su estructura de gastos e ingresos, en conjunto con la definición de un plan de negocio que le permita administrar de manera más eficiente la empresa, y a su vez, trabajar en estrategias para retener su clientela actual e identificar nuevas oportunidades de negocios con mayor clientela nueva.

La adaptabilidad de los negocios por evaluar su situación actual, analizar el contexto interno y externo, así como identificar su mercado meta y las necesidades o las preferencias de éste, son elementos claves para determinar una estrategia de negocio adecuada para la clínica. De acá la importancia de este proyecto y el poder brindar guía al negocio para una mejor toma de decisiones y un planteamiento de sus objetivos de negocio, alineado con su propuesta de valor.

Descripción del Tema

La razón del presente estudio de investigación es el análisis de la situación financiera y estratégica de la Clínica Dental San Joaquín, ubicada en la zona central de San Joaquín de Flores, Heredia, Costa Rica. Esta clínica fue impactada, como muchos otros negocios, por la pandemia sanitaria de COVID-19, y este estudio busca brindar una perspectiva sobre la situación financiera actual del negocio y proponer alternativas para mejorar dicha condición.

Para comprender la situación actual de la clínica, se contemplan algunas variables de interés para el presente proyecto. Dentro de las variables por analizar se encuentran los estados financieros de la clínica, con el fin de poder comprender la estructura de los costos y el detalle de los ingresos y los gastos de ésta; se

pretende recolectar la información financiera de la clínica para el periodo de tiempo del 2019 a 2023 inclusive, con el fin de poder tener una perspectiva de la salud del negocio previo a la pandemia, el impacto de la pandemia propiamente, y ahora en años posteriores al efecto de pandemia. Una segunda variable está relacionada con la intención de negocio que tiene la Gerencia de la clínica, con el fin de poder comprender cuál es su visión a mediano y largo plazo, para poder contemplar dichas consideraciones e ideas dentro de la propuesta de un plan estratégico. Una tercera variable que se pretende estudiar es brevemente, la intención de consumo de un mercado meta, identificado mediante las ideas de negocio en las que se desea enfocar la Gerencia de la clínica; para comprender dicha intención de consumo se pretende elaborar una encuesta para recolectar dicha información, procesarla, e incorporarla dentro de la propuesta del plan estratégico.

Una vez obtenida la información anteriormente mencionada, se procede a la revisión de los indicadores financieros y de los datos obtenidos, tanto de la Gerencia de la empresa como de la encuesta, para proceder con la formulación de una propuesta de plan estratégico por seguir por parte de la clínica para proveer una propuesta de valor adecuada para las necesidades de los clientes; adicionalmente, se plantea la propuesta de las acciones para la mejora de los ingresos y el control del gasto para obtener un mejor rendimiento y éxito financiero.

Este proyecto de investigación desea formular algunas bases sobre el análisis de la situación financiera, de un planeamiento estratégico, y de la formulación de los planes de acción para la mejora del control del gasto y de las propuestas para el incremento de los ingresos por los servicios dentales en el contexto de una clínica dental, se brindan las herramientas para una formulación adecuada de la estrategia de acuerdo con el contexto actual del negocio. Particularmente para esta clínica en estudio, este proyecto le brinda una propuesta

de plan estratégico para pasar de considerar el negocio como algo familiar a ser un negocio tipo pequeña o mediana empresa (PyME).

Información Existente

Como parte de la indagación, se plantea un análisis de la información existente previa que sienta precedentes para el presente estudio investigativo, y aunque no se han encontrado proyectos o estudios tan específicos sobre un análisis financiero y estratégico de una clínica dental en la zona de San Joaquín de Flores, Heredia, sí se han hallado algunos estudios tanto a nivel nacional como a nivel internacional, que se presentan en el siguiente apartado.

Estudios Previos

Como se expuso anteriormente, no hay estudios similares; sin embargo, a nivel nacional se encuentra una tesis de posgrado en Administración y Dirección de Empresas (Bastos Montero, 2015), de la Universidad de Costa Rica, con el título *Propuesta de un plan estratégico para la clínica dental de la Sede del Caribe de la Universidad de Costa Rica, con el fin de expandir sus servicios a la población del cantón central de la provincia de Limón*, el objetivo general consiste en diseñar un plan estratégico para la clínica dental de la Universidad de Costa Rica, específicamente de la sede del Caribe, las principales conclusiones se basan en que la clínica no contaba con un plan estratégico adecuado, dado que la estructura organizacional no contribuía con la definición de las metas y los objetivos establecidos a largo plazo; adicionalmente, esta no contaba con la infraestructura y las condiciones para incrementar su capacidad y poder consolidar su posición en el mercado.

A nivel internacional, se han encontrado diversos recursos que se alinean con la propuesta investigativa y propositiva del presente estudio. Por una parte, se encuentra un proyecto en Chile para tesis de maestría en Gestión y Dirección de

Empresas (Cordero Vergara, 2019) de la Universidad de Chile, cuyo título es *Diseño de un Plan Estratégico para Aumentar las Utilidades de la Clínica Odontológica Martín de Zamora*, el objetivo general consiste en elaborar un plan estratégico para dicha clínica que le permita aumentar sus utilidades en un 40% en un horizonte de cuatro años. Las principales conclusiones obtenidas del estudio se centran en la importancia de incorporar las medidas recomendadas por el plan estratégico propuesto con el fin de cumplir el objetivo del incremento de las utilidades, con un enfoque en un plan de medios sociales orientado a la captación y la fidelización de los clientes a través de las redes sociales de la clínica.

Adicionalmente, se encuentra otro informe final para una maestría en Gerencia y Productividad de República Dominicana (Vallejo, 2021), de la Universidad APEC, cuyo título *Propuesta Modelo de Gestión Administrativa para la Optimización de los Recursos en la Clínica Dental Dra. Abelyn de Jesús* donde se plantea una propuesta de modelo de gestión administrativa para optimizar los recursos de una clínica dental. El objetivo general de dicho estudio se centra en diseñar un modelo de gestión administrativa para la clínica dental con el fin de optimizar los recursos disponibles. Las principales conclusiones a las que se llega se centran en la ausencia de una estrategia del negocio, donde la administración de la clínica se efectúa de manera empírica, sin una misión y una visión de negocio, con la estructura organizacional prácticamente inexistente. Estos hallazgos son algunos de los cuales se determinaron durante el proceso investigativo del proyecto.

Se encuentra otra investigación, específicamente en el área de mercadeo digital, para una clínica dental en la zona de Donostia, España (Palomo, 2020), con título *Plan de marketing digital para una clínica dental*, plantea el objetivo general de lograr, en un periodo de doce meses, que un 20% de los pacientes generales de la clínica provenga de los canales digitales empleados por esta. Una de las principales conclusiones es plantear como necesario el tener un plan de

mercadeo para explotar la creación de la conexión y atraer nuevos clientes mediante el uso de los medios digitales disponibles por la clínica.

Siguiendo en el tema de mercado y el posicionamiento de mercado para una clínica dental, se encuentra una investigación en San Juan de Lurigancho, Perú (Yarma Flores, 2018), cuyo título es *Marketing Odontológico y el Posicionamiento de Mercado de la Clínica Dental Sonrisas, del distrito de San Juan de Lurigancho, 2018*, cuyo objetivo general plantea la determinación de la relación entre el *marketing* odontológico y el posicionamiento de mercado de la clínica dental en cuestión, demuestra en sus conclusiones que estadísticamente existe una relación directa y favorable entre la creación de los planes de mercadeo odontológico y el posicionamiento de mercado de la clínica.

Otra investigación encontrada en Puebla, México (Galán Torres, 2017) de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, con título *Planeación Estratégica para la Clínica de Especialidades Dentales Dentalife*, propone como objetivo general el crear una propuesta de planeación estratégica para las organizaciones dentales, y cuya principal conclusión radica en que la mayor parte de las pequeñas y medianas empresas de la región en la que se elaboró el estudio, no tenían un plan estratégico, y al no contar con ello, su potencial de crecimiento no era alcanzado adecuadamente.

Finalmente, se encuentra en Ecuador un proyecto de licenciatura en Mercadotecnia (Guashca Millingalli, 2022), cuyo título *Estrategias de marketing digital para la captación de clientes en la Clínica Odontológica Dental Pallo*, presenta como objetivo general el analizar las estrategias de *marketing* digital y el nivel de incidencia en la capacidad de captación de nuevos clientes en la clínica mencionada, y cuyas principales conclusiones determinan que el uso de nuevas técnicas y medios digitales de comunicación y mercadeo ayudan a la captación de nuevos clientes y la creación de la conexión y la lealtad con los mismos.

Estos estudios anteriormente mencionados se usan como referencia para algunos temas planteados en el presente proyecto final.

Delimitación del Título

Aporte del Investigador

Para el presente trabajo de investigación, el aporte brindado por el autor se dará en dos aspectos particulares. En primer lugar, uno de los aportes será un estudio de la situación financiera de la clínica dental, el cual se basa en recolectar información sobre los balances financieros y contables de esta, para proceder luego a efectuar los análisis respectivos.

El segundo aporte particular del investigador es una propuesta de mejoramiento del seguimiento financiero de la clínica, así como la identificación de las oportunidades para el incremento de los ingresos de la clínica dental.

Objeto de Estudio

El objeto de estudio de la investigación presentada consiste, en primera instancia, en proveer un análisis sobre la situación financiera de la clínica dental, con el fin de entender su estructura de costos y gastos. Como segundo punto, a través de esta investigación se desean plantear iniciativas y propuestas para que el negocio crezca apropiadamente.

Sujeto de Estudio

La empresa asociada con esta investigación es la Clínica Dental San Joaquín, ubicada en San Joaquín de Flores, Heredia, Costa Rica.

Esta empresa se puede considerar de tipo familiar, conformada en la actualidad por la dueña de esta, quien es la dentista cirujana que administra y atiende en la clínica.

Delimitación Espacial

La presente investigación se realiza en el distrito de San Joaquín, ubicado en el cantón de Flores, el cual se ubica en la provincia de Heredia, Costa Rica.

Delimitación Temporal

Esta investigación se realiza durante los meses de julio y agosto del 2023, con el fin de ser presentada durante el mes de setiembre de 2023.

Planteamiento del Problema

Para el caso del presente proyecto de investigación, se identifican dos problemas para los cuales se pretende elaborar unas propuestas de soluciones. El primer problema planteado es de tipo investigativo, el cual requiere recolectar información financiera real de la empresa en cuestión, así como información de las diversas fuentes bibliográficas que respalden los análisis por ejecutar. El segundo problema planteado es de tipo propositivo, para el cual, basado en la información y el conocimiento generado a partir de la investigación del primer problema, se desarrolla una propuesta de solución orientada a la resolución del problema general planteado.

Problema Investigativo

De acuerdo con lo planteado en el enunciado anterior, el primer problema por tratar es de tipo investigativo, se requiere tanto la recolección de la información

financiera real de la empresa en cuestión como de la información teórica y bibliográfica, con el fin de que esta le permita al investigador identificar las técnicas adecuadas del análisis de los datos financieros. Por otra parte, parte de la investigación también se concentra en el entendimiento de la situación actual de la estrategia de negocio que maneja la empresa.

A partir de estos dos puntos comentados, se plantea el siguiente problema investigativo para el proyecto:

- **¿Cuál es la situación financiera y estratégica de la Clínica Dental San Joaquín para el periodo de 2022 y primera mitad de 2023?**

Problema Propositivo

Una vez identificado el primer problema de carácter investigativo, se toman en consideración los conocimientos y la información generados durante el proceso de solución de este primer problema, se procede a trabajar sobre la formulación de una propuesta de estrategia adecuada para el incremento de los ingresos de la Clínica Dental San Joaquín, este viene a resolver el siguiente problema propositivo para el proyecto en cuestión:

- **¿Cuál es la propuesta de estrategia adecuada para el incremento de ingresos y mejora de rentabilidad de la Clínica Dental San Joaquín?**

Justificación

Esta sección específica del trabajo de investigación tiene como finalidad presentar las justificaciones básicas requeridas para el estudio por realizar. Se da una primera justificación práctica para describir la importancia de este estudio, seguida por una segunda justificación de carácter metodológico para hacer referencia al criterio empleado por el autor del estudio, y una tercera justificación

teórica que se basa en el marco teórico que sustenta el estudio y las actividades planteadas.

Cabe resaltar que, al plantear un estudio de investigación, no solo es importante detallar los objetivos por cumplir y las preguntas de investigación por contestar, sino que, adicionalmente, “es necesario justificar el estudio mediante la exposición de sus razones (el para qué del estudio o por qué debe efectuarse)” (Hernández *et al.* 2014, p. 40).

Justificación Práctica

Desde el punto de vista de una justificación práctica, el presente estudio es de importancia debido a que les brinda una perspectiva fresca a los interesados en cuestión sobre la situación financiera actual de la clínica, mediante el uso de técnicas y prácticas de análisis financieros, con el fin de sentar las bases de la situación actual del negocio y poder definir los planes de seguimiento y mejora de las métricas financieras de la clínica.

Este estudio, aparte de poder brindar un análisis de la situación actual de las finanzas de la clínica, tiene como objetivo poder ofrecer algunos planes de acción y recomendaciones para generar un mejor seguimiento de las finanzas propias del negocio, y paralelamente, provee una recomendación de la estrategia para la creación de la propuesta de valor acorde con dicha situación actual del negocio, para luego identificar algunas actividades que generen un incremento en los ingresos de la clínica.

En resumen, esta investigación pretende ser el instrumento para que la empresa Clínica Dental San Joaquín pueda crear una estrategia de negocio que mejore y adecue su propuesta de valor, alineado con las tendencias recientes del consumo y el uso de los servicios médicos dentales en la zona de San Joaquín de Flores, mediante el empleo de las herramientas para el mejor seguimiento de sus

finanzas y un enfoque en propuesta para el crecimiento de los ingresos por los servicios brindados.

Justificación Metodológica

Para el presente proyecto de investigación, un primer enfoque a nivel de justificación metodológica se da en el proceso de la investigación teórica y bibliográfica requerida para la formulación de la base teórica que fundamenta el estudio propiamente. Desde temas como el análisis de los estados financieros de una empresa, las leyes y los reglamentos aplicables para los consultorios médicos y dentales, así como la teoría para el planeamiento y la dirección estratégica, y el análisis de los elementos de la comunicación y el mercadeo para la formulación de las propuestas para el incremento de los ingresos, son todos temas bibliográficos de carácter relevante para este estudio.

En segundo lugar, a nivel de metodología se plantea el realizar la recolección de la información de los estados financieros de la clínica para luego efectuarle su respectivo análisis financiero. A través de este análisis de la situación actual de la clínica, se pretende comprender la estructura de los costos, los gastos y los ingresos, y así construir el caso para las propuestas de la estrategia del negocio que tiene como objetivo el presente estudio de investigación.

Adicionalmente, en un tercer plano se plantea el uso de los métodos de la entrevista para poder recopilar información de la Gerencia de la clínica sobre su perspectiva de negocio, así como sus anhelos y aspiraciones, con el propósito de poder formular y cimentar un planteamiento estratégico adecuado para este. Desde sus metas de negocio, las ideas de mejoramiento continuo y de mayor creación de valor para sus pacientes, así como los enfoques de integración de vida y trabajo, son algunos de los elementos que se espera recopilar mediante el uso de la técnica de la entrevista.

Finalmente, a nivel de la justificación metodológica se plantea el uso de los estudios de campo, a través de la forma de las encuestas u otros mecanismos, con el fin de obtener información sobre la competencia existente en la zona de San Joaquín de Flores, para poder tener un mejor panorama sobre la competencia actual y los servicios que brindan, así como poder realizar un breve estudio sobre la intención de consumo de los servicios dentales por parte de un grupo de mercado particular.

Justificación Teórica

En cuanto a la justificación teórica respecta, el presente trabajo de investigación se sustenta en diversos principios o teorías que van desde el proceso de la planeación estratégica, el análisis de los estados financieros para la evaluación del desempeño de un negocio, hasta los procesos de dirección de la comunicación y el mercadeo con los consumidores de acuerdo con el mercado meta definido para la generación de los ingresos incrementales.

Para efectos del proceso de la planeación estratégica, se torna de suma importancia la correcta y efectiva definición de un plan estratégico para la clínica, porque permite definir el camino por seguir y las herramientas necesarias para transitarlo, así como lo plantea Thompson *et al.*:

Una buena estrategia animará y orientará a todos aquellos que están conectados con la organización: personal, proveedores, socios y consumidores, porque significará un mapa claro para el futuro. Una buena estrategia también entrega un conjunto de acciones coherentes encaminadas a hacer que los consumidores se sientan comprometidos, ganar una ventaja competitiva y mejorar el desempeño. Una buena estrategia también ayudará a una organización a convencer a quienes aportan los fondos, de que vale la pena apoyar lo que se planea. Las

mejores estrategias permiten que una organización alcance y mantenga una posición exclusiva en el mercado, aproveche las oportunidades y los golpes de fortuna. (2018, p.19-20)

Por otra parte, referente al tema de la necesidad de una planeación estratégica, Chiavenato menciona:

La evidencia demuestra que, por lo general, las organizaciones que planean su estrategia registran un desempeño superior al de las que no lo hacen. Las que tienen éxito procuran que su estrategia corresponda debidamente con las condiciones del entorno externo. Asimismo, la estrategia define la estructura y los procesos internos de la organización con la expectativa de que produzcan efectos positivos en su desempeño. (2017, p.27)

Desde el enfoque del análisis de los estados financieros para la evaluación del desempeño del negocio, la principal justificación es poder formar una impresión de la situación financiera de la clínica, planteado así por Bonsón *et al*:

El análisis de estados financieros es un proceso por el que el analista, mediante transformaciones, representaciones gráficas, ratios y otros cálculos, obtiene una opinión a partir de los estados financieros y otra información complementaria, evaluando la liquidez, solvencia y rentabilidad de la empresa. (2009, p.209)

Ahora bien, desde la perspectiva de la creación de los procesos de la comunicación y el mercadeo para el incremento de las ventas y los ingresos del negocio, se da una justificación teórica en el planteamiento de las campañas publicitarias y de la promoción de las ventas que incrementen el conocimiento de la clínica en un mercado meta, tal como lo plantea Kotler:

Las comunicaciones de marketing son los medios por los cuales las empresas intentan informar, persuadir y recordar a los consumidores —de manera directa o indirecta— acerca de los productos y marcas que venden. De cierta manera, representan la voz de la empresa y de sus marcas; son los medios por los cuales la empresa puede establecer un diálogo y construir relaciones con sus consumidores. Al fortalecer la lealtad de los clientes, las comunicaciones de marketing pueden contribuir al capital de clientes. (2016, p.558)

Dichas justificaciones teóricas mencionadas anteriormente proveen las bases para darle vida al presente proyecto de investigación con el fin de cumplir con los objetivos planteados, al brindar una solución eficiente e innovadora para el negocio.

Objetivos

Objetivos Generales

Cuando se trata de los objetivos generales de la presente investigación, se establecen dos principales que están directamente relacionados con el problema planteado en las secciones anteriormente documentadas.

En primer lugar, se pretende realizar un análisis de la situación financiera y estratégica de la Clínica Dental San Joaquín para el periodo de 2022 y primera mitad de 2023, con el fin de poder entender la posición competitiva que tiene la clínica y su estructura de los costos, los gastos y los ingresos. Debido a esto, el primer objetivo general investigativo de este trabajo es:

- **Analizar la situación financiera y estratégica de la Clínica Dental San Joaquín para el periodo de 2022 y primera mitad de 2023**

En segundo lugar, con base en la información recopilada y los conocimientos generados a partir del primer objetivo general, se establece un segundo objetivo general de tipo propositivo que busca identificar aquellas oportunidades de mejora y proponer alternativas para que la clínica pueda generar una mejor atracción y retención de clientes, lo cual derive en un incremento de los ingresos por los servicios brindados en dicha clínica. A partir de estos detalles, se origina el segundo objetivo general de tipo propositivo, definido como:

- **Diseñar una estrategia adecuada para el incremento de la rentabilidad de la Clínica Dental San Joaquín.**

Objetivos Específicos

La definición de los objetivos específicos para este trabajo de investigación se realiza con la finalidad de que dichos objetivos estén alineados y relacionados con las interrogantes que se plantean a nivel de los problemas del estudio en cuestión. El poder desarrollar y concluir estos objetivos específicos garantiza el poder obtener la información y los recursos requeridos para responder a los objetivos generales de este proyecto de investigación.

Con respecto al primer objetivo general planteado, relacionado con el análisis de la situación financiera y estratégica de la clínica, se derivan los siguientes objetivos específicos:

- Estudiar la situación administrativa, de mercado y estrategia actual de la clínica.
- Examinar los estados financieros y las variaciones de los últimos años.
- Realizar los cálculos de las principales razones financieras para la clínica, basados en los números provistos en los estados financieros.

Ahora bien, con respecto al segundo objetivo general planteado, relacionado con la propuesta de la estrategia adecuada para el incremento de los ingresos de la clínica y la mejora del rendimiento financiero, se identifican los siguientes objetivos específicos:

- Construir un plan estratégico inicial como base para la mejora de la administración de la clínica.
- Plantear un plan de promoción y de comunicación mediante las redes sociales para la atracción y la retención de nuevos clientes.
- Proponer un plan de capacitación para la gerencia de la clínica en temas relacionados con la administración de emprendimientos y negocios.

Alcances y Limitaciones

Alcances

Este proyecto de investigación tiene como interés principal poder brindarle información valiosa y adecuada a la Gerencia de la clínica para que le permita una mejor gestión del negocio, y en paralelo, brindarles a los clientes la oportunidad de un servicio de mejor calidad, más personalizado, y a costos razonables.

En cuanto a los alcances geográfico y temporal, como se ha mencionado anteriormente, el presente proyecto de investigación se enfocará en los análisis respectivos para la Clínica Dental San Joaquín específicamente, y el trabajo se realizará durante los meses de julio y agosto, se efectuará una presentación final para el mes de setiembre; sin embargo, este estudio podrá servir de base para futuros proyectos o acciones que se deseen tomar a nivel de negocio en la clínica.

Limitaciones

Con respecto a las limitaciones potenciales que se podrían presentar en el transcurso de la documentación y la ejecución de este proyecto de investigación, se logran identificar los siguientes elementos que podrían retrasar o impactar la ejecución satisfactoria de los objetivos planteados:

- Falta de estudios previos: Al tratarse de un proyecto de investigación específico sobre un análisis financiero y estratégico de una clínica dental específicamente en la zona de San Joaquín de Flores, esto podría ocasionar un faltante de información base para la elaboración de este proyecto; adicionalmente, el no contar con estudios previos específicos al tema presentado podría impactar el cronograma de actividades al tener que generar nueva información.
- Disponibilidad de información financiera: Para poder realizar el análisis de la situación financiera de la clínica, se requerirá contar con los diferentes estados financieros o resúmenes contables para poder ejecutar el análisis respectivo. El no contar con toda la información respectiva, o que esta no sea de fácil acceso, podría afectar el desarrollo de los objetivos de los análisis de datos y por ende, impactar el cronograma de actividades.
- Falta de disponibilidad o disposición de la Gerencia de la clínica: Dentro de este rubro se pueden presentar varios casos, desde que la Gerencia de la empresa no esté disponible para tener las conversaciones requeridas y tomar decisiones sobre el proyecto, o hasta que no haya voluntad por parte de la Gerencia para tomar las recomendaciones de este proyecto y llevarlas a la práctica. Cualquiera que sea el caso, esto impactará el desarrollo exitoso de la investigación y de las acciones por tomar posteriormente.

CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Marco Situacional

Perspectivas Económicas en Costa Rica para 2019

Tomado de la página web del Banco Central de Costa Rica, específicamente de la sección de publicaciones, directamente de la memoria anual del 2019, se resume que el año 2019 fue retador para el tema del crecimiento económico tanto global como local, cuando el país venía saliendo de una situación difícil durante el 2018 producto del desequilibrio fiscal:

El aumento en las tensiones comerciales internacionales, particularmente entre Estados Unidos (EUA) y China, impactó negativamente el ritmo de crecimiento de la economía mundial en el 2019. Este menor crecimiento se reflejó en la reducción de los precios internacionales de las materias primas, en especial, del petróleo, y ambos factores (baja demanda y menores precios de materias primas) explican en buena medida que la inflación se haya mantenido por debajo de la meta de algunos bancos centrales. En este contexto, algunas economías avanzadas y emergentes flexibilizaron en el segundo semestre las condiciones monetarias, luego de un periodo de pausa en su política monetaria. (2020, p.8)

A modo de resumen, según datos tomados de dicha memoria anual para el año 2019, el Banco Central de Costa Rica presenta como síntesis de la economía nacional algunas estadísticas de relevancia, como una inflación general de 1,5% e inflación subyacente en 1,9%, y dentro del mercado laboral una tasa de desempleo anual promedio de 11,8% y un subempleo en 10,4%. A nivel de tasas de interés en el mercado, la tasa de política monetaria cierra el 2019 en 2,8% y la tasa básica pasiva con un promedio anual de 5,8%.

Perspectivas Económicas en Costa Rica para 2020

De manera similar al apartado anterior, tomado de la página web del Banco Central de Costa Rica, de su sección de publicaciones, específicamente información resumen proveniente de la memoria anual para 2020, la economía costarricense provenía de un proceso lento de recuperación económica donde el principal factor que impactó fue el desbalance fiscal, y cuyas acciones de reforma fiscal se empezaron a notar en la segunda mitad del año 2019.

Ahora bien, aunque la economía nacional se empezaba a recuperar en los primeros meses del 2020, en paralelo se da la noticia de la pandemia COVID-19, marzo fue el primer mes cuando se detectan los primeros casos de contagio en el país, lo que conllevó a tomar medidas y decisiones sanitarias en el país.

Esos efectos positivos se mantuvieron en el primer bimestre del 2020, pero a partir de marzo, cuando se registró el primer caso de COVID-19 en el país, la economía costarricense fue severamente afectada por el impacto de las medidas aplicadas interna y externamente para evitar la propagación de dicho virus. Ese impacto se materializó en una fuerte desaceleración del producto interno bruto (PIB) en el primer trimestre del año y una contracción significativa en el siguiente (la mayor en importancia desde la crisis de inicios de los ochenta).

En la segunda parte del año, conforme se flexibilizaron las medidas sanitarias, y en línea con lo observado en el resto del mundo, la economía nacional empezó a recuperarse. Así, la variación interanual del PIB pasó de -7,6% en el segundo trimestre a -6,2% y -4,7% en los dos siguientes, para concluir el año con una caída de 4,5%.

En forma coherente con el comportamiento de la producción, luego de iniciar el año en 12,3%, la tasa de desempleo alcanzó un nivel máximo

(24,4%) en el trimestre que concluyó en julio, y posteriormente, disminuyó hasta ubicarse al término del año en 20,0%. (2021, p.2-3)

Con el impacto de la pandemia en el país, el nivel de actividad económica del 2020 quedó significativamente por debajo del 2019, la recuperación fue desigual entre los diversos sectores y las actividades productivas, se incrementó el desempleo y el déficit del gobierno aumentó. Aun así, la respuesta del país ante la pandemia fue rápida y efectiva, con enfoques tanto en materia sanitaria, económica, y social.

Con respecto al contexto internacional de relevancia para Costa Rica, el Banco Central de Costa Rica detalla lo siguiente:

En el 2020, la actividad económica mundial fue golpeada fuertemente por la crisis sanitaria provocada por el COVID-19. Esta crisis incidió tanto en la oferta como en la demanda de bienes y servicios. Por el lado de la oferta, la disrupción de las cadenas de valor ocasionada por las medidas aplicadas para tratar de contener la pandemia afectó la producción de bienes y servicios. Por el lado de la demanda, la pérdida de ingresos y la incertidumbre de los consumidores y empresarios generó un choque negativo sobre la demanda agregada global.

En este contexto, los bancos centrales aplicaron medidas expansivas de política monetaria y de apoyo al sistema financiero. Asimismo, los gobiernos de los distintos países aplicaron políticas para tratar de mitigar el efecto de la pandemia sobre los grupos de población más vulnerables. (2021, p.15)

Algunas métricas de interés para el año 2020 muestran la inflación general en 0,9% y la inflación subyacente en 1,0%; el desempleo cerró con un promedio anual de 19,6% y un subempleo de 19,9%; y a nivel de tasas de interés, la tasa de política monetaria cierra en 0,8% y la tasa básica pasiva con un 3,5%, ambos

valores fueron bajos al seguirse una política monetaria expansiva para tratar de estimular el consumo durante los meses de impacto fuerte por la pandemia.

Perspectivas Económicas en Costa Rica para 2021

La información a continuación brindada se toma de la página web del Banco Central de Costa Rica, específicamente de la sección de publicaciones, tomando como base el documento de la memoria anual del 2021, se detalla que, el 2020 fue el año con un fuerte impacto en el desarrollo económico del país debido a los efectos propios de la pandemia COVID, para 2021 se refleja una recuperación de la economía mundial, y para el caso de Costa Rica se da un crecimiento económico de cerca del 7,6%, ritmo superior al originalmente previsto por el Banco Central de Costa Rica, se demostró para el segundo trimestre del 2021 una recuperación y mejora con respecto a los niveles de la actividad previos a la pandemia.

Sin embargo, aun cuando se da una recuperación a nivel de la actividad económica, tanto a nivel mundial como a nivel local en Costa Rica, sí se experimentó un impacto en la inflación en general. El Banco Central de Costa Rica lo expone de la siguiente manera:

En el 2021, la economía mundial enfrentó un fuerte aumento en la inflación, causado por factores de oferta y de demanda. En particular, los precios internacionales de las materias primas crecieron fuertemente, reflejo de la creciente demanda global y de factores geopolíticos (en el caso de los hidrocarburos) y climáticos (en los alimentos) que impactaron negativamente la oferta. Al encarecimiento de las materias primas se unió el incremento en el costo del transporte internacional de mercancías y en el costo de muchos insumos de producción, en ambos casos como reflejo de los cuellos de botella y las trabas logísticas para la producción y movilización de mercancías asociadas a las medidas de restricción por la

pandemia, y que generaron problemas en las cadenas mundiales de suministro. Debido a estos factores, en la mayoría de los países hubo un repunte en la inflación. (2022, p.3)

Para el 2021, la inflación general cerró en 3,3%, con una inflación subyacente de 2,6%, donde estos valores se explican mayoritariamente por una alta inflación internacional y los aumentos en el tipo de cambio a lo largo del año; el desempleo promedio estuvo ubicado en un 16,4% y el subempleo promedio en 14,6%. Por otra parte, el promedio anual de las tasas de interés tuvo un comportamiento similar al año previo, la tasa de política monetaria se situó en 0,80% y la tasa básica pasiva en 3,15%.

Perspectivas Económicas en Costa Rica para 2022

Tomando como base la información proporcionada en el informe de memoria anual del 2022, documento que se toma de la página web del Banco Central de Costa Rica, directamente de la sección de publicaciones, el Banco Central resume que para el año 2022, la mayor parte del mundo ha levantado las restricciones impuestas por el tema de la pandemia, se considera que mucha actividad de la economía empieza a retomar comportamientos similares o los observados en años prepandemia. Sin embargo, debido a las diversas políticas monetarias expansivas empleadas por los diversos bancos centrales a nivel mundial, generan una elevada inflación mundial.

Esa mayor inflación fue consecuencia, principalmente, de la política monetaria y fiscal expansiva aplicada en los años 2020 y 2021 e inicios del 2022 en la mayoría de las economías en el contexto de la emergencia sanitaria por el COVID-19, los efectos económicos del conflicto bélico entre Rusia y Ucrania, así como las estrictas medidas de confinamiento en China para controlar nuevos brotes de la pandemia. Estos elementos propiciaron

un aumento en el precio de las materias primas que, a su vez, reforzó las presiones inflacionarias. (2023, p.5)

Aun con un efecto de desaceleración de la economía global por temas relacionados con la inflación mundial y local, lo que implica una desaceleración en la actividad económica, hubo mejoras tanto en el desempleo como en las finanzas públicas del país, mediante procesos del control del gasto y de mejor recaudación.

Algunos indicadores con los cuales cerró el año 2022 presentan a la inflación general en un 7,9% y una inflación subyacente de 5,4%, evidentemente con valores mayores a los experimentados el año previo debido a los motivos anteriormente expuestos. El mercado laboral mostró un promedio anual de desempleo de 12,2% y un subempleo de 10,1%, bajaron los valores que rondaban cerca del 20% en el 2021. Para efectos de las tasas de interés de referencia en el país, la tasa de política monetaria cerró en 9% al final del año, mientras que la tasa básica pasiva se colocó en un 6,4% para final del 2022.

Historia y Antecedentes sobre la Clínica Dental San Joaquín

Para el tema central de la presente investigación, se hace necesario brindar una introducción y un contexto sobre el nacimiento del negocio de la Clínica Dental San Joaquín, para lo cual se realiza una entrevista a la Gerente para que brinde su perspectiva personal y su narración sobre la creación, los inicios, la evolución de la clínica y brevemente, la situación actual de la misma.

Creo que la historia de la clínica inicia desde el día que me dieron el resultado de admitida en la carrera de Odontología. Mi mamá siempre la visualizó y desde entonces me insistía en los planes de remodelación que tenía en su cabeza para modificar la casa y convertirla en clínica y casa.

Esta casa la había comprado mi abuela (la mamá de mi mamá) desde 1987. A inicios de ese año había muerto mi abuelo en Pérez Zeledón. Luego de 50 y tantos años de vivir allá, al morir él, mi abuela tardó 15 minutos en hacer sus maletas y venirse para San Joaquín, pueblo que la había visto nacer en 1923. Yo vivía en Pérez Zeledón también, pero mis papás se habían separado, mi mamá se había pensionado muy joven y sin ataduras allá, nos vinimos a vivir con abuelita a finales de 1993.

Yo terminé de estudiar en 2010, y estaba harta de la carrera, no quería ver un diente nunca más en mi vida. Entonces, los sueños de la clínica de mi mamá se tuvieron que poner en pausa. Yo trabajé en un colegio en San Pedro para ayudarme a pagar mis cosas los últimos años de la carrera. Daba clases de Biología y Química, y me enamoré del ambiente laboral, de los estudiantes. Después de graduarme me dieron más lecciones y yo me quedé ahí un año más. En ese momento, los dueños deciden vender el colegio, yo tuve un quebranto de salud que requirió una cirugía grande y me convertí en una desempleada.

La idea de la clínica me aterraba, yo tenía un año de no ejercer, no tenía experiencia administrando ni mis fines de semana, y me abrumaba demasiado la idea de hacer la inversión para cerrar la clínica al mes. Un día, buscando trabajo me encontré una opción que no era mi favorita, pero lo pensé como una solución temporal, trabajar en ASEMBIS, el problema fue cuando me enteré de que el puesto vacante estaba en Pérez Zeledón. Allá estaba mi papá, pero con él no había vivido en 20 años y vivir en su casa con su esposa y mis hermanos era mucho cambio. Al final me animé y fue una decisión que me cambió la vida totalmente.

En ASEMBIS no ganaba mucho, eran como 1000 dólares por mes, trabajando de 7am a 5pm y sábados hasta la 1pm. Tenía la opción de ganar comisiones si lograba objetivos económicos establecidos. Eso me obligó a

ponerme las pilas vendiendo. Tuve que cambiar el chip de mi cerebro que traía de la Universidad, que romantizaba el ejercicio de la profesión y satanizaba la capitalización de la Odontología. Como buena estudiante de la UCR yo soñaba trabajar por amor y vivir del aire.

Aprendí a hacer inventarios, pedidos, contratar personal, me costó mucho ser jefe de mi secretaria y de mi asistente dental. Mi personalidad no terminaba de encajar en ese modelo de negocio, pero aprendí muchísimo. Fue una escuela de administración de mercadeo y ventas increíble. En cuanto al ingreso, yo no gastaba nada, ni comida, ni casa, nada, tal vez la gasolina para ir y venir.

Yo tenía varios años de salir con Juan Manuel, el papá de Amelia. Él es ingeniero electromecánico y cuando lo conocí estaba terminando el MBA del INCAE, y desde el día 1 se matriculó en el plan de mi mamá de hacer la clínica en la casa, pero yo, siempre con dudas.

A inicios del 2014, ya tenía 2 años de trabajar en ASEMBIS, quedé embarazada y Juan Manuel no estaba dispuesto a irse para Pérez Zeledón y yo no quería renunciar y perder los beneficios de estar trabajando. Para entonces, la idea de la clínica ya no sonaba tan descabellada, ya yo me sentía más capacitada y tenía la necesidad urgente de conseguir donde trabajar después del embarazo. Pero con una bebé en camino la inversión de la clínica no me daba los números.

Mi mamá había sido educadora y los beneficios de los créditos en ANDE son inmejorables. Ella se fue y no se a quien le vendió el alma porque llegó con 15 millones en la bolsa. Tiempo atrás, y medio a escondidas ella había conseguido el uso de suelo, el permiso del Ministerio de Salud y cuanto permiso, firma y papel se necesitaba. Con la ayuda de ella y Juan Manuel

en la parte logística, la remodelación de la casa inició el 2 de enero de 2015, una semana después de mi cesárea.

Como siempre, la construcción salió más cara de lo esperado y el presupuesto que tenía para comprar el equipo y los materiales quedó en cero. Una serie de casualidades me hicieron encontrarme con una prima que no había visto en 30 años que trabaja en DESYFIN y me animó a comprar el equipo con un leasing. Yo no entendía mucho de eso, pero una semana después tenía el equipo en la clínica. Ese leasing me resultó muy sencillo de cancelar, y con todo listo la clínica inició a brindar servicio el 1 de mayo de 2015.

Inicié trabajando con una prima vecina que vive al frente. Al inicio venía en las mañanas, después de unos meses los números dieron para tenerla tiempo completo y así estuvimos, casi sin modificaciones hasta el 2020. Ese año fue retador en todos los sentidos posibles. En febrero, justo antes del inicio de los cierres por la pandemia, me di cuenta de que mi asistente me había estado robando durante mucho tiempo y en los últimos meses mucho más. Me quedé sin mi mano derecha, ella se encargaba de mantener la agenda llena, de llamar para recordar las citas, de reactivar pacientes que no habían vuelto, entre otros. Se me vino el mundo encima y apenas estaba medio respirando para no ahogarme. Posteriormente se vienen los cierres y el pánico del COVID. Nadie quería venir al dentista y nos daba miedo trabajar y a mí más, ya que tengo a mami viviendo aquí.

El gasto de comprar equipos de protección, la locura de trabajar como quien va para la luna y la falta de pacientes puso la clínica en la cuerda floja y en agosto, habernos contagiado mi hija Amelia y yo fue de espanto. Para entonces las órdenes sanitarias eran como por 22 días; en fin, fue un mes de no trabajar nada.

La ventaja fue que no entraba nada, pero tampoco salía, porque como no se podía salir, no había mayores gastos. Ese mes, no nos faltó la solidaridad de toda la familia que nos traía comida y medicinas y nos las dejaban en el parqueo. Pasado ese periodo, volvía a trabajar y desde entonces, la clientela ha sido muy inestable. Hay semanas muy buenas, hay otras que asustan. En términos generales, la clínica no ha alcanzado los números prepandemia, pero he salido a flote.

En este momento mi mayor incertidumbre es si contratar o no una asistente. A veces siento que me podría ayudar a mejorar las ventas, pero recuerdo mi experiencia previa y me siento tranquila y segura, así como me encuentro hoy en día. Gracias a poder contar con esta clínica propia, me ha permitido ser mamá casi a tiempo completo, y ahora que mi mamá necesita más atención también he podido dedicarme a ella sin dejar de ejercer una profesión que me ha dado libertad económica y familiar. (Mata Víquez, María José, 2023)

Para agregar un contexto adicional, la Clínica Dental San Joaquín se encuentra ubicada en el distrito de San Joaquín, una zona mayoritariamente residencial, dentro del cantón de Flores, el cual es parte de la provincia de Heredia en Costa Rica; la clínica está ubicada a 300 metros norte de la plaza de fútbol de San Joaquín de Flores.

Marco Teórico

Economía

El presente proyecto de investigación se da con énfasis en el área de las ciencias económicas y financieras, por lo que el tema de economía toma relevancia e importancia para contextualizar los conceptos y las propuestas planteadas. Antes de definir el concepto de economía, se debe empezar por plantear la definición del concepto de escasez, el cual de acuerdo con Mankiw:

Escasez significa que la sociedad tiene recursos limitados y, por tanto, no puede producir todos los bienes y servicios que las personas desearían tener. De la misma manera que un miembro del hogar no puede tener todo lo que quiere, la sociedad no puede proporcionar a todos sus miembros el máximo nivel de vida al que cada uno aspira. (2017, p.4)

Ahora bien, tomando en cuenta la definición de escasez presentada anteriormente, Mankiw brinda el concepto de economía como:

La economía es el estudio de cómo la sociedad administra sus recursos escasos. En la mayoría de las sociedades los recursos no son asignados por un dictador omnipotente, sino que se distribuyen por medio de las elecciones combinadas de millones de hogares y empresas. Es por esto que los economistas estudian la manera en que las personas toman sus decisiones: cuánto trabajan, qué compran, cuánto ahorran y en qué invierten sus ahorros. (2017, p.4)

Otra perspectiva sobre la economía la plantea Parkin de la siguiente manera:

La economía es la ciencia social que estudia las elecciones que hacen los individuos, las empresas, los gobiernos y las sociedades en su conjunto para enfrentar la escasez, así como los incentivos que influyen en esas elecciones y las concilian. (2018, p.2)

Microeconomía y Macroeconomía

De acuerdo con Mankiw, microeconomía se define como el “estudio de cómo los hogares y las empresas toman decisiones e interaccionan en el mercado” (2017, p.27), mientras que para macroeconomía plantea que es el “estudio de los fenómenos de toda la economía, como el desempleo, la inflación y el crecimiento económico” (2017, p.27).

Para Parkin, la microeconomía es “el estudio de las elecciones de los individuos y las empresas, de la manera como dichas elecciones interactúan en los mercados, y de la influencia de los gobiernos” (2018, p.2). Por otra parte, la macroeconomía la presenta como “el estudio del desempeño de las economías nacionales y de la economía global” (2018, p.2).

Tener en cuenta los conceptos y las variables de la economía, tanto aquellos elementos internos de la empresa y de la economía nacional, así como los factores externos de mercado y de la economía global, permite formular las áreas del enfoque y las estrategias adecuadas para la clínica dental, sujeto de estudio de la presente investigación.

Mercado

De acuerdo con Parkin, “un mercado es cualquier arreglo que permita que los compradores y vendedores obtengan información y hagan negocios entre sí” (2018, p.44).

Redondo *et al.* brindan la siguiente definición:

El Mercado es la situación donde se encuentran demandantes y oferentes de un producto, acordando las cantidades y los precios, estableciendo lo que se conoce como equilibrio. (2017, p.28)

En cuanto a los tipos de mercados en los que una empresa o un negocio puede operar, se detallan los siguientes:

- Mercado de bienes y servicios: donde se compran y venden todo tipo de bienes (alimentos, electrodomésticos, ordenadores, ladrillos, etc.) y de servicios (servicios profesionales de abogados, médicos, espectáculos, competiciones deportivas, peluquería, etc.).
- Mercado de dinero: donde confluye la demanda de dinero (interés de familias, empresas, organismos públicos, etc. de disponer de dinero) y la oferta de dinero (cantidad de dinero que el Banco Central del país mantiene en circulación).
- Mercado de trabajo: donde confluye la oferta de trabajo (deseo de los habitantes del país de trabajar) y la demanda de trabajo (interés de las empresas de contratar trabajadores). (Redondo *et al.* 2017, p.94)

El poder comprender algunas características del mercado en donde se desenvuelve el negocio, provee ventajas a la hora de plantear los objetivos de negocio, la definición de un público meta, así como la definición de las acciones

propuestas para generar un mayor impacto en la atracción y la retención de los clientes en la clínica.

Control Interno

Desde la perspectiva de las actividades humanas en general, así como aquellas relacionadas con empresas o negocios, tienen un factor común en el sentido de que estas deben tener algún tipo de control, el cual se puede aplicar de forma consciente o inconsciente. Particularmente para el caso de las empresas o los negocios, se torna fundamental contar con un proceso de control estratégico o interno, para poder determinar si las decisiones de negocio que se están tomando son las adecuadas, si los objetivos financieros y de negocio se están alcanzando, y en general, si la gestión del negocio se realiza de forma satisfactoria.

Chiavenato plantea los siguientes comentarios sobre la definición de control:

El control es, básicamente, un proceso que guía la actividad desempeñada hacia un fin establecido con anterioridad. La esencia del control es comprobar si la actividad controlada está alcanzando o no los resultados deseados. La función de control, como etapa del proceso de la planeación estratégica, consiste en asegurar que el desempeño real obtenga los resultados previamente deseados y planeados. (2017, p.303-304)

El proceso de control puede considerarse como repetitivo y cíclico; las empresas deben pasar por esta etapa del proceso estratégico cada cierto tiempo, depende del tipo de organización y de negocio en el que se desenvuelve. Siendo un proceso como tal, consta de cuatro etapas particulares, planteadas por Chiavenato:

1. Establecimiento de los objetivos o estándares de desempeño.

2. Evaluación o medición del desempeño actual.
3. Comparación del desempeño actual con los objetivos o estándares establecidos.
4. Toma de acción correctiva para enmendar posibles desvíos o irregularidades. (2017, p.304)

Para efectos del presente estudio de investigación, se torna relevante e importante la consideración del proceso de control interno y estratégico que la clínica pueda definir e implementar, dado que dicho proceso permite definir los objetivos de negocio y dar el seguimiento adecuado a las propuestas, con el fin de medir el desempeño del negocio contra dichos objetivos, haciendo los ajustes en la estrategia según se amerite.

Empresa

De acuerdo con Parkin, “una empresa es una unidad económica que contrata factores de producción y los organiza para producir y vender bienes y servicios” (2018, p.44).

Koontz plantea una empresa como “un negocio, una dependencia gubernamental, un hospital, una universidad o cualquier otro tipo de organización” (2017, p.6), donde esta organización puede ser de tipo lucrativa o no lucrativa.

Estos conceptos se requieren durante el estudio en cuestión para poder realizar las propuestas de los planes de acción para satisfacer las necesidades y las preferencias de un público meta particular, con un enfoque competitivo y de alto valor.

Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME)

De acuerdo con la Ley 8262 de la República de Costa Rica, con título *Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas*, en su Artículo 3 brinda la definición de pequeña y mediana empresa:

Se entiende por pequeñas y medianas empresas (pymes) toda unidad productiva de carácter permanente que disponga de los recursos humanos, los maneje y opere, bajo las figuras de persona física o de persona jurídica, en actividades industriales, comerciales, de servicios o agropecuarias que desarrollen actividades de agricultura orgánica.

Rodríguez plantea la siguiente definición de PYME: “Una pyme es un negocio que puede o no estar jurídicamente constituido como empresa; cuenta con un número reducido de empleados y un volumen de facturación moderado” (2023).

Para esta investigación se torna importante el considerar a la clínica dental como una pyme, desde la perspectiva del manejo y la administración del negocio, y de la seriedad y la importancia de los objetivos planteados para la formulación de las propuestas concretas para mejorar estratégicamente y financieramente el rendimiento de la clínica con una óptica de empresa.

Finanzas

Comprender a nivel general de finanzas es uno de los primeros pasos para poder realizar una buena administración de un negocio. Las finanzas tocan todos los procesos y las decisiones que un negocio toma en su día a día, así como las decisiones estratégicas; desde la definición de los rangos salariales para sus colaboradores, los planes del reclutamiento y la contratación de personal, hasta

las inversiones de expansión o las decisiones de nuevos productos o servicios, las finanzas están involucradas en el quehacer diario de la empresa.

Gitman *et al.* presentan el siguiente concepto:

El término finanzas puede definirse como el arte y la ciencia de administrar el dinero. En el nivel personal, las finanzas tienen que ver con las decisiones que toman los individuos sobre cómo gastar sus ingresos, qué proporción de estos ahorrar y cómo invertir sus ahorros. En un contexto de negocios, las finanzas involucran el mismo tipo de decisiones: qué hacen las empresas para recaudar dinero de los inversionistas, cómo lo invierten en su intento de generar utilidades, y de qué manera deciden si lo mejor es reinvertir dichas utilidades en el negocio o redistribuirlas entre los inversionistas (2016, p.4)

Administración o Gestión Financiera

Van Horne plantea la gestión financiera, también conocida como la administración financiera, de la siguiente manera:

La administración financiera se ocupa de la adquisición, el financiamiento y la administración de bienes con alguna meta global en mente. Así, la función de decisión de la administración financiera puede desglosarse en tres áreas importantes: decisiones de inversión, financiamiento y administración de bienes. (2010, p.2)

Gitman *et al.* plantean, de una manera similar con respecto a otros autores, lo siguiente con respecto a la administración financiera:

La administración financiera se refiere a las tareas del gerente o administrador financiero que trabaja en una empresa. Los gerentes

financieros administran los asuntos financieros de todo tipo de compañías: privadas y públicas, grandes y pequeñas, lucrativas y sin fines de lucro. Entre las distintas tareas que desempeñan están el desarrollo de planes o presupuestos financieros, la concesión de crédito a los clientes, la evaluación de propuestas que involucren grandes gastos y la recaudación de dinero para financiar las operaciones de la organización. (2016, p.4)

Conocer los conceptos básicos de la administración financiera es fundamental para cualquier negocio que desee ser exitoso, dado que la mayor parte de las decisiones que una empresa debe tomar se miden desde una perspectiva financiera.

Análisis Financiero

El análisis de estado financiero es planteado por Van Horne como “el arte de transformar los datos de los estados financieros en información útil para tomar una decisión informada” (2010, p.128).

Por otra parte, Bonsón *et al.* presentan la siguiente definición:

El análisis de estados financieros es un proceso por el que el analista, mediante transformaciones, representaciones gráficas, ratios y otros cálculos, obtiene una opinión a partir de los estados financieros y otra información complementaria, evaluando la liquidez, solvencia y rentabilidad de la empresa. Esta opinión se suele materializar en un informe de análisis. Este informe disminuye la incertidumbre de los interesados, ayudándoles a comprender las actividades empresariales que subyacen a los estados financieros. (2009, p.209)

El poder realizar un adecuado análisis financiero para una empresa es vital para poder sacar las conclusiones sobre su situación actual, realizar las

proyecciones sobre su futuro desempeño basado en supuestos, y poder realizar las comparaciones con los competidores o la industria en la que el negocio se desenvuelve; todo esto con el fin de poder garantizar el éxito del negocio y una rentabilidad adecuada.

Generalmente, estos análisis financieros se realizan en tres frentes: en primera instancia, mediante los análisis horizontal y vertical, para efectuar el análisis de composición porcentual del balance general (análisis vertical), o para considerar los cambios porcentuales entre periodos de tiempo definidos (análisis horizontal); en segunda instancia, mediante el uso de diversos índices financieros; y, por último, comparando estos índices con los índices promedio de la industria.

Estrategia

Todo negocio o empresa debería contar con una estrategia que le permita cumplir con sus objetivos, para satisfacer las necesidades de sus clientes de una manera efectiva y eficiente. Una de las definiciones de estrategia que se puede plantear es:

Determinación de la misión y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, seguida de la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar las metas. (Koontz, 2017, p.142)

Por su parte, Chiavenato plantea sobre la estrategia:

La estrategia es, básicamente, un poderoso y amplio curso de acción que la empresa elige, a partir de la premisa de que una posición futura diferente le proporcionará ganancias y ventajas en relación con su situación actual (2017, p.4)

Thompson *et al.* brindan un concepto sobre estrategia similar a los autores anteriormente mencionados, pero agrega elementos más técnicos en su definición:

La estrategia de una organización consiste en la dirección establecida por los administradores más los movimientos competitivos y enfoques de negocios que emplean para competir con éxito, mejorar el desempeño de la organización y hacer crecer el negocio. (2018, p.8)

Adicionalmente, Thompson *et al.* agregan el siguiente comentario con respecto a la eficacia de una estrategia bien planteada:

El buen desempeño de una organización es directamente atribuible al calibre de su estrategia y la calidad de ejecución de la estrategia. (2018, p.20)

Con esta investigación se plantea la recolección de información y datos para la generación de las propuestas del negocio para que la clínica pueda mejorar su estrategia de retención y atracción de clientes.

Planeamiento Estratégico

Chiavenato expone que “la planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra” (2017, p.27). Por otra parte, también expone:

El propósito de la planeación estratégica es formular estrategias e implementarlas por medio de planes tácticos y operacionales (también llamados programas tácticos), con base en algunas premisas. La planeación estratégica debe:

1. Ser sistémica.
2. Enfocarse al futuro.
3. Crear valor.
4. Ser participativa.
5. Tener continuidad.
6. Ser implementada.
7. Ser monitoreada. (2017, p.37-38)

Koontz plantea la planeación como la “selección de misiones y objetivos, así como de las acciones para lograrlos; lo anterior requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas”. (2017, p.119).

Adicionalmente, Koontz traza una definición de estrategia:

Determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos. (2017, p.121)

Thompson *et al* brindan otra perspectiva sobre el concepto de estrategia:

La estrategia de una organización consiste en la dirección establecida por los administradores más los movimientos competitivos y enfoques de negocios que emplean para competir con éxito, mejorar el desempeño de la organización y hacer crecer el negocio. (2018, p.8)

Al plantear los conceptos de planeación y estrategia, tomándolos para el análisis y la evaluación de un negocio, lo que compete mencionar ahora es el tema de la visión estratégica que la empresa desarrolla para satisfacer las necesidades de su público meta. Para Thompson *et al.*:

Una visión estratégica proyecta las aspiraciones de la administración para la empresa, proporciona una visión panorámica de “hacia dónde vamos” y una explicación convincente de por qué esto tiene un buen sentido de negocio para la organización. Así, una visión estratégica señala una dirección particular a una organización, determina una ruta estratégica que debe seguir al prepararse para el futuro y construye el compromiso en toda la organización con el pretendido curso de acción. (2018, p.36).

Ahora bien, si la visión estratégica plantea esas aspiraciones futuras del negocio, la declaración de misión, o simplemente la misión de la empresa, propone algo diferente y se enfoca más en la situación actual del negocio. Thompson et al. exponen:

Es frecuente que una visión estratégica se enfoque en el curso estratégico futuro de la organización –“la dirección en la que nos movemos y nuestras aspiraciones para el futuro”. En contraste, una declaración de misión suele describir el negocio y el propósito actuales de la empresa –“quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí”. (2018, p.39)

Otro concepto complementario que presenta Thompson *et al.* hace referencia a los valores de la empresa, los cuales se definen como “las creencias, rasgos y normas conductuales que se espera que los empleados exhiban al realizar el negocio de la organización y perseguir su visión estratégica”. (2018, p.41).

Modelo de Negocios Canvas

Cuando se trata de plasmar un modelo de negocio de una forma eficiente, clara y fácil de interpretar, con la flexibilidad de iterar las veces requeridas en sus elementos y características, resalta el modelo de negocios Canvas, inicialmente

propuesto en el 2005 por el Dr. Alexander Osterwalder basado en su trabajo de doctorado supervisado por Yves Pigneur.

Creemos que la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa. (Osterwalder *et al*, 2011, p.15)

Por su parte, Chiavenato plantea el concepto de la siguiente manera:

El desarrollo de una nueva empresa o incluso de un nuevo producto puede beneficiarse mucho de la metodología denominada Canvas. El Business Model Canvas (BMC) es una importante herramienta de administración estratégica para las iniciativas emprendedoras. El BMC ayuda en el desarrollo de esbozos y versiones finales de modelos de negocios, tanto para una nueva iniciativa emprendedora como para una empresa que ya está activa. Consiste en un mapa que optimiza la visualización y comprensión del modelo de negocio de una iniciativa emprendedora, dividiéndolo en nueve importantes bloques para detallar un negocio. (2017, p.288)

De acuerdo con el modelo, los nueve elementos o los módulos son los expuestos a continuación:

- Segmentos de mercado: Se definen los grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa, dado que los clientes son punto central de cualquier modelo de negocio.

- **Propuestas de valor:** Se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico., siendo esta propuesta lo que hace que un cliente se incline por una u otra empresa.
- **Canales:** Se detalla el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor, siendo aquellos puntos de contacto con el cliente que poseen un papel importante en su experiencia.
- **Relaciones con clientes:** Se describen los tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado, siendo la relación personal o automatizada, y típicamente se basa en fundamentos como la captación de clientes, fidelización de clientes o estimulación de las ventas.
- **Fuentes de ingresos:** Se detalla el flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado, siendo los beneficios calculados al restarle los gastos a los ingresos. Cada fuente de ingresos puede tener diferentes mecanismos de fijación de precios.
- **Recursos clave:** Se identifican los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione adecuadamente, y que a su vez le ayude al negocio a crear y ofrecer la propuesta de valor definida, llegar a los mercados identificados, establecer las relaciones adecuadas con los segmentos de mercado y percibir ingresos.
- **Actividades clave:** Se describen las acciones más importantes que la empresa debe ejecutar para que su modelo de negocio funcione exitosamente.
- **Asociaciones clave:** Se hace referencia a la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio, siendo los tipos de asociaciones relacionadas con alianzas estratégicas entre empresas no competidoras, coopetición (asociaciones estratégicas entre empresas competidoras), empresas conjuntas (*joint ventures*) y relaciones cliente-proveedor.

- Estructura de costos: Se detallan todos los costos involucrados en la puesta en marcha del modelo de negocio definido.

Fuerzas de Porter

Las fuerzas de Porter es un modelo de análisis sectorial que permite entender los diferentes actores en un mercado, su relación intrínseca y diversos elementos que dictan el comportamiento de la competencia en un mercado particular.

Porter propone un modelo de cinco fuerzas de la competencia, las cuales consideran la rivalidad entre los competidores y la amenaza que representan los nuevos participantes, la posibilidad de que surjan productos sustitutos y el poder de negociación de los proveedores o los compradores.

El modelo de análisis de las cinco fuerzas de la competencia amplía la base analítica del sector, debido a que esas fuerzas muestran que la competencia en un sector envuelve todas las organizaciones de este. Los proveedores, los compradores, los participantes potenciales, por no hablar de los competidores, compiten todos entre sí por el margen que podría generar el sector. (Chiavenato, 2017, p.78)

De igual manera, Thompson *et al*/ proponen lo siguiente sobre el modelo de las cinco fuerzas de Porter:

El carácter y la fuerza de las fuerzas competitivas que operan en una industria nunca son iguales de una industria a otra. La herramienta más ampliamente utilizada en el diagnóstico sistemático de las principales presiones competitivas en un mercado es el marco de análisis de cinco fuerzas de Porter. Este marco de análisis sostiene que las fuerzas competitivas que afectan la rentabilidad de una industria rebasan la

rivalidad entre vendedores en competencia e incluyen presiones que nacen de cuatro fuentes coexistentes. Las cinco fuerzas competitivas incluyen: (1) la competencia de vendedores rivales, (2) la competencia de nuevos entrantes potenciales a la industria; (3) la competencia de productores de productos sustitutos; (4) el poder de negociación de los proveedores; y (5) el poder de negociación de los consumidores o compradores. (2018, p.70-71)

Análisis FODA

De acuerdo con Thompson *et al*, se plantea la siguiente definición:

El análisis FODA es una herramienta sencilla, pero poderosa para enfocar las fortalezas y debilidades de una organización, sus oportunidades de mercado y las amenazas externas a su futuro. (2018, p.125)

El nombre del análisis FODA proviene de la primera letra inicial de cada una de las siguientes palabras: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Sus siglas en inglés son SWOT (*strenghts, opportunities, weaknesses and threats*), y Chiavenato comparte la siguiente afirmación:

La formulación de las políticas aplicadas a partir de la matriz SWOT es una de las prácticas más utilizadas en el proceso de planeación estratégica. La aplicación de la matriz SWOT se basa en cruzar las oportunidades y las amenazas externas para la intención estratégica de la organización, tomando en cuenta su misión, visión, valores y objetivos, con las fortalezas (puntos fuertes) y las debilidades (puntos por mejorar) de esa organización, al lidiar con dichas amenazas y oportunidades. (2017, p.138)

Koontz plantea un concepto adicional sobre el análisis FODA, en la forma de ahora una matriz FODA:

Durante muchos años el análisis FODA se ha utilizado para identificar las fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas de una compañía; sin embargo, este tipo de análisis es estático y pocas veces lleva al desarrollo de estrategias alternativas claras basadas en él. Por tanto, se introdujo la matriz FODA para analizar la situación competitiva de una compañía, o incluso una nación, que lleve al desarrollo de cuatro series de alternativas estratégicas distintas.

La matriz FODA tiene un alcance mayor y una importancia distinta que la matriz de portafolios de empresas, aunque la primera no reemplaza la segunda. Esta matriz ofrece un marco conceptual para un análisis sistémico que facilita la comparación de las amenazas y las oportunidades externas respecto de las fortalezas y las debilidades internas de la organización.

Es común sugerir que las compañías deberían identificar sus fortalezas y debilidades, así como oportunidades y amenazas del ambiente externo, pero lo que a menudo se ignora es que combinar estos factores puede requerir distintas elecciones estratégicas. Para identificar dichas elecciones se ha propuesto la matriz FODA, donde F representa las fortalezas, O las oportunidades, D las debilidades y A las amenazas. El modelo FODA inicia con la evaluación de las amenazas, porque en muchas situaciones una compañía emprende la planeación estratégica por una crisis, problema o amenaza percibidos. (2017, p.150)

Para que un negocio pueda ser exitoso, debe poder contar con las herramientas y la información que le permita comprender su situación interna y externa, que le deje definir las estrategias adecuadas para ser exitosa en el

mercado que se desempeña; de acá la importancia de emplear una herramienta como el análisis o la matriz FODA.

Mercadeo

Para efectos del presente estudio se deben incorporar varios conceptos y generalidades sobre el mercadeo, ya que las propuestas de este estudio se alinean con estos conceptos. En primera instancia, Kotler menciona:

La American Marketing Association ofrece la siguiente definición formal:
Marketing es la actividad, el conjunto de instituciones y los procedimientos existentes para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.
(2016, p.5)

Cabe resaltar que la definición anteriormente mencionada tiene un enfoque fuertemente empresarial; sin embargo, también se puede plantear una definición con un enfoque más social, como también lo presenta Kotler:

El marketing es un proceso social por el cual tanto grupos como individuos obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios de valor con otros grupos e individuos.
(2016, p.5)

Necesidades, Deseos y Demandas de los Consumidores

Habiendo planteado una generalidad sobre lo que trata el mercadeo, el siguiente paso es presentar los conceptos de las necesidades, los deseos, y las demandas de los consumidores. Esta investigación tiene una componente de identificar esas necesidades y los deseos de un público meta, para luego

comprender sus demandas y así plantear las propuestas de valor por parte de la clínica para dichas necesidades. Kotler plantea:

Las necesidades son requerimientos humanos básicos como aire, agua, vestido y refugio. Los humanos también tenemos una fuerte necesidad de diversión, educación y entretenimiento. Estas necesidades se convierten en deseos cuando se dirigen a objetos específicos que podrían satisfacer la necesidad. (2016, p.9)

Por otra parte, Kotler termina planteando que “las demandas son deseos de un producto específico respaldadas por la capacidad de pago” (2016, p.9). Las definiciones anteriores se tornan relevantes para el presente estudio por el tema de plantear propuestas de negocio válidas para el contexto y la realidad actual de la clínica.

Mercado Meta, Posicionamiento y Segmentación

Una vez entendidos los conceptos generales del mercadeo y de las necesidades, los deseos y las demandas de los consumidores, toma relevancia ahora presentar los conceptos del mercado meta, el posicionamiento y la segmentación, dado que las propuestas de acción para el cumplimiento de los objetivos planteados en esta investigación deben tomar en consideración los resultados alrededor de dichos conceptos. Kotler propone lo siguiente:

No a todos les agrada lo mismo, ya sea un cereal, un restaurante, una universidad o una película. Por lo tanto, los especialistas en marketing identifican distintos segmentos de compradores al detectar diferencias demográficas, psicográficas y conductuales entre éstos. Luego, pueden decidir cuál o cuáles segmentos ofrecen más oportunidades. Para cada uno de estos mercados meta, la empresa desarrolla una oferta de mercado, la

cual posicionará en la mente de los compradores meta como algo que les entregará un beneficio clave. (2016, p.9)

Propuesta de Valor

Como parte de los objetivos de la presente investigación se plantea la formulación de una planeación estratégica, y para ello se torna indispensable identificar la propuesta de valor que la clínica quiere ofrecer a sus clientes actuales y futuros. Para este fin, Kotler expone:

Las empresas atienden las necesidades de los clientes ofreciendo una propuesta de valor, un conjunto de beneficios que satisfagan esas necesidades. La propuesta de valor intangible se hace física por medio de una oferta que puede ser una combinación de productos, servicios, información y experiencias. (2016, p.10)

Adicionalmente, Chiavenato se refiere al tema de la propuesta de valor con las siguientes observaciones:

Los clientes comprarán a la organización que les proporciona más valor, definido este como la diferencia entre el valor y el costo totales de obtener el producto o servicio. El valor total para el cliente se entiende como la suma de beneficios que espera recibir del uso de un producto o servicio, o de la aceptación de un concepto. El costo total para el cliente se entiende como todos los costos generados por evaluar, obtener, utilizar y descartar el producto, servicio o concepto. Por otro lado, la organización debe tener una idea de la evaluación y el valor que merece su oferta en comparación con la de los competidores. (2017, p.58)

Canales de Mercadeo

Para poder alcanzar el mercado meta de interés, también se torna importante identificar los canales de mercadeo que se usan para llevar la información y el servicio de la clínica hacia este mercado meta identificado. Particularmente, en lo que respecta a la presente investigación, el principal canal de interés se centra en el canal de comunicación que emplea la clínica con sus clientes. Para la definición de canal de comunicación, Kotler indica:

Los canales de comunicación entregan y reciben mensajes de los compradores meta e incluyen periódicos, revistas, radio, televisión, correo, teléfono, teléfono inteligente, vallas publicitarias, carteles, folletos, CD, cintas de audio e internet. Más allá de estos canales, las empresas se comunican mediante la apariencia de sus tiendas minoristas, sitios web y otros medios, además de usar canales de diálogo como el correo electrónico, los blogs, mensajes de texto, desde direcciones URL hasta conocidos canales de monólogo como los anuncios. (2016, p.10)

Al incorporar los conceptos de los canales de comunicación, esto sienta la base para mencionar el papel y la importancia del papel de las comunicaciones de mercadeo en la estrategia del negocio de la clínica como parte de los objetivos planteados en la investigación. Kotler lo resume:

Las comunicaciones de marketing son los medios por los cuales las empresas intentan informar, persuadir y recordar a los consumidores —de manera directa o indirecta— acerca de los productos y marcas que venden. De cierta manera, representan la voz de la empresa y de sus marcas; son los medios por los cuales la empresa puede establecer un diálogo y construir relaciones con sus consumidores. Al fortalecer la lealtad de los clientes, las comunicaciones de marketing pueden contribuir al capital de clientes. (2016, p.558)

Publicidad y Promoción de Ventas

Ahora bien, como parte de las comunicaciones de *marketing*, se pueden establecer otros conceptos adicionales que toman relevancia para el cumplimiento de los objetivos de la presente investigación, específicamente en el tema de la formulación de las propuestas para el incremento de los ingresos de la clínica dental, y son los conceptos de publicidad y promoción de ventas. Para publicidad, Kotler plantea que “la publicidad puede ser una forma rentable de difundir mensajes, ya sea para crear una preferencia de marca o para educar a las personas” (2016, p.586), mientras que para la promoción de ventas plantea:

La promoción de ventas es un ingrediente fundamental en las campañas de marketing y consiste en un conjunto de herramientas de incentivos, en su mayoría de corto plazo, diseñado para estimular una compra mayor o más rápida de productos o servicios específicos por parte de consumidores o intermediarios. (Kotler, 2016, p.600)

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

Marco Metodológico

El marco metodológico, o también llamado simplemente metodología, es planteado por Cabezas *et al.* de la siguiente manera:

La metodología entendida como el conjunto de aspectos operativos del proceso investigativo, y que es la concepción más conocida en el ambiente académico en general. Por ello, cuando se alude a la investigación es usual referirse a la metodología como a ese conjunto de aspectos operativos indispensables en la realización de un estudio

La metodología científica está compuesta como un conjunto de varios criterios que son operables dentro del proceso que conlleva en la investigación, y que por lo tanto es una idea general en el ambiente relacionado con lo académico en general, por consiguiente, la metodología científica se refiere a un conjunto de los aspectos operativos que se necesita esencialmente para la realización de un estudio. (2018, p.42)

Para este proyecto de investigación particular se detallan específicamente los pasos y los elementos por considerar en cuanto al enfoque de la investigación, el diseño y los métodos, así como los tipos de investigación, los sujetos y las fuentes de información por emplear, entre otros elementos de particular importancia.

Definición del Enfoque

El enfoque del presente proyecto de investigación es mixto, en el sentido que tendrá componentes propios de una investigación con enfoque tanto cuantitativo como cualitativo. Desde la perspectiva de una investigación con enfoque cuantitativo, Hernández *et al.* plantean:

El enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías. (2014, p.4)

Específicamente, el aspecto cuantitativo de esta investigación se relaciona con la recolección, la elaboración, y el análisis de la información financiera de la clínica dental, así como las entrevistas realizadas a la Gerencia de la clínica; dicha información se recolecta y presenta en forma de gráficos y visualizaciones que resuman los hallazgos objetivos de la investigación.

Ahora bien, desde la perspectiva de la investigación con enfoque cualitativo, primero se hace necesario el planteamiento de una definición, para lo cual Hernández *et al.* presentan:

Enfoque cualitativo utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación. (2014, p.7)

Para el presente estudio, el enfoque cualitativo radica en la recolección de las opiniones y las percepciones de un grupo de individuos, a los cuales se les selecciona para participar de un proceso de encuesta, con el fin de ayudar a determinar los patrones de consumo y llegar a una idea del público meta de interés.

En síntesis, en el presente proyecto se plantea el uso de un enfoque cuantitativo con algunas características o elementos cualitativos para poder garantizar un mejor entendimiento del problema existente, así se ayuda a la formulación de las propuestas de solución para un mejor planeamiento estratégico y un seguimiento de las métricas financieras propias del negocio, al plantear las

alternativas para mejorar los rendimientos del negocio a través de un mejor control del gasto y las iniciativas para el incremento de los ingresos.

Diseño de la Investigación

De acuerdo con Hernández *et al.*, se da un primer planteamiento de lo que se define como el diseño de la investigación:

Una vez que se precisó el planteamiento del problema, se definió el alcance inicial de la investigación y se formularon las hipótesis (o no se establecieron debido a la naturaleza del estudio), el investigador debe visualizar la manera práctica y concreta de contestar las preguntas de investigación, además de cumplir con los objetivos fijados. (2014, p.128)

Basado en lo anterior, Hernández *et al.* proponen lo siguiente:

El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema. (2014, p.128)

El diseño de esta investigación se basa en tres elementos, uno de ellos se da en la recolección de los datos y la información mediante el acceso a los informes financieros de la clínica; en segunda instancia, mediante un proceso de entrevista realizado a la Gerencia de la clínica con el fin de comprender los objetivos del negocio que ella se plantea; y en tercera instancia, se hace referencia a la recolección de los datos a través de las encuestas para conocer la intención del consumo de un público meta.

No Experimental

El presente proyecto de investigación tiene un diseño no experimental, dado que la función principal del investigador es simplemente observar los fenómenos y analizarlos; se efectúa una recolección de la información sin introducir ninguna variable independiente que impacte los resultados recolectados. El término es planteado por Hernández *et al.*:

Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos. (2014, p.152)

Transversal

De acuerdo con los diversos tipos de diseño de investigaciones no experimentales, el presente trabajo de investigación se considera de tipo transversal, dado que es una investigación donde los instrumentos empleados se aplican una sola vez durante el desarrollo de esta, para este caso se aplica el cuestionario de la entrevista y la encuesta para un grupo de público meta potencial.

Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único (Liu, 2008 y Tucker, 2004). Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como “tomar una fotografía” de algo que sucede. (Hernández *et al.*, 2014, p.154)

Seccional

Cuando se habla de una investigación de tipo seccional se hace referencia a que la información requerida se recolecta una única vez, durante un periodo de tiempo predefinido. Aunque el presente trabajo de investigación recopila información financiera de la clínica dental para un periodo de tiempo del 2019 al 2023, la recolección de los datos financieros y de la encuesta y entrevista se da durante el periodo de tiempo de julio de 2023 a agosto de 2023.

Método de Investigación

Típicamente una investigación se considera como aquel proceso o herramienta que se emplea para identificar o buscar algo. Hernández et ál plantea como una investigación al “conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema” (2014, p.4). Con el fin de que una investigación provea las conclusiones y las recomendaciones relevantes para el tema o el problema analizado, se deben tomar en cuenta algunos cuidados requeridos para la recolección y el tratamiento de la información recopilada, para garantizar que el análisis respectivo sea de alta calidad.

Método Analítico

Para el método analítico, como lo indica la palabra, se realiza un análisis de la situación o la problemática planteada desde diversas aristas o perspectivas, para luego tomar la información respectiva recolectada durante la investigación, procesarla y analizarla, para posteriormente brindar las conclusiones y las recomendaciones del caso. Fresno plantea:

Es analítico sintético, porque estudia la realidad descomponiéndola material o mentalmente en sus elementos constitutivos. Luego de conocer sus

partes y sus relaciones, recompone el objeto de estudio y obtiene una visión global enriquecida por la experiencia. (2018, p.16)

Por otra parte, con respecto al concepto del método analítico, Bernal presenta lo siguiente:

Método Analítico: Este proceso cognoscitivo consiste en descomponer un objeto de estudio, separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual. (2010, p.60)

Adicionalmente, mediante el uso del método analítico se toma un contexto o una realidad y se secciona en sus componentes para poder lograr una mejor comprensión de dicha realidad, tal como lo plantean Cabezas *et al.*:

El análisis, entendido como la descomposición de un fenómeno en sus partes o elementos que constituyen, ha sido una de las formas más utilizadas a lo largo de la vida del ser humano con el objetivo de acceder a las diversas facetas de la realidad. (2018, p.18)

Para el caso particular del presente estudio, se realiza un análisis de los estados contables y financieros de la clínica para determinar su situación actual y su estructura de los gastos y los ingresos, con el fin de brindar las recomendaciones sobre un mejor manejo financiero de la clínica. Adicionalmente, la información recolectada del público meta y de la Gerencia de la clínica, brindan detalles al contexto del negocio para la formulación de la propuesta de la estrategia y de las acciones para mejorar el rendimiento de la clínica.

Método Deductivo

A través del uso de la información recopilada durante el presente estudio de investigación, se utiliza el método deductivo para generar las conclusiones sobre la situación financiera actual de la clínica, y a su vez, se emplea la deducción para inferir algunas de las recomendaciones y los planes de mejora para la clínica.

Por un lado, Bernal expone:

Este método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares. (2010, p.59)

Adicionalmente, como lo presentan diversos autores, el método deductivo toma la información y los hechos, para luego deducir las conclusiones o las explicaciones del fenómeno o la situación de interés, donde Cabezas *et al.* exponen:

Este método se fundamenta en el razonamiento formal en el que la conclusión se obtiene por la forma del juicio, del que se parte. La derivación es necesaria. Se considera una conclusión verdadera e imposible de ser falsa si hemos admitido del juicio del que se parte. Se admite que, si las inferencias son verdaderas la conclusión será verídica. La inferencia es de arriba hacia abajo. (2018, p.17)

Para este caso de estudio, se plantea iniciar con un análisis general de la situación de la clínica, para luego llevar los resultados de la investigación a acciones específicas y puntuales de acuerdo con el contexto identificado.

Método de Campo

Cabezas *et al.* plantean la investigación de campo como aquella “que se realiza en el mismo lugar geográfico donde se desarrollan los hechos” (2018, p.74), los instrumentos mayormente empleados en este proceso son la entrevista, la encuesta y la propia observación.

Por otro lado, Fresno presenta el siguiente concepto de diseño de campo:

El Diseño de campo es cuando se utilizan datos que se recogen directamente de la realidad, por lo cual son denominamos primarios. Su valor radica en que permiten cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han obtenido los datos, lo cual facilita su revisión o modificación en caso de surgir dudas. (2018, p.83)

Para efectos de la investigación del presente estudio se plantea el uso del método de campo a través de la recolección de la información y los datos relevantes mediante el uso de las encuestas hacia un público meta de interés, así como la formulación y la ejecución de la entrevista a la Gerencia de la clínica para la formulación de las estrategias respectivas del negocio.

Método Documental o Bibliográfico

De acuerdo con Fresno, se establece lo siguiente:

Se define el diseño bibliográfico como aquel que utiliza datos secundarios, es decir, aquellos que han sido obtenidos por otros y nos llegan elaborados y procesados de acuerdo con los fines de quienes inicialmente los elaboran y manejan. (2018, p.83)

Asimismo, con algunos conceptos similares, se expone la siguiente definición por parte de Bernal:

La investigación documental consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio. (2010, p.111)

Dentro del presente proyecto de investigación se plantea la necesidad de realizar un análisis sobre los estados financieros de la clínica, así como otras fuentes oficiales de los indicadores económicos tanto nacionales como internacionales, con el fin de analizar adecuadamente el contexto de la clínica y así proponer las soluciones adecuadas de acuerdo con los objetivos planteados.

Tipos de Investigación

Descriptiva

Como lo indica la palabra, la investigación descriptiva busca describir el sujeto de estudio, y se enfoca en el “qué” de la situación o el contexto, y no necesariamente en el “por qué” de la situación. De acuerdo con Bernal, la investigación descriptiva es “aquella que reseña las características o los rasgos de la situación o del fenómeno objeto de estudio” (2010, p.122).

Por otra parte, Hernández et al plantean que “con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (2014, p.92).

Un contexto adicional a la definición de la investigación descriptiva y sus usos lo hacen Cabezas *et al.*:

Se centra en describir situaciones, eventos o hechos, recolectando datos sobre una serie de cuestiones y se efectúan mediciones en este tipo de investigación, además busca explicar minuciosamente lo que está sucediendo en un momento dado y lo interpreta. (2018, p.68)

Para efectos de la presente investigación, se hace una descripción de la clínica como tal, se emplea la información recopilada tanto del negocio como del público meta, y se efectúa el respectivo análisis para el periodo de tiempo determinado. Desde la recolección de los datos de la información financiera contable de la clínica, las respuestas al cuestionario o la encuesta que se le somete al mercado meta identificado, así como la información indagada a través de la entrevista a la Gerencia de la clínica, todo esto desempeña un papel importante en la descripción de la situación o el contexto en el cual se desarrolla el estudio.

Exploratoria

El carácter exploratorio de la presente investigación radica en el hecho que no existen los datos o la información previamente recolectados, preparados, y presentados de forma tal que permitan elaborar sobre el contexto o la situación planteados, por lo que se debe realizar una exploración sobre el tema.

“Son estudios cuyo objeto fundamental es familiarizar al investigador con el problema a investigar; están dirigidos a lograr el esclarecimiento y delimitación de problemas no bien definidos”. (Fresno, 2018, p.86)

De manera similar, con un planteamiento similar al anterior, Hernández *et al.* detallan lo siguiente:

Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. (2014, p.91)

Ahora bien, Cabezas *et al.* proponen al respecto de la investigación exploratoria:

Los estudios exploratorios tienen la finalidad de preparar el terreno, en otras palabras, es una forma de acercarse al fenómeno que en primera instancia es desconocido por el investigador y antecede a los otros niveles investigativos. Los estudios de nivel exploratorio se desarrollan cuando el objetivo de la investigación es examinar un tema que al momento de iniciar la investigación ha sido poco estudiado o se tiene muy poca información relacionada al tema propuesto. (2018, p.68)

Hermenéutica

La presente investigación contiene los procesos de la compilación y el análisis de los documentos de diversas índoles, así como de los textos y la bibliografía para el planteamiento de los objetivos y las actividades por realizar en la investigación.

En este sentido, la hermenéutica, o más bien, quien la utilice deberá procurar comprender los textos a partir del ejercicio interpretativo intencional y contextual. Dicho proceso supone desarrollar la inteligibilidad del discurso contenido en el texto; en gran medida se trata de traspasar las fronteras contenidas en la "física de la palabra" para lograr la captación del sentido de éstas en tanto plasmadas en un papel. (Cárcamo, 2005, p.207)

Nomotética

Este estudio de investigación se considera que tiene un carácter nomotético debido a la generación de la información usada para la formulación de las propuestas del mejoramiento de la situación financiera de la clínica, provenientes del proceso de análisis del contexto actual del negocio y la identificación de las conclusiones sobre el proceso mismo de la investigación. Adicionalmente, la otra característica sobre este estudio es que los resultados obtenidos y las propuestas planteadas pueden brindar las herramientas y los supuestos necesarios para extrapolar dichas propuestas a otra parte de la población, como lo son otras clínicas dentales en la zona.

De acuerdo con el Diccionario de la Real Academia Española, hace referencia a la definición de nomotética como “Dicho especialmente de una ciencia: Que enuncia leyes de validez universal o principios generales”.

Correlacional

Con la ejecución del presente trabajo de investigación, se plantea la búsqueda de la correlación entre los patrones del consumo, los gustos y las preferencias, de un mercado meta identificado con respecto al uso de los servicios de una clínica dental en la zona de San Joaquín de Flores, para posteriormente emplear dicha información en la formulación de los planes y las propuestas del negocio que mejoren la posición financiera de la clínica.

Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio vínculos entre tres, cuatro o más variables. (Hernández *et al.*, 2014, p.93)

Por otra parte, Bernal brinda la siguiente perspectiva:

Uno de los puntos importantes respecto a la investigación correlacional es examinar relaciones entre variables o sus resultados, pero en ningún momento explica que una sea la causa de la otra. En otras palabras, la correlación examina asociaciones, pero no relaciones causales, donde un cambio en un factor influye directamente en un cambio en otro. (2010, p.114)

Finalmente, sobre este tema de investigación correlacional, Cabezas *et al.* brindan la siguiente observación:

Los tipos de investigación correlacional tienen como propósito evaluar la relación existente en dos o más conceptos, variable o categorías. Una vez medidas estas variables y a través de la aplicación de técnicas estadísticas se puede estimar su correlación. (2018, p.69)

Sujetos y Fuentes de Información

Sujetos de Información

Para efectos de este estudio, se determinan dos sujetos de estudio específicos:

1. Gerencia de la Clínica: Se establece como primer sujeto del estudio a la Gerencia de la clínica, ya que provee información de primera mano sobre las aspiraciones, los deseos, y las necesidades sobre el negocio, información cualitativa que ella provee a través de las respuestas obtenidas mediante la aplicación de una entrevista.

2. Clientes potenciales: Se determina como segundo sujeto de información al grupo potencial de clientes que tiene la clínica dental. Estos individuos son los que proveen la información tanto cuantitativa como cualitativa para el presente estudio de investigación mediante la aplicación de una encuesta o un cuestionario sobre el patrón de consumo y la identificación de las necesidades.

Fuentes Primarias

Cabezas et al definen las fuentes primarias como:

Todos los documentos nos brindan alguna información, pero no siempre es relevante por lo que es necesario priorizarlos; los documentos primarios son aquellos documentos originales, que facilitan datos de primera mano. Estos documentos son aquellos que registran o corroboran el conocimiento inmediato de la investigación. (2018, p.71)

De manera similar, Bernal detalla:

Son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información. Es también conocida como información de primera mano o desde el lugar de los hechos. (2010, p.191)

Adicionalmente, Hernández *et al.* exponen lo siguiente:

Las referencias o fuentes primarias proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes. (2014, p.61)

Para efectos de la presente investigación, se identifican dos fuentes primarias de información por emplear en dicho estudio:

1. Información de la entrevista con la Gerencia: La información cualitativa obtenida de la aplicación de varias preguntas mediante la técnica de la entrevista provee información de primera mano sobre las aspiraciones y los objetivos del negocio que tiene la Gerencia de la clínica con respecto a su negocio.
2. Información de la exploración de residentes cercanos a la Clínica por conveniencia: De esta fuente se obtiene tanto información cuantitativa como cualitativa, sobre sus necesidades y las preferencias para el uso de los servicios dentales, para realizar una primera exploración sobre el tema, y que puede servir de base para un estudio posterior.

Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias, a diferencia de las fuentes primarias, no provienen de fuentes de primera mano, o datos recolectados o generados por primera vez, sino que alguien más ha tomado dicha información y la ha preparado previamente para que terceros puedan usar de dicha información.

Son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que sólo los referencian. (Bernal, 2010, p.192)

Por otra parte, Cabezas et al brindan una perspectiva alternativa al concepto de fuente de información secundaria:

Son aquellas que proporcionan datos sobre cómo y dónde encontrar los documentos – fuentes primarias, en otras palabras, nos indican donde encontrar la información. (2014, p.72)

Para el propósito de la presente investigación, cabe resaltar que la lista de fuentes secundarias incluye los siguientes elementos:

- Enciclopedias
- Diccionarios
- Libros
- Artículos científicos
- Reportes de Investigación
- Tesis de grado y posgrado

Población y Muestra

Población

Para Hernández et al, una población es el “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (2014, p.174).

Para efectos de la presente investigación, debido a que la naturaleza del estudio es de carácter exploratorio, no se da una definición formal de una población meta del estudio, dado que no hay un estudio formal de mercado por realizar debido a factores como el tiempo disponible para la investigación, así como el presupuesto para realizar dicho estudio de mercado.

En su lugar, se realiza una selección de individuos por conveniencia, basados en criterios alineados con las características del estudio planteado, como lo son la cercanía del lugar de residencia de los individuos con respecto a la clínica dental, y que los lugares de residencia de dichos individuos se ubiquen en condominios o residenciales específicos, dado que esto se alinea con el perfil de los clientes con capacidad adquisitiva para asistir a la clínica y solicitar los servicios de la misma.

Muestra

De acuerdo con Hernández *et al*:

La muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población. (2014, p.173)

Ahora bien, para esta investigación no se realiza una definición y una selección de muestra aleatoria, dado que lo que se efectúa es un estudio exploratorio inicial a conveniencia, que pueda servir de base para investigaciones futuras. No se ejecuta un muestreo oficial debido a que no se trata de un estudio de mercado oficial, puesto que no se cuenta con el tiempo y el presupuesto adecuados para dicho estudio.

Dado que el planteamiento de la recolección de los datos sobre las preferencias de un público meta potencial se considera de carácter cualitativo, Hernández *et al* plantean que en esta muestra “se involucran a unos cuantos casos porque no se pretende necesariamente generalizar los resultados del estudio, sino analizarlos intensivamente” (2014, p.12). Adicionalmente, esta selección de individuos hecha a conveniencia se alinea también con el comentario que realizan Hernández *et al* sobre la composición de una muestra en la cual se

incluyen “casos individuales, representativos no desde el punto de vista estadístico, sino por sus cualidades” (2014, p.12).

Muestreo

El proceso del muestreo se refiere a la forma o el método que se emplea para seleccionar la muestra, donde el proceso comúnmente empleado es el muestreo aleatorio simple, cuando se trata de una selección de la muestra con razones estadísticas detrás.

También se puede plantear el muestreo con muestras no probabilísticas, las cuales no tienen un contexto estadístico que las respalda, sino que la definición de la muestra se da más por características específicas del estudio que se desea realizar. Hernández *et al* proponen:

Las muestras no probabilísticas, también llamadas muestras dirigidas, suponen un procedimiento de selección orientado por las características de la investigación, más que por un criterio estadístico de generalización. Se utilizan en diversas investigaciones cuantitativas y cualitativas. (2014, p.189)

Por otra parte, Anderson *et al* plantean lo siguiente sobre el muestreo por conveniencia:

El muestreo de conveniencia es una técnica de muestreo no probabilística. Como el nombre lo indica, la muestra se determina principalmente por conveniencia. Los elementos se incluyen sin que haya una probabilidad previamente especificada o conocida de que sean incorporados en la muestra. (2012, p.299)

También se podría plantear el concepto de muestreo subjetivo, el cual es expuesto por Anderson *et al.* de la siguiente manera:

Otra técnica de muestreo no probabilística es el muestreo subjetivo. En este método la persona que más sabe sobre un asunto selecciona elementos de la población a los que considera los más representativos. Este método suele representar una manera relativamente fácil de seleccionar una muestra. (2012, p.299)

Como se mencionó en el enunciado anterior, para el presente estudio de investigación no se realiza un muestreo oficial como se determina para un estudio de mercado formal, por temas de tiempo para la recolección y el análisis de los datos, así como la no disponibilidad de presupuesto. En su lugar, como se trata de un estudio exploratorio inicial, se plantea el facilitar el cuestionario sobre las preferencias de los servicios odontológicos a un grupo de individuos seleccionados por conveniencia, basados en la ubicación de su residencia con respecto a la clínica, así como su capacidad adquisitiva para disfrutar de los servicios odontológicos de la clínica.

Instrumentos

Cuestionario

Hernández *et al.* (2014) presentan el concepto de cuestionario como el “conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir” (p.217).

Adicionalmente, Bernal hace la siguiente referencia:

El cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos del proyecto de

investigación. Se trata de un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación. (2010, p.250)

Para la presente investigación, se formulan dos cuestionarios particulares, donde uno de ellos se enfoca en recolectar la información de la Gerente de la clínica sobre sus aspiraciones y las perspectivas de su negocio de la clínica dental, mientras que el otro cuestionario se dirige al análisis de un potencial público meta y sus preferencias sobre los servicios odontológicos.

Encuesta

De acuerdo con Bernal la encuesta “se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas” (2010, p.194).

Cabezas *et al.* brindan el siguiente planteamiento:

Es una técnica propia del diseño de investigación de campo. Generalmente la encuesta se utiliza para indagar, averiguar opiniones, mediante preguntas estructuradas en base a un proceso metódico como es la operacionalización de las variables. Al formular estas interrogantes sobre tal o cual fenómeno investigado permite que las respuestas tengan objetividad. (2018, p.81)

Para el estudio en cuestión, se plantea una encuesta cuyo propósito está orientado a comprender un público meta particular y sus preferencias con respecto a los servicios odontológicos, para identificar las oportunidades de negocio para la clínica.

Tabla 1**Desglose de la encuesta para el público meta potencial sobre las preferencias de los servicios odontológicos**

Ítem	Naturaleza	Reactivo	Indicador
1	Cerrada Politómica	Género	Nominal
2	Cerrada Politómica	Edad	Intervalo
3	Cerrada Politómica	Estado civil	Nominal
4	Cerrada Politómica	Cantidad de hijos en núcleo familiar	Intervalo
5	Cerrada Politómica	Situación laboral actual	Nominal
6	Cerrada Politómica	Cantidad de visitas anuales al dentista	Intervalo
7	Cerrada Dicotómica	Lugar de visita	Nominal
8	Cerrada Politómica	Medio de transporte	Nominal
9	Cerrada Politómica	Razón de la visita al dentista	Nominal
10	Cerrada Politómica	Nivel de importancia en los criterios de la selección de la clínica dental	Ordinal
11	Cerrada Politómica	Canal de comunicación preferido	Nominal

Entrevista

Para Hernández *et al.* (2014), la entrevista “se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” (p.403).

Una entrevista también se puede plantear como:

Técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información. A diferencia de la encuesta, que se ciñe a un cuestionario, la entrevista, si bien puede soportarse en un cuestionario muy flexible, tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta. Durante la misma, puede profundizarse la información de interés para el estudio (Bernal, 2010, p.194).

Fresno presenta a la entrevista como “el medio que permite la obtención de información de fuente primaria, amplia y abierta, en dependencia de la relación entrevistador entrevistado” (2018, p.115).

Durante el presente estudio de investigación, se plantea el uso de la entrevista a la Gerente de la clínica dental, con el objetivo de recolectar información sobre el contexto del negocio: por qué y cómo nació la idea de la clínica dental, cuál es la perspectiva personal del negocio, y hacia dónde quiere llevar a la clínica desde la perspectiva estratégica.

Tabla 2**Desglose de la entrevista aplicada a la Gerente de la clínica**

Ítem	Naturaleza	Reactivo	Indicador
1	Abierta	Motivación de la selección de la carrera profesional	De razón
2	Abierta	Motivación de la apertura de la clínica dental	De razón
3	Abierta	Tiempo dedicado actualmente a la clínica	De razón
4	Abierta	Tiempo por dedicar en futuro a la clínica	De razón
5	Abierta	Elementos que apasionan de la profesión	De razón
6	Abierta	Elementos que no apasionan de la profesión	De razón
7	Abierta	Características de un dentista extraordinario	De razón
8	Abierta	Características de los pacientes que atiende o no atiende	De razón
9	Abierta	Preocupaciones sobre la administración del negocio	De razón
10	Abierta	Retos presentes en la administración del negocio	De razón
11	Abierta	Factor diferenciador de la clínica con respecto a la competencia	De razón
12	Abierta	Principales servicios brindados en la clínica	De razón

13	Abierta	Oportunidad de servicios adicionales a futuro	De razón
14	Abierta	Clasificación del público o del mercado meta	De razón
15	Abierta	Mercado meta para la oferta de servicios	De razón
16	Abierta	Objetivos del negocio a largo plazo	De razón
17	Abierta	Recolección de la retroalimentación de los clientes	De razón
18	Abierta	Análisis del desempeño financiero de la clínica	De razón
19	Abierta	Seguimiento de la situación financiera de la clínica	De razón
20	Abierta	Acciones para la comunicación directa con los clientes	De razón
21	Abierta	Acciones para la atracción de nuevos clientes	De razón

Revisión Documental

Sobre el tema de la revisión documental, también conocida como la investigación documental, Bernal expone:

La investigación documental consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio. (2010, p.111)

La revisión documental también se puede conocer como la revisión de la literatura, el cual es considerado:

Paso de investigación que consiste en detectar, consultar y obtener la bibliografía y otros materiales útiles para los propósitos del estudio, de los cuales se extrae y recopila información relevante y necesaria para el problema de investigación. (Hernández *et al.*, 2014, p.61)

Para Cabezas *et al.*, la investigación documental:

Es aquella que persigue recopilar la información con el objetivo de enunciar las teorías que permiten sustentar el estudio de los fenómenos y procesos. Este tipo de información se la extrae a través de un nivel investigativo de tipo exploratorio. Con la finalidad de familiarizarnos con los conocimientos existentes dentro del campo al que pertenece el objeto de estudio de investigación. (2018, p.70)

Para el presente estudio de investigación, se realiza una revisión documental tanto del aspecto bibliográfico para el planteamiento de los objetivos y las propuestas, así como la revisión propia de los estados financieros de la clínica para complementar la situación actual del negocio.

Confiabledad y Validez

Garantizar que los datos recolectados y la información compilada y analizada sean válidos y confiables son de suma importancia para la presente investigación, ya que permite que dichos datos sean empleados como conocimiento veraz.

Confiabilidad

Para Hernández *et al.*, la confiabilidad se define como el “grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes” (2014, p.200).

Por su parte, Fresno comparte lo siguiente:

La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados. (2019, p.121)

Adicionalmente, Bernal expone una pregunta interesante sobre el concepto de confiabilidad:

¿Si se miden fenómenos o eventos una y otra vez con el mismo instrumento de medición, se obtienen los mismos resultados u otros muy similares? Si la respuesta es afirmativa, se dice que el instrumento es confiable. (2010, p.247)

La confiabilidad de esta investigación radica en tres elementos claves:

1. La entrevista se realiza directamente a la gerencia de la clínica, esta información se considera como real, precisa y correcta, ya que es de primera mano.
2. La encuesta se efectúa directamente a un público meta potencial que brinda su criterio directo y real sobre las necesidades y las preferencias en estudio, por lo que se considera información de primera mano, real y precisa.
3. La información de los estados financieros, usados para la revisión de situación financiera, son reales y confiables.

Ahora bien, la confiabilidad de esta investigación se logra gracias al hecho que la muestra empleada para la encuesta se basa en fórmulas estadísticas, con un error muestral bajo y acorde con parámetros investigativos aceptables, este porcentaje es de 5%, mientras que la precisión estadística empleada es de 95%, lo que asegura que la inferencia poblacional cuenta con una certeza en esa misma proporción.

Validez

Hernández *et al.* exponen que “la validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir” (2014, p.200).

Bernal plantea un concepto similar, donde “la validez indica el grado con que pueden inferirse conclusiones a partir de los resultados obtenidos” (2010, p.247).

Fresno comparte que “la validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (2019, p.121).

Existen diferentes tipos de validez que se deben contemplar para mantener los resultados obtenidos con la encuesta, y particularmente para esta investigación se realiza un enfoque en la validez de contenido y de constructo.

Con respecto a la validez de contenido, Hernández *et al.* establecen que es el “grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide” (2014, p.201). Aquí se plantea la importancia de que las preguntas formuladas en la encuesta y en la entrevista, así como la identificación de los estados financieros para su respectivo análisis, están diseñados y formulados con

el fin de poder proveer respuestas hacia los objetivos planteados en el estudio de la investigación.

Para efectos de la validez de constructo, Hernández *et al.* lo presentan de la siguiente manera:

Debe explicar cómo las mediciones del concepto o variable se vinculan de manera congruente con las mediciones de otros conceptos correlacionados teóricamente. (2014, p.203)

La validez, tanto de contenido como de constructo, se alcanza debido a la apropiada formulación de los instrumentos de investigación, como lo es la encuesta y la entrevista, estos dos instrumentos son diseñados tomando en cuenta los objetivos específicos y las variables identificadas para el estudio. Dichos instrumentos son validados por parte del tutor MBA. Édgar Alfonso López Gómez dado su nivel de experiencia profesional como tutor, previo a la aplicación en el campo, con el fin de probar los instrumentos para eliminar cualquier defecto de comprensión que pudiera afectar los resultados obtenidos luego de su respectiva aplicación. Adicionalmente, se emplea el Alfa de Cronbach para realizar la validación del cuestionario en el capítulo cuatro.

Operacionalización de las Variables

En esta sección se definen las variables empleadas para darle base a la investigación, según el sustento de los datos recopilados mediante el uso de los instrumentos planteados en las secciones anteriores. Al definir las variables, se procede a emplear los instrumentos definidos en la investigación, para generar los resultados respectivos, para posteriormente realizar el respectivo análisis de estos datos, y se procede con el planteamiento de las conclusiones y las recomendaciones del caso. Con todos estos detalles, luego se procede a la

formulación de la propuesta de los planes de acción para la clínica dental con el fin de mejorar su situación estratégica y financiera.

Primera Variable: Estudiar la situación estratégica actual de la Clínica Dental San Joaquín.

Definición Conceptual

Para la primera variable se plantea entender la estrategia de negocio actual de la clínica dental, desde el manejo de los objetivos del negocio, la filosofía del servicio empleada en la clínica, hasta la identificación de las oportunidades de nuevos negocios o las alianzas potenciales.

Para Chiavenato, empezando con algunos fundamentos de lo que se considera estrategia, cabe resaltar lo siguiente:

La estrategia es, básicamente, un poderoso y amplio curso de acción que la empresa elige, a partir de la premisa de que una posición futura diferente le proporcionará ganancias y ventajas en relación con su situación actual. Al mismo tiempo, la estrategia es un arte y una ciencia; es reflexión y acción, o bien, es pensar para actuar y no tan solo pensar antes de actuar. En esencia, la estrategia es una elección compleja que involucra a toda la organización y que consiste, por una parte, en seleccionar entre varias alternativas existentes la más conveniente, de acuerdo con los factores internos y externos de la organización; y, por otra parte, en tomar las decisiones con base en esa elección. (2017, p.4)

Adicionalmente, para comprender mejor el rumbo de acción del negocio, cabe resaltar que debe darse un proceso de pensamiento estratégico donde el negocio plantee las razones de sus decisiones y las estrategias. Chiavenato expone:

La elaboración de las estrategias es el resultado de la aplicación del pensamiento estratégico por parte de un estratega, o sea, un tipo de reflexión sofisticada y compleja que implica imaginación, discernimiento, intuición, iniciativa, fuerza mental e impulso para acciones emprendedoras. (2017, p.22)

Para esta investigación, particularmente para esta primera variable, se plantea identificar los objetivos del negocio, la línea del pensamiento, las aspiraciones sobre el negocio y los planes futuros, toda esta información proviene de la Gerente de la clínica dental. Asimismo, se plantea realizar un reconocimiento de las preferencias sobre el uso de los servicios odontológicos a través de una exploración de mercado por conveniencia.

Definición Instrumental

Para esta primera variable, la primera evaluación se realiza mediante la aplicación de la encuesta al grupo de individuos seleccionados a conveniencia para el estudio exploratorio de mercado sobre las preferencias sobre los servicios odontológicos en el área de San Joaquín de Flores, mediante el uso de preguntas sobre la frecuencia del uso de los servicios odontológicos, las razones de la visita y los métodos para mantener la comunicación con la clínica.

Esta variable se evalúa específicamente mediante los siguientes ítems aplicados al grupo de individuos seleccionados por conveniencia a través del cuestionario empleado:

- **Ítem 6:** Naturaleza cerrada politómica, el reactivo es la cantidad de visitas anuales al dentista.
- **Ítem 7:** Naturaleza cerrada dicotómica, el reactivo es el lugar de visita al dentista.

- **Ítem 8:** Naturaleza cerrada politómica, el reactivo es el medio de transporte empleado para asistir al dentista.
- **Ítem 9:** Naturaleza cerrada politómica, el reactivo es la principal razón de la visita al dentista.
- **Ítem 10:** Naturaleza cerrada politómica, el reactivo es el nivel de importancia en los criterios de la selección de la clínica dental.
- **Ítem 11:** Naturaleza cerrada politómica, el reactivo es el canal de comunicación preferido para estar en contacto con la clínica dental.

Ahora bien, esta misma variable se evalúa en una segunda instancia a través de la aplicación de una encuesta a la Gerente de la clínica, para entender su línea de pensamiento sobre donde se encuentra hoy la clínica, financiera y estratégicamente hablando, y hacia dónde quiere llevar el negocio. Para dicha evaluación, se consideran los siguientes ítems de la encuesta realizada:

- **Ítem 3:** Naturaleza abierta, el reactivo es el tiempo dedicado actualmente a la clínica.
- **Ítem 4:** Naturaleza abierta, el reactivo es el tiempo por dedicar en un futuro a la clínica.
- **Ítem 5:** Naturaleza abierta, el reactivo son los elementos que la apasionan de la profesión de dentista.
- **Ítem 6:** Naturaleza abierta, el reactivo son los elementos que no le apasionan de la profesión de dentista.
- **Ítem 7:** Naturaleza abierta, el reactivo son las características de un dentista extraordinario.
- **Ítem 8:** Naturaleza abierta, el reactivo son las características de los pacientes que atiende o no atiende.
- **Ítem 11:** Naturaleza abierta, el reactivo es el factor diferenciador de la clínica con respecto a la competencia.
- **Ítem 12:** Naturaleza abierta, el reactivo son los principales servicios brindados en la clínica.

- **Ítem 13:** Naturaleza abierta, el reactivo son las oportunidades de servicios adicionales en el futuro.
- **Ítem 14:** Naturaleza abierta, el reactivo es la clasificación del público o el mercado meta.
- **Ítem 15:** Naturaleza abierta, el reactivo es el mercado meta para la oferta de servicios.
- **Ítem 16:** Naturaleza abierta, el reactivo son los objetivos de negocio a largo plazo.
- **Ítem 17:** Naturaleza abierta, el reactivo es la recolección de retroalimentación de los clientes.
- **Ítem 20:** Naturaleza abierta, el reactivo son las acciones para la comunicación directa con los clientes.
- **Ítem 21:** Naturaleza abierta, el reactivo son las acciones para atracción de los nuevos clientes.

Definición Operacional

La primera variable posee una naturaleza cualitativa, donde lo que se espera obtener es la línea de pensamiento estratégico y de negocio que posee la Gerente con respecto a las expectativas y los objetivos de su negocio, para así determinar la situación actual de la clínica. Por otra parte, la recolección de la opinión de un grupo seleccionado por conveniencia de individuos residentes de la zona de San Joaquín sobre sus preferencias sobre los servicios odontológicos es otra característica de naturaleza cualitativa.

Mediante el estudio de carácter exploratorio sobre la opinión de las preferencias de los servicios odontológicos aplicado a un grupo de individuos seleccionado por conveniencia en la forma de un cuestionario, se determinan los siguientes indicadores:

- **Ítem 6:** Indicador de tipo intervalo.

- **Ítem 7:** Indicador de tipo nominal.
- **Ítem 8:** Indicador de tipo nominal.
- **Ítem 9:** Indicador de tipo nominal.
- **Ítem 10:** Indicador de tipo ordinal.
- **Ítem 11:** Indicador de tipo nominal.

Por otra parte, mediante el uso de la entrevista a la Gerente de la clínica, se procura obtener detalles sobre la situación actual de la clínica, desde una perspectiva administrativa y estratégica, para lo cual se han identificado los siguientes indicadores empleados para evaluar esta primera variable:

- **Ítem 3:** Indicador de razón.
- **Ítem 4:** Indicador de razón.
- **Ítem 5:** Indicador de razón.
- **Ítem 6:** Indicador de razón.
- **Ítem 7:** Indicador de razón.
- **Ítem 8:** Indicador de razón.
- **Ítem 11:** Indicador de razón.
- **Ítem 12:** Indicador de razón.
- **Ítem 13:** Indicador de razón.
- **Ítem 14:** Indicador de razón.
- **Ítem 15:** Indicador de razón.
- **Ítem 16:** Indicador de razón.
- **Ítem 17:** Indicador de razón.
- **Ítem 20:** Indicador de razón.
- **Ítem 21:** Indicador de razón.

Segunda Variable: Estudiar el proceso de la gestión financiera de la Clínica Dental San Joaquín.

Definición Conceptual

La segunda variable que se identifica es el proceso de la gestión financiera de la clínica dental, que incluye la revisión de sus estados financieros, generados por un contador autorizado, y poder plasmar un panorama de la situación financiera actual, así como estudiar el proceso del control y el monitoreo que realiza la Gerente sobre las finanzas del negocio.

Dentro de la fundamentación teórica, Gitman *et al.* plantean la administración o la gestión financiera como:

La administración financiera se refiere a las tareas del gerente o administrador financiero que trabaja en una empresa. Los gerentes financieros administran los asuntos financieros de todo tipo de compañías: privadas y públicas, grandes y pequeñas, lucrativas y sin fines de lucro. Entre las distintas tareas que desempeñan están el desarrollo de planes o presupuestos financieros, la concesión de crédito a los clientes, la evaluación de propuestas que involucren grandes gastos y la recaudación de dinero para financiar las operaciones de la organización. (2016, p.4)

Con respecto a esta segunda variable para la presente investigación, se propone realizar un análisis de los estados financieros de la clínica para un periodo de tiempo determinado, con el fin de poder efectuar los respectivos análisis horizontal y vertical, y a su vez, se da una recopilación de los comentarios por parte de la Gerente de la clínica a través de la entrevista realizada. Para efectos de la teoría detrás del análisis de los estados financieros, Bonsón *et al.* proponen:

El análisis de estados financieros es un proceso por el que el analista, mediante transformaciones, representaciones gráficas, ratios y otros cálculos, obtiene una opinión a partir de los estados financieros y otra información complementaria, evaluando la liquidez, solvencia y rentabilidad de la empresa. Esta opinión se suele materializar en un informe de análisis. Este informe disminuye la incertidumbre de los interesados, ayudándoles a comprender las actividades empresariales que subyacen a los estados financieros. (2009, p.209)

Definición Instrumental

Se plantea el uso de dos instrumentos particulares para la evaluación de la segunda variable del presente estudio de investigación, uno de ellos lo constituye la entrevista realizada a la Gerente de la clínica y el segundo instrumento, la revisión documental de los estados financieros de la clínica para los periodos de tiempo del 2019 al 2022.

Específicamente de la entrevista realizada a la Gerente de la clínica, se extraen los siguientes elementos que se emplean para la evaluación de esta segunda variable:

- **Ítem 9:** Naturaleza abierta, el reactivo son las preocupaciones de la Gerente de la clínica sobre la administración del negocio.
- **Ítem 10:** Naturaleza abierta, el reactivo son los retos presentes en la administración del negocio.
- **Ítem 18:** Naturaleza abierta, el reactivo es el proceso del análisis financiero que realiza la Gerente sobre el desempeño de la clínica.
- **Ítem 19:** Naturaleza abierta, el reactivo es la presencia de las herramientas o los procesos para el análisis de la gestión financiera de la clínica.

Definición Operacional

Para la evaluación de esta segunda variable, al tratarse de un tipo de investigación mixta, dado que tiene una naturaleza cuantitativa en la forma, el análisis de los documentos y los estados financieros, y una naturaleza cualitativa en la forma de la opinión de la Gerente de la clínica sobre temas de la gestión financiera del negocio, operacionalmente se plantean dos procesos.

Por un lado, se efectúa la solicitud y la revisión de la información contable financiera de la clínica para el periodo de tiempo del 2019 al 2022, para realizar los respectivos estudios y el análisis de los estados financieros, y así poder determinar la situación financiera actual de la clínica.

De forma paralela, parte de la información recopilada durante la entrevista a la Gerente de la clínica permite agregar detalles sobre la gestión financiera del negocio, esta información es clave para el estudio de esta segunda variable. Dentro de la entrevista, los elementos utilizados y sus respectivos indicadores son los siguientes:

- **Ítem 9:** Indicador de razón.
- **Ítem 10:** Indicador de razón.
- **Ítem 18:** Indicador de razón.
- **Ítem 19:** Indicador de razón.

Tercera Variable: Construir un informe sobre las principales razones financieras de la clínica dental.

Definición Conceptual

La tercera variable identificada para el presente estudio de investigación se relaciona con la construcción y la presentación de ciertos indicadores financieros

que permitan resumir los hallazgos financieros determinados como parte de la evaluación de la gestión financiera, proveniente del estudio de la segunda variable. Existen diversos tipos de indicadores financieros que pueden ser empleados para efectuar un estudio de la situación financiera de una empresa, como lo son los índices de rentabilidad, de liquidez, de apalancamiento, entre otros. Bonsón *et al.* plantean lo siguiente con respecto al análisis de los estados financieros y los índices calculados:

Las técnicas que se suelen emplear son: (1) análisis estructural mediante porcentajes verticales y horizontales, midiendo la proporción y variación de los elementos de los estados financieros; y (2) análisis mediante ratios financieros: realizando cocientes entre elementos de los estados financieros que guarden entre sí una relación económico-financiera de interés. Los dos conjuntos de técnicas se pueden utilizar bajo un enfoque sincrónico (analizando varias empresas al tiempo, comparándolas) o diacrónico (analizando la evolución de una empresa a lo largo del tiempo). (2009, p.209)

Definición Instrumental

Para efectos del estudio de la tercera variable, se propone emplear los mismos estados financieros utilizados en la evaluación de la segunda variable, pero adicional a los análisis horizontal y vertical, se procede a realizar los cálculos de los índices financieros de liquidez, de solvencia y de rentabilidad, con el fin de consolidar los hallazgos de dichos indicadores y ratios (cocientes) en un informe resumen brindado a la gerente de la clínica.

Definición Operacional

La tercera variable en estudio presenta una naturaleza cuantitativa, dado que se propone analizar la información disponible de los estados financieros de la

clínica, para posteriormente realizar los cálculos de los indicadores respectivos, para poder brindar un panorama completo de la gestión financiera de la clínica.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Análisis e Interpretación de Resultados

En este capítulo se realiza la presentación y el resumen de los principales resultados obtenidos para este estudio de investigación, estos son definidos como parte de la aplicación de los instrumentos de campo, en conjunto con el estudio efectuado a cada una de las variables planteadas en el capítulo anterior, tanto para la evaluación de las preferencias sobre los servicios odontológicos por parte de un público meta predefinido, así como la información propia de la Gerente de la clínica, recolectada mediante el proceso de la entrevista, y los resultados del análisis de las variables financieras identificadas para el análisis de la situación de la clínica.

Los resultados presentados en este capítulo se ordenan consecuentemente de acuerdo con las variables del estudio de dicha exploración de mercado, son las tres variables investigativas indicadas en el capítulo tres, estas son evaluadas en función de los instrumentos empleados y aplicados en este estudio.

Por otra parte, los datos generados y los resultados obtenidos que se explican en este capítulo hacen referencia primero a la información primaria de campo, recolectada en primera instancia a través del cuestionario aplicado en forma de estudio exploratorio al público meta predefinido, son las respuestas brindadas por sesenta y siete individuos, en conjunto con los detalles recopilados mediante la aplicación de la entrevista a la Gerente de la clínica dental.

En primer lugar, se presentan los datos generales del estudio, para luego exponer los resultados pertinentes a cada variable de estudio, y finalizando con la precisión de Alfa de Cronbach, el cual trata de un coeficiente para mostrar la validación del cuestionario aplicado al público meta predefinido. Adicionalmente, cabe resaltar que para cada variable planteada en la investigación se realiza una revisión documental para denotar los principales temas de relevancia para el

trabajo de investigación y se le brinda un sustento teórico a cada una de dichas variables planteadas.

Para cada variable planteada en el estudio de investigación, los datos se presentan en función de los resultados obtenidos por el cuestionario, representados en forma gráfica de acuerdo con su indicador particular, para luego efectuar la presentación de los resultados provenientes de la entrevista a la Gerente de la clínica, estos datos se detallan en tablas resumen.

Análisis e Interpretación de Resultados Generales

Los resultados generales que se presentan en esta sección particular de la investigación se refieren a los datos recolectados para todos aquellos indicadores de carácter general que no tienen relación directa con una variable particular, pero que son de relevancia para el estudio.

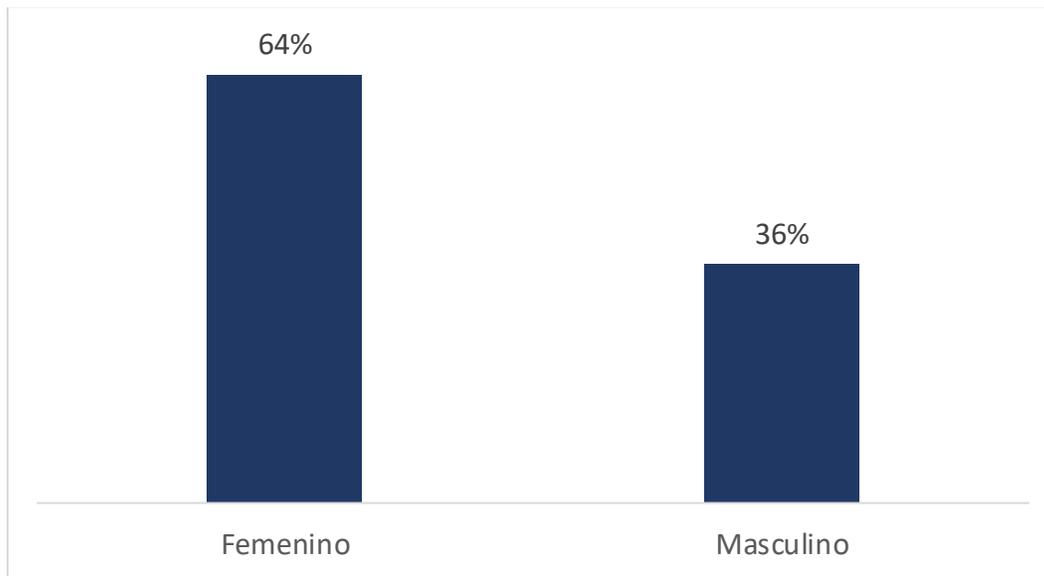
La importancia de estos datos radica en que permite generar algunos indicios o estadísticas generales que pueden ser empleados en los procesos de toma de decisiones del negocio, en la formulación de las propuestas de los planes de acción, así como de base para nuevos estudios futuros.

Resultados del Cuestionario.

Al aplicar el cuestionario exploratorio a los individuos seleccionados por conveniencia sobre las preferencias de los servicios odontológicos, inicialmente se obtiene información general relacionada con variables como el género, el rango de edad, el estado civil, entre otros elementos, lo que permite generar una primera exploración en elementos demográficos de las personas que brindaron sus opiniones en el cuestionario.

Figura 1

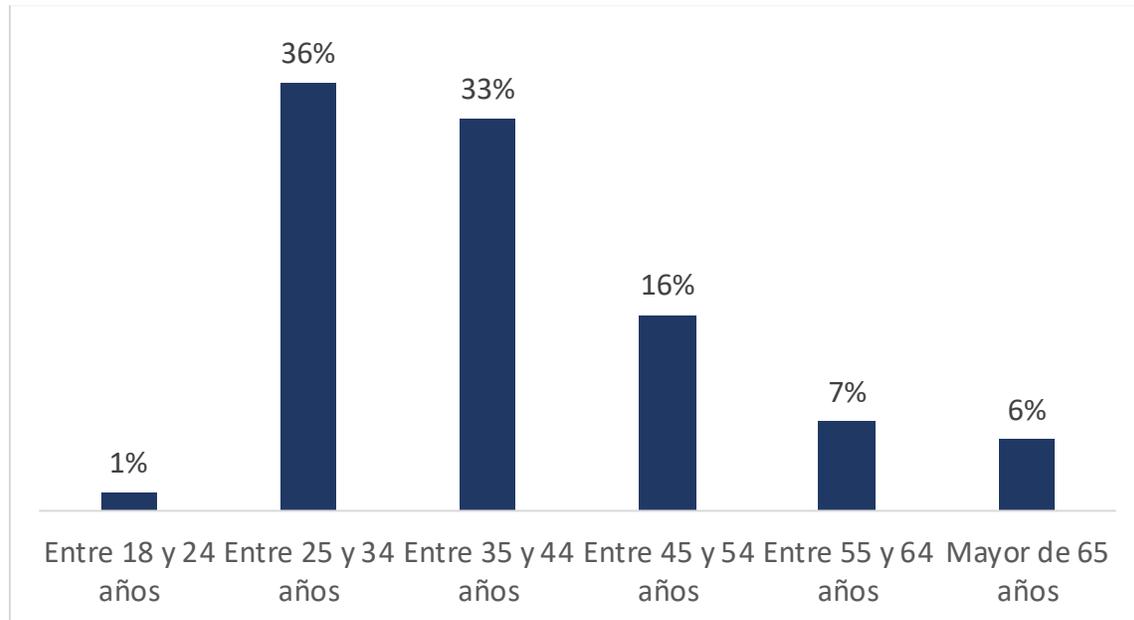
Selección del género por parte de los individuos participantes en el estudio exploratorio sobre las preferencias de los servicios odontológicos en San Joaquín de Flores durante periodo de agosto de 2023



De acuerdo con la Figura 1 de esta exploración de mercado, relacionado con el ítem 1 del cuestionario del estudio exploratorio, del total de individuos que brindaron respuestas al cuestionario, cuarenta y tres, identificaron su género como femenino, lo que representa un 64% del total de las respuestas brindadas, mientras que solamente veinticuatro de ellos identificaron su género como hombres, lo que muestra un 36% del total de las respuestas obtenidas.

Figura 2

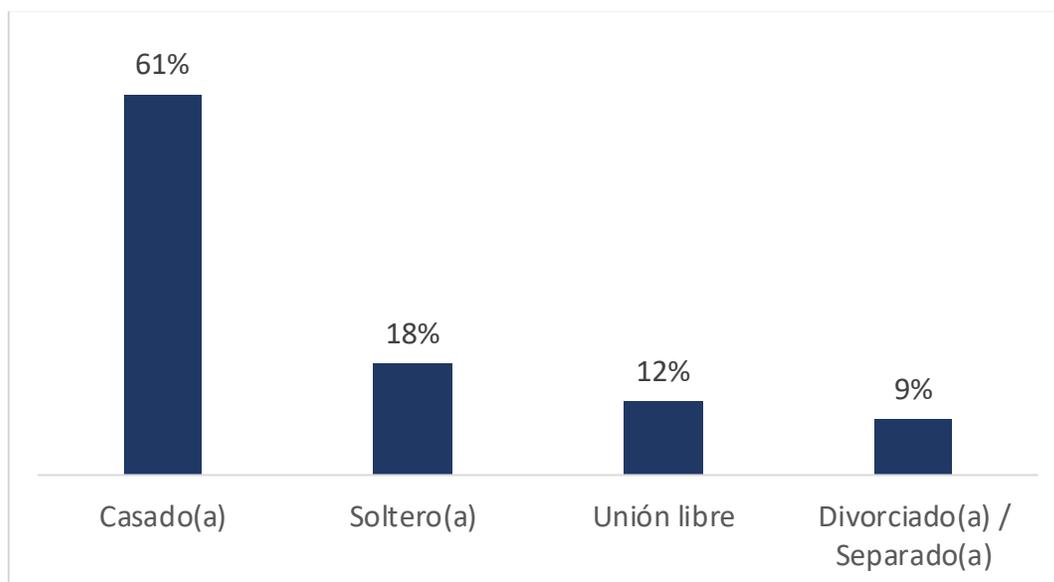
Selección del rango de edad por parte de los individuos participantes en el estudio exploratorio sobre las preferencias de los servicios odontológicos en San Joaquín de Flores durante periodo de agosto de 2023



La Figura 2 muestra los resultados obtenidos en el ítem 2 del cuestionario aplicado, donde cerca del 86% son considerados adultos jóvenes o de edad media, mientras que el restante 14% se aproxima a adultos de avanzada edad o ya inclusive, entrando en la categoría de adultos mayores; cerca de un 69% de los individuos participantes del estudio se encuentran en un rango entre los 25 años y 44 años, lo que podría denotar características de estar en sus años fuertes laboralmente hablando.

Figura 3

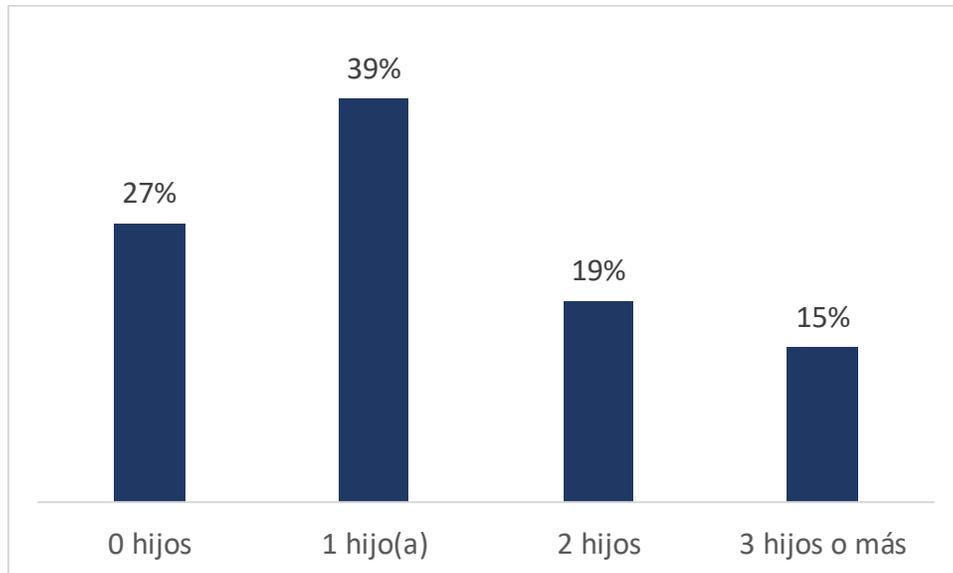
Selección del estado civil por parte de los individuos participantes en el estudio exploratorio sobre las preferencias de los servicios odontológicos en San Joaquín de Flores durante periodo de agosto de 2023



De acuerdo con la Figura 3, los resultados obtenidos del cuestionario, específicamente relacionado con el ítem 3, muestra que un 73% de los individuos participantes contestaron que se encuentran en algún tipo de relación, ya sea casados o en unión libre, que en términos absolutos se refiere a cuarenta y nueve personas de las sesenta y siete que brindaron sus respuestas. El restante 27% se considera en un estado de soltería o separados de una pareja previa, esto en términos absolutos representa a dieciocho individuos del total de sesenta y siete que participaron en el estudio.

Figura 4

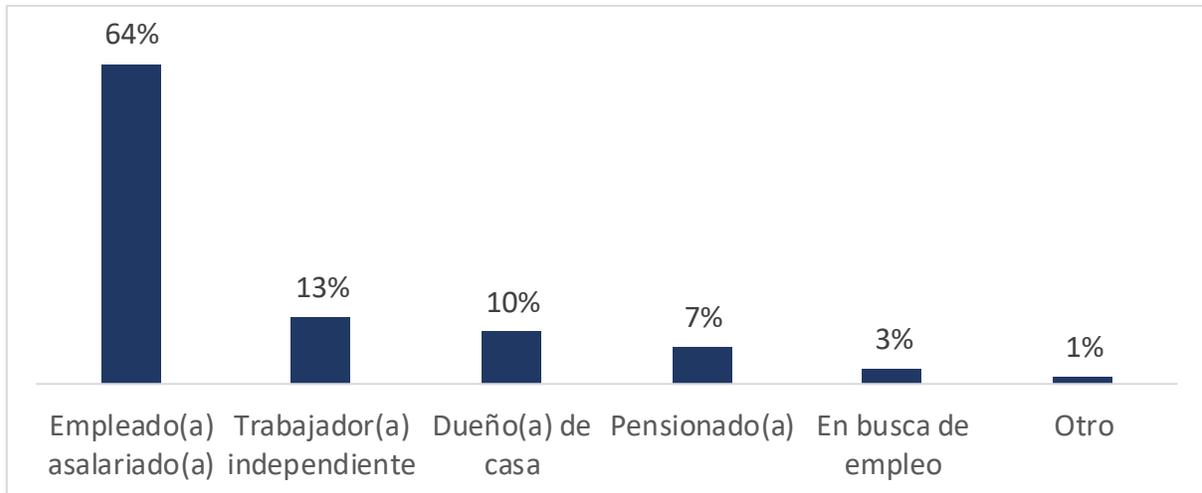
Selección de la cantidad de hijos en el núcleo familiar por parte de los individuos participantes en el estudio exploratorio sobre las preferencias de los servicios odontológicos en San Joaquín de Flores durante periodo de agosto de 2023



La Figura 4 brindada en esta exploración del mercado se relaciona con las respuestas obtenidas en el ítem 4 del cuestionario aplicado a los individuos de estudio exploratorio, relacionado con la cantidad de hijos en el núcleo familiar, donde un 27% de los participantes, o dieciocho personas del total de sesenta y siete participantes, indican que no tienen ningún hijo o hija en su núcleo familiar, mientras que el restante 73% de los participantes señalan que hay al menos un hijo o una hija en su hogar, lo que podría dar ideas para eventuales segmentos de mercado de interés para efectos de los servicios odontológicos.

Figura 5

Selección de la situación laboral actual por parte de los individuos participantes en el estudio exploratorio sobre las preferencias de los servicios odontológicos en San Joaquín de Flores durante el periodo de agosto de 2023



En la Figura 5 se observa la distribución de las respuestas de los participantes con respecto a su situación laboral actual. Un 77% de las respuestas, provenientes de cincuenta y dos personas, afirman encontrarse actualmente empleados, ya sea como asalariado en alguna empresa o mediante medios independientes, mientras que un 10% respondió como dueño(a) de casa en el sentido que no labora actualmente y no se encuentra activamente en busca de trabajo, y el restante se considera en estado de pensionado o en búsqueda de empleo. Dado que la mayoría de los participantes se ubican en una situación de empleo actual, esto trae consigo eventuales oportunidades sobre las áreas de enfoque relacionadas con el mercado meta para propuestas futuras.

Resultados de la Entrevista

Para efectos de las preguntas generadas en el proceso de la entrevista a la Gerente, resaltan dos preguntas introductorias que proveen opiniones sobre el negocio de la clínica, que no necesariamente se alinean con alguna variable específica del presente estudio.

Tabla 3

Resultados generales obtenidos de la entrevista aplicada a la Gerente de la clínica en agosto de 2023

Ítem	Reactivo	Sujeto: Gerente de la Clínica
1	Motivación de selección de carrera profesional	La posibilidad de ejercer de manera independiente y poder combinar la vida de familia con la profesional. Además, me ha gustado siempre la parte artística de la profesión
2	Motivación de apertura de clínica dental	Tener en casa el trabajo para no tener que pagar alquiler de un local y poder ser mamá y dentista a la vez.

La Tabla 3 resume los comentarios generales sobre el interés de la Gerente, en primera instancia para elaborar sobre su determinación de estudiar Odontología como carrera profesional, denotado en el ítem 1 de las preguntas de la encuesta realizada; de forma similar, el ítem 2 provee el contexto sobre la motivación de la Gerente de abrir el negocio como un espacio adicional en su casa, con el fin de poder ahorrar los gastos del alquiler de local, y balancear su tiempo entre la vida laboral y la personal, al poder combinar la profesión de odontóloga y ser madre al mismo tiempo.

Resultados de la Primera Variable: Estudiar la situación estratégica actual de la Clínica Dental San Joaquín

Los resultados obtenidos, tanto del cuestionario del estudio exploratorio como las respuestas dadas en el proceso de la entrevista para la Gerente de la clínica, son de importancia para el estudio de la primera variable porque permiten, en primera instancia, identificar algunas preferencias iniciales sobre los servicios odontológicos de los individuos seleccionados alrededor de la zona de San Joaquín de Flores, donde dichas preferencias sirven de insumo para la evaluación y el alineamiento del planteamiento estratégico actual y futuro de la clínica.

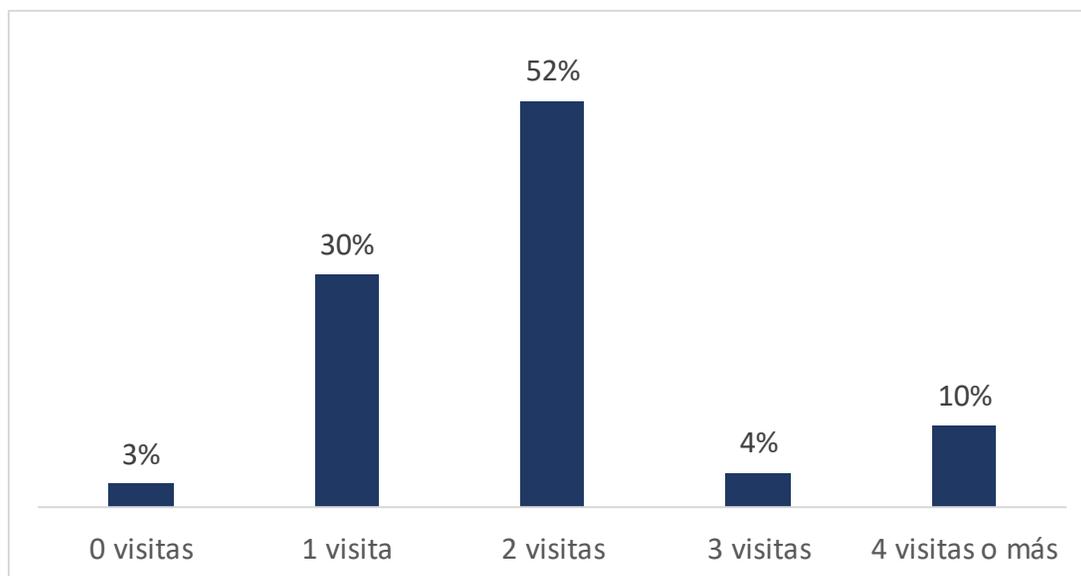
Por otra parte, los comentarios y las opiniones brindados por la Gerente de la clínica durante la entrevista permiten determinar una situación actual de la clínica en cuanto a su estrategia del manejo del negocio, las áreas de enfoque, los clientes meta, entre otros temas evaluados durante la sesión de las preguntas y las respuestas en la entrevista.

Resultados del Cuestionario.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de las respuestas brindadas al cuestionario de exploración sobre las preferencias de los individuos con respecto a los servicios odontológicos, particularmente sobre los ítems relacionados con la primera variable de estudio, estos pretenden evaluar la situación estratégica actual de la clínica y las diversas oportunidades de acuerdo con las preferencias de los individuos.

Figura 6

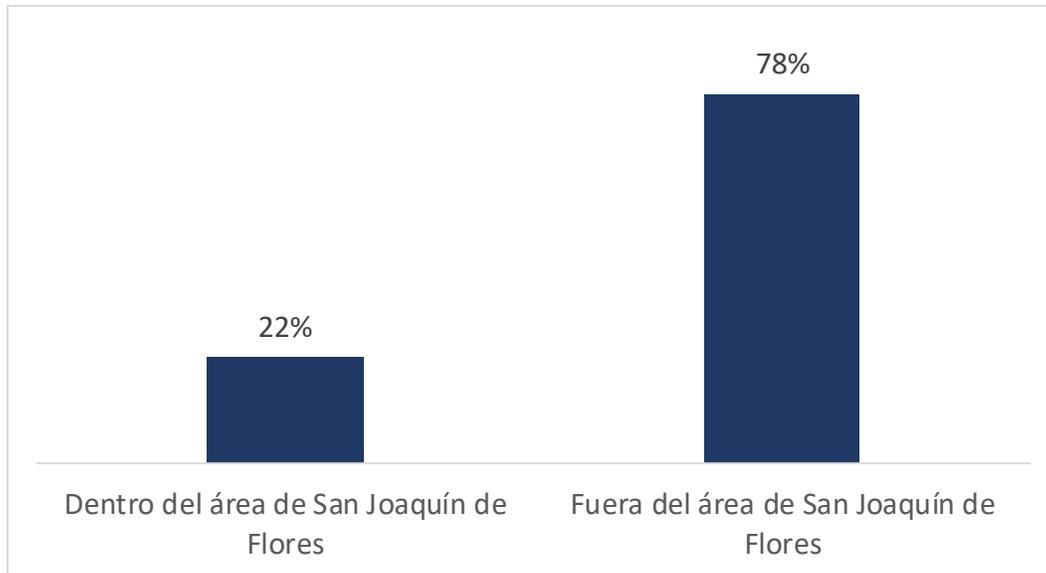
Selección de la cantidad de visitas anuales al dentista por parte de los individuos participantes en el estudio exploratorio sobre las preferencias de los servicios odontológicos en San Joaquín de Flores durante el periodo de agosto de 2023



De la Figura 6 presentada, relacionada con el ítem 6 del cuestionario, se observa que hay un 82% de los individuos estudiados que responde que al menos una o dos veces al año asiste a la consulta del dentista, con un 14% que va al menos tres o cuatro veces al año; en total, se observa que sí hay una necesidad real por visitar al dentista, ya sea por motivos de chequeos generales o por algún tratamiento particular. Esta información se torna importante para la evaluación de las opciones de atención a estos clientes potenciales, mediante la confección de paquetes promocionales u otras herramientas para la atracción de los individuos hacia la clínica.

Figura 7

Selección del lugar de visita al dentista por parte de los individuos participantes en el estudio exploratorio sobre las preferencias de los servicios odontológicos en San Joaquín de Flores durante el periodo de agosto de 2023

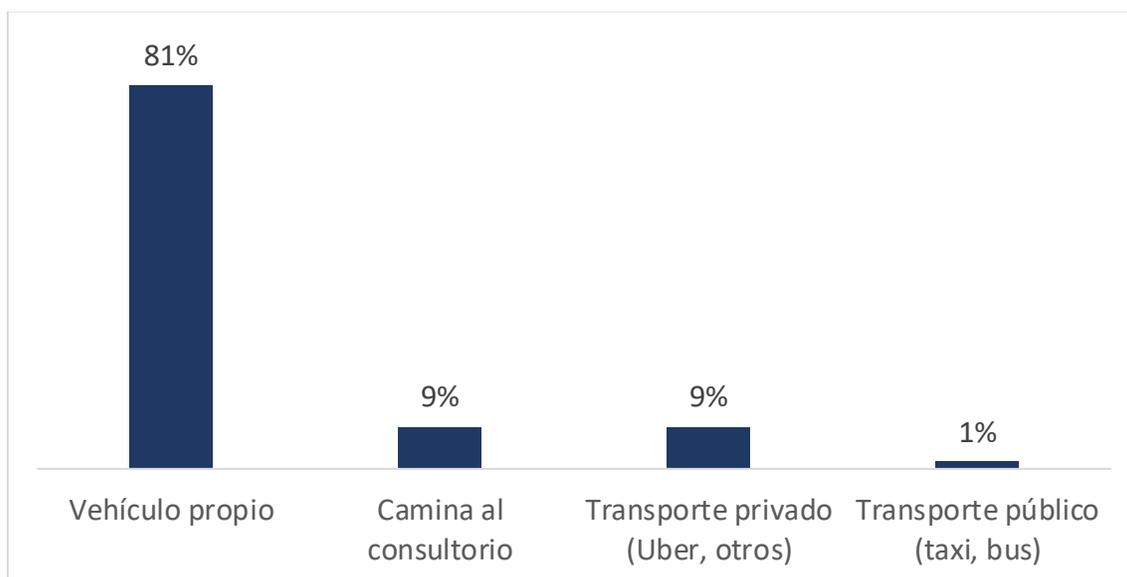


De la Figura 7, cuyos datos son obtenidos sobre la respuesta del ítem 7 del cuestionario, lo que llama curiosamente la atención es que, aunque los individuos estudiados mediante la aplicación del cuestionario exploratorio son residentes de la zona de San Joaquín y alrededores, solo un 22% de los que respondieron dicho cuestionario visitan alguna clínica dental en la misma zona de residencia, mientras que el 78% de los individuos contestaron que usualmente visitan al dentista fuera de la zona de San Joaquín, posiblemente por temas de cercanía con los lugares de trabajo, o por un concepto de continuar empleando el dentista de la familia (las personas continúan visitando al dentista donde sus propios padres los llevaban de pequeños, y existe esa relación cercana y de confianza con ese dentista particular).

Ahora bien, estos datos indican que hay un fuerte potencial para atraer a los clientes posibles y que sean atendidos en la clínica que está ubicada en San Joaquín, cercana a sus lugares de residencia.

Figura 8

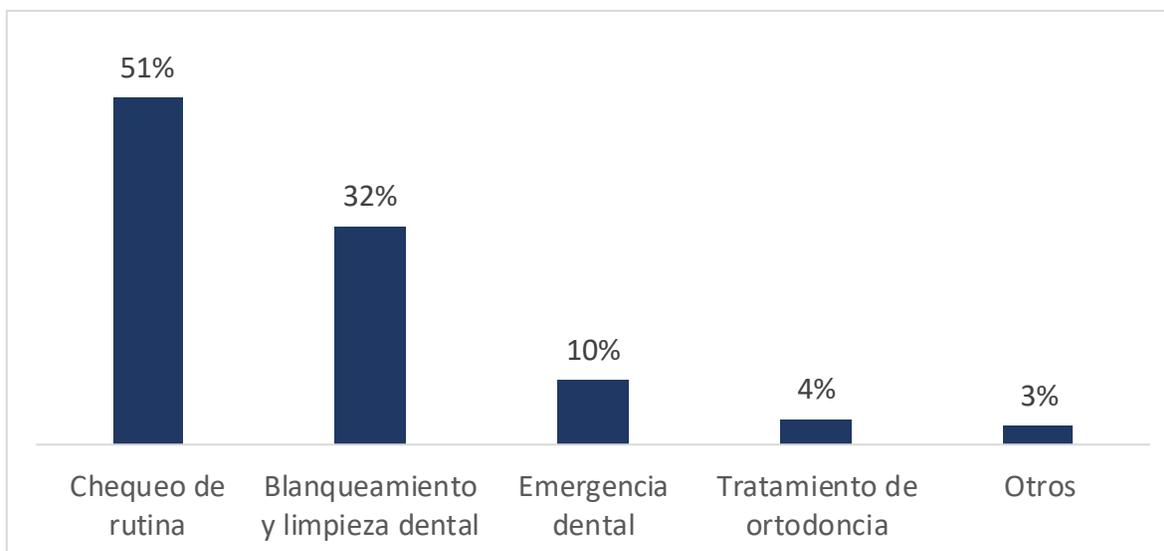
Selección del medio de transporte para llegar al dentista por parte de los individuos participantes en el estudio exploratorio sobre las preferencias de los servicios odontológicos en San Joaquín de Flores durante el periodo de agosto de 2023



En la Figura 8 se presentan los resultados recolectados específicamente del ítem 8 del cuestionario, el cual se refiere al medio de transporte empleado por los individuos en estudio para poder asistir a sus citas en la clínica dental de preferencia. La mayor parte de los individuos estudiados, un 81% de las respuestas, informa que emplean su vehículo propio para movilizarse a sus citas dentales, por lo que resulta importante que la oferta que provea la clínica dental de elección cuente con algún tipo de parqueo o espacio seguro para que el cliente pueda dejar su vehículo mientras es atendido.

Figura 9

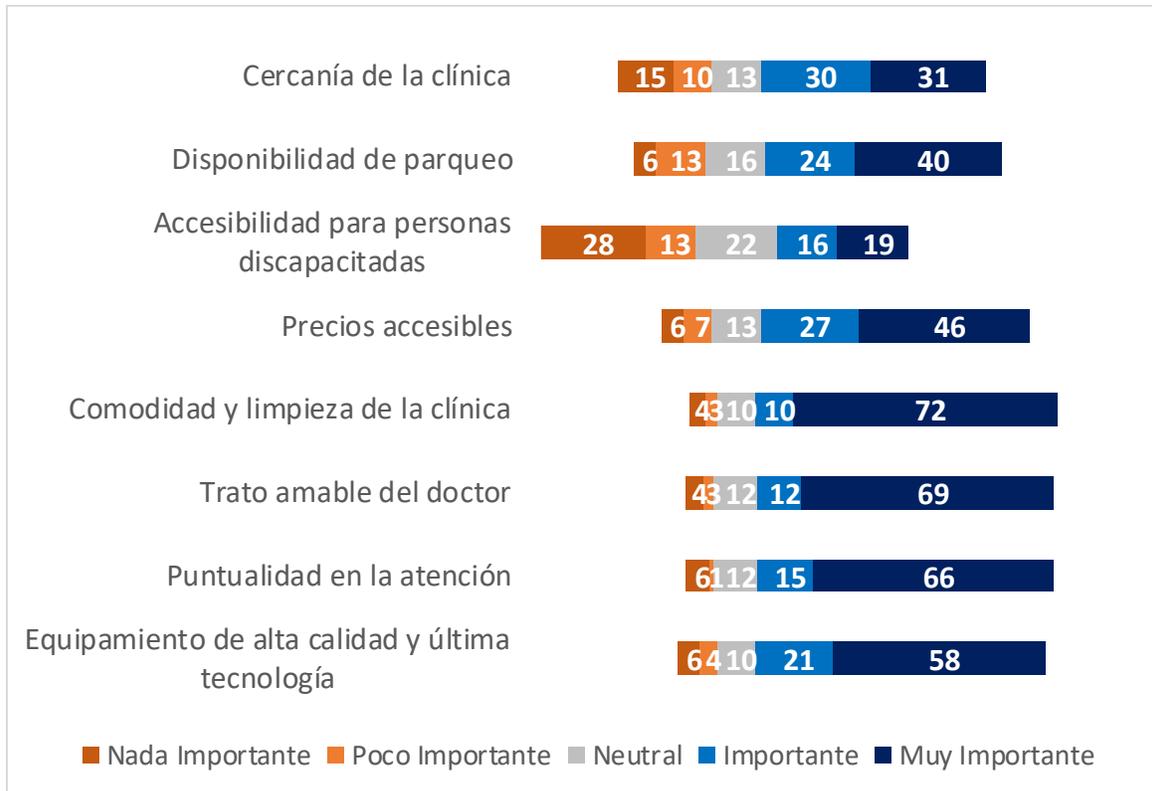
Selección de la razón de la visita al dentista por parte de los individuos participantes en el estudio exploratorio sobre las preferencias de los servicios odontológicos en San Joaquín de Flores durante el periodo de agosto de 2023



Como se observa en la Figura 9 del presente estudio, se hace referencia con el ítem 9 del cuestionario aplicado, el 83% de los individuos menciona que su motivo de visita al dentista típicamente está relacionado con algún tipo de chequeo de rutina o de un blanqueamiento y una limpieza dental, lo cual no necesariamente se refiere a procedimientos muy elaborados o costosos, y que la clínica puede brindar y ofrecer a estos individuos en caso que decidieran tratarse localmente en la clínica en San Joaquín. Un 10% de los que contestaron el cuestionario afirman haber asistido por una emergencia dental, un 4%, por un tema de seguimiento de algún tratamiento de ortodoncia, y el restante 3% categorizado como otros, lo que mencionan es que se han tratado de casos de un cambio de resinas o un mantenimiento general de calzas, lo cual podría incorporarse dentro del 83% de los chequeos de rutina.

Figura 10

Evaluación de la importancia sobre los criterios de la selección del dentista por parte de los individuos participantes en el estudio exploratorio sobre las preferencias de los servicios odontológicos en San Joaquín de Flores durante el periodo de agosto de 2023 (valores porcentuales)



La Figura 10 resume, en términos porcentuales, la cantidad de respuestas obtenidas de acuerdo con el nivel de importancia sobre algunos elementos claves a la hora de que un individuo estudiado selecciona qué clínica dental visitar y frecuentar, la figura está relacionada con el ítem 10 del cuestionario usado con el grupo seleccionado a conveniencia de individuos.

En primera instancia, el elemento que resalta con el mayor nivel de importancia se trata de la comodidad y la limpieza del consultorio o la clínica dental, tiene una evaluación de un 82% de las respuestas como importante o muy

importante. El tema de la limpieza, aunque parezca evidente para el caso en cuestión, es importante dado que al cliente se le espera transmitir seguridad y confianza en que el tratamiento que va a recibir en dicha clínica, se efectuará bajo las mejores condiciones de limpieza y salud; por otra parte, el tema de la comodidad no solo se refiere a lo físico, desde buenos asientos, buena disposición y acomodo de la clínica y su sala de espera, sino también que la persona mentalmente pueda sentirse cómoda en la clínica, porque ir al dentista trae una connotación de miedo y dolor.

Como segundo elemento de criterio en la elección de un dentista o un consultorio dental, se tienen dos características empatadas con un 81% de las respuestas al considerarlas importantes o muy importantes, las cuales tienen que ver con el trato amable del doctor y la respectiva puntualidad en la atención. El trato amable es una de las características que permite que haya una conexión genuina entre el paciente y el doctor, porque se debe recordar que debe existir la confianza suficiente por parte del paciente para saber que el doctor hace todo lo que está a su alcance por brindar un buen servicio, con poco o nada de dolor, con el fin de satisfacer las necesidades o las preferencias de sus pacientes. A nivel de la puntualidad en la atención, no solo se trata de ser recibido y atendido a la hora que se cita al paciente, sino también en el proceso de la calendarización de las citas, el seguimiento de los procedimientos, la duración de la consulta, todo esto son factores que influyen en el aspecto de la puntualidad de la atención.

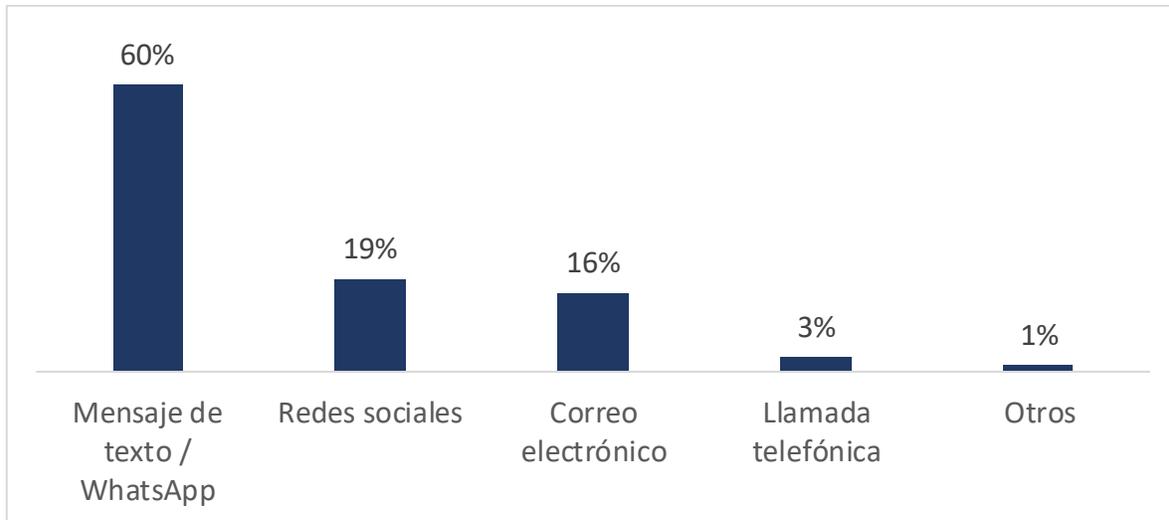
Como tercer elemento de importancia identificado según las respuestas obtenidas por los individuos del estudio, con un 79% de las respuestas categorizadas como importante o muy importante, está el tema del equipamiento de alta calidad y última tecnología, con el cual se hace énfasis en que debe existir un proceso de actualización por parte del especialista para brindar soluciones innovadoras, de poco o nada de dolor, con costos competitivos, que garanticen la satisfacción de los pacientes.

Como cuarto elemento que se debe mencionar que resalta en nivel de importancia es el tema de los precios accesibles, donde el 73% de los individuos contestaron que contar con servicios cuyos precios sean accesibles es una característica importante o muy importante. Ahora bien, como se observa en los resultados, hay otros temas aún más importantes para los individuos estudiados que los precios, como se detalla en los párrafos anteriores. Los clientes están dispuestos a pagar un precio mayor si significa ir a una clínica donde se puedan sentir seguros y cómodos, donde el trato del doctor y del personal sea amable y respetuoso, donde se les respete la puntualidad en sus citas y que la clínica mantenga una base de servicios y tecnologías actualizados de acuerdo con las últimas tendencias de mercado o de los respectivos avances tecnológicos.

Hasta ahora se han mencionado aquellos elementos que los individuos consideran importantes o muy importantes a la hora de seleccionar una clínica dental donde ir a realizar sus visitas y consultas. Si ahora se hace el enfoque en aquellos elementos de menor importancia para los individuos del estudio exploratorio, la accesibilidad de la clínica para personas discapacitadas ha salido con un 42% de las respuestas categorizadas como nada importante o poco importante, la cercanía de la clínica ha salido con un 25% de las respuestas como poco o nada importante, mientras que la disponibilidad de parqueo apunta a un 19% de las respuestas, lo que significa poco o nada importante para efectos de la perspectiva del cliente. Estos números, en conjunto con los presentados en los párrafos anteriores, lo que permite observar es que estos individuos priorizan otros elementos antes que preocuparse por la cercanía de la clínica o si el local tiene las facilidades adecuadas, como el parqueo o las rampas de acceso.

Figura 11

Selección sobre los medios de contacto por parte de los individuos participantes en el estudio exploratorio sobre las preferencias de los servicios odontológicos en San Joaquín de Flores durante el periodo de agosto de 2023



Para la Figura 11, elaborada con las respuestas obtenidas a partir del ítem 11 del cuestionario aplicado, se nota una clara tendencia por el uso de los dispositivos electrónicos y los medios de comunicación que no necesariamente requieren contacto personal como las llamadas telefónicas.

Como se observa en el gráfico, prácticamente un 95% de las personas que brindaron sus opiniones en el estudio, respondieron que quisieran ser contactadas mediante algún mecanismo como los mensajes automáticos, los anuncios en las redes sociales o los correos electrónicos, por lo que se levanta la oportunidad de eventualmente conectar con estos individuos mediante campañas personalizadas de mercadeo para cada una de estas necesidades, el mayor grupo de respuestas están alineadas a la mensajería de texto, con un 60% de las respuestas organizada con este mecanismo, que tiene características de prácticamente ser inmediata y directa con respecto al mensaje y al receptor respectivo.

Resultados de la Entrevista.

Para efectos del análisis de la primera variable identificada, existen diversos elementos de la entrevista aplicada a la Gerente de la clínica que amplían detalles sobre la situación estratégica actual de la clínica, así como la perspectiva de dicha profesional sobre los posibles planes futuros. Los resultados obtenidos mediante la entrevista se resumen en la siguiente tabla.

Tabla 4

Resultados de la primera variable del estudio obtenidos de la entrevista aplicada a la Gerente de la clínica en agosto de 2023

Ítem	Reactivo	Sujeto: Gerente de la Clínica
3	Tiempo dedicado actualmente a la clínica	Hoy en día, debido a las diferentes obligaciones que tengo al velar por mi hija y por mi madre, le dedico alrededor de cinco horas diarias.
4	Tiempo por dedicar en futuro a la clínica	Si las condiciones se dieran, quisiera poder dedicarle unas ocho horas al día.
5	Elementos que apasionan de la profesión	La interacción con la gente, poder impactar en sus vidas al mejorar su salud y su estética. Me gusta la parte artística, estética del trabajo. Mejorar la posición dental o la morfología de una sonrisa es arte también.
6	Elementos que no apasionan de la profesión	Que trabajo con el dolor y el miedo casi siempre. Me gusta poder mejorar las experiencias de los pacientes mediante una atención humanizada y cálida. Que

		puedan conmigo, vencer sus miedos. Pero siempre son las palabras más usadas en la consulta, miedo y dolor.
7	Características de un dentista extraordinario	La capacidad de ponerse en los zapatos de los pacientes y tratarlos con la calidad profesional y humana con la que quisieras ser tratada.
8	Características de pacientes que atiende o no atiende	<p>Cuando mis habilidades o capacidades profesionales no son suficientes para resolver qué tiene el paciente.</p> <p>No me gustan los pacientes que llegan hablando mal de otros colegas, siento que harán lo mismo con mi trabajo.</p>
11	Factor diferenciador de la clínica con respecto a la competencia	La combinación de un tratamiento de calidad, con técnicas modernas, materiales de primera en un entorno familiar y de confianza.
12	Principales servicios brindados en la clínica	Brindo servicios de odontología general y ortodoncia.
13	Oportunidad de servicios adicionales a futuro	Me gustaría poder incluir dentro de mi oferta de servicios la capacidad de un centro radiográfico con ortopantógrafo y tomógrafo.
14	Clasificación del público o mercado meta	Considero que quisiera atender principalmente a familias de residenciales cercanos, a profesionales jóvenes, a niños y adolescentes.
15	Mercado meta para la oferta de servicios	Similar a la pregunta anterior, quisiera llevar mis servicios a familias de residenciales cercanos, a profesionales jóvenes, a niños y adolescentes.

16	Objetivos de negocio a largo plazo	Remodelar el espacio para poner una segunda silla y ampliar el horario de los especialistas asociados
17	Recolección de la retroalimentación de los clientes	Nunca he recolectado ningún tipo de información sobre la satisfacción o las recomendaciones de los clientes que han venido a mi clínica
20	Acciones para la comunicación directa con los clientes	Actualmente uso WhatsApp o redes sociales para tratar de mantenerme en contacto directo con mis clientes actuales
21	Acciones para la atracción de nuevos clientes	He empezado a aumentar mi presencia en redes sociales, para tratar de llegar a más personas

Al descomponer las diferentes respuestas brindadas por la Gerente de la clínica, se pueden observar ciertas intenciones y planes con respecto a la estrategia que desea seguir con su negocio. En primera instancia, hay una subutilización de la clínica dado que en la actualidad le dedica solamente cinco horas al día al brindar los servicios o darles seguimiento a sus pacientes; sin embargo, hay un deseo de eventualmente incrementar a las ocho horas diarias de trabajo, ya sea directamente por consultas brindadas por ella o a través de colaboraciones con otros especialistas que puedan venir a la clínica a dar servicios adicionales.

Dentro de los elementos o las características de su trabajo que la apasionan, se encuentra el hecho de interactuar con los pacientes, de conocer acerca de sus necesidades, las preferencias y los miedos, le da la oportunidad de identificar la forma apropiada de abordar cada caso para que cada consulta que realiza sea una experiencia agradable para la persona. Adicionalmente, como la Gerente misma menciona, las personas típicamente asocian las visitas al dentista

con miedo y dolor, por lo que acá se presenta la oportunidad de tomar esto como insumo a la hora de definir una eventual estrategia con propuesta de valor, que brinde un elemento diferenciador de esta clínica con respecto a la competencia.

Según los comentarios de la profesional, la clínica brinda los servicios generales de odontología y ortodoncia, los cuales pueden venir a cubrir las necesidades básicas planteadas por las respuestas brindadas por los individuos estudiados en el apartado del cuestionario exploratorio sobre las preferencias de los servicios odontológicos. Se presenta la oportunidad de plantear algunas acciones y estrategias para conectar con estas personas con el fin de atraerlos y retenerlos como pacientes frecuentes en la clínica. Por otra parte, ella también plantea la posibilidad de eventualmente expandir su consultorio para no solamente tratar más pacientes al mismo tiempo, sino que pueda lograr colaboraciones con otros especialistas para mantener la clínica con buena ocupación.

Finalmente, la Gerente de la clínica reconoce que hay oportunidades para realizar un mejor manejo de sus redes sociales y los canales de comunicación con el fin de poder conectar genuinamente con los clientes y los pacientes, para lograr comunicaciones efectivas con los consumidores y que se genere una experiencia agradable de seguimiento con los pacientes.

Resultados de la Segunda Variable: Estudiar el proceso de gestión financiera de la Clínica Dental San Joaquín

Para efectos de la segunda variable de interés para esta investigación, se plantea el análisis de los documentos que contienen los estados financieros de la clínica para el periodo de tiempo del 2019 al 2022 inclusive, con el fin de poder realizar los análisis vertical y horizontal, y así poder efectuar un primer acercamiento sobre la situación financiera actual y comprender el modelo de gestión financiera empleado en la clínica.

Paralelamente, mediante la aplicación de la entrevista a la Gerente de la clínica, se realiza una aproximación para averiguar el modelo de gestión financiera que ella emplea en su día a día para administrar el negocio, donde se busca comprender las acciones que toma para el manejo adecuado de la clínica, el proceso de la revisión de las métricas financieras, si existe tal proceso o no, así como identificar los puntos de preocupación o de oportunidades que la profesional expone que sirven de insumo para la propuesta de acción que se plantea en esta investigación.

Resultados del Estudio de los Estados Financieros de la Clínica.

Al estar la segunda variable de interés relacionada con el proceso de la gestión de la clínica dental por parte de la Gerente, es primordial realizar un estudio de su situación actual desde la perspectiva financiera, con el fin de identificar el comportamiento de la clínica en los últimos años, ver los efectos de diversos eventos externos que han impactado al negocio, y así realizar la evaluación que permita identificar las conclusiones y las recomendaciones para la propuesta del proyecto de investigación.

Cabe resaltar que para efectos del análisis de la situación financiera, la Gerente de la clínica provee un resumen de sus declaraciones para efectos tributarios que se realiza ante el Ministerio de Hacienda de la república de Costa Rica, por lo que los datos compartidos vienen resumidos a nivel de totales y no se cuenta con nivel de detalle específico en cuentas o elementos particulares, sea del balance general o del estado de resultados, por lo que los análisis que se presentan en las siguientes páginas se realizan al respectivo nivel en el que se recibe la información.

Adicionalmente, todos los reportes financieros realizados hacia el Ministerio de Hacienda se hacen a título personal a nombre de la Gerente de la clínica; es decir, todos los reportes de los ingresos y los gastos, las obligaciones tributarias, la distribución de los activos, los pasivos y el capital, todo es reportado a nombre

de ella como un trabajador independiente, dado que no hay una figura de sociedad anónima u otra que pudiera representar a la clínica, lo que implica que cualquier tipo de operación financiera de la clínica en realidad es realizada a nombre de esta profesional, lo que repercute en las decisiones del negocio, del financiamiento y del endeudamiento, puesto que se hacen a título personal y no a título de un negocio.

Esta sección de resultados de la revisión de los estados financieros inicia con los análisis de estructura del balance general de la clínica, tanto en valores absolutos como en composición porcentual, para luego realizar un análisis horizontal de las variaciones interanuales en dicha información. Posteriormente, se procede a efectuar un análisis similar para los estados de los resultados, donde se estudia el comportamiento de las ventas, los costos y los gastos, y las diferentes utilidades. Finalmente, se redacta un resumen de las composiciones porcentuales tanto de los elementos de los costos y los gastos, así como de las diferentes utilidades, para hacer el respectivo estudio comparativo.

Tabla 5

**Resumen de los principales datos del balance general de la Clínica Dental
San Joaquín para el periodo 2019 a 2022**

	Montos (millones de colones)			
	2019	2020	2021	2022
Total Activos	89.6	44.8	37.6	36.9
Total Pasivos	8.5	5.9	18.7	15.5
Total Capital Contable	81.1	38.9	18.9	21.4

En la Tabla 5 se puede apreciar la composición de los pasivos y el capital contable por año, en conjunto con el valor total de activos, para la Clínica Dental

San Joaquín, donde lo que resalta a primera vista es la disminución significativa de su capital contable de alrededor de ochenta y un (81) millones de colones a cerca de treinta y nueve (39) millones, para lo cual se le hace la consulta a la Gerente de la clínica para conocer más detalladamente el contexto de dicha disminución. La disminución observada entre 2019 a 2020 se da principalmente por una situación inesperada, e incluso desagradable, donde la profesional había sido estafada y robada por su asistente en ese momento; al presentarse la situación, aparecen múltiples cobros pendientes de pagar por parte de la Gerente, donde no queda más remedio que tomar parte del capital contable para hacerle frente a dichas deudas y obligaciones.

La Gerente toma la decisión de despedir a la asistente, enfrentar las obligaciones respectivas, y eso explica parte de la reducción. El otro impacto fuerte, que es de carácter global, es el tema de la pandemia COVID-19, la que impacta la operación del negocio por los diferentes cierres sanitarios por meses, las medidas de los cuidados, de la limpieza y de la salud que se deben implementar, y que terminan representando un incremento en los gastos y las reducciones en las ganancias, que termina afectando en las diferentes cuentas financieras.

Entre el impacto de la pandemia COVID-19 y ahora la falta de una asistente, la clínica entra en un proceso de subutilización donde el volumen de pacientes es menor, esa relativa tendencia se mantiene para el resto del periodo evaluado, el 2022 cierra relativamente similar al 2021. Para el 2021 se observa un incremento en el total de los pasivos y una disminución del capital contable, lo que responde a un préstamo solicitado y aprobado para la remodelación y la ampliación de la clínica dental.

Para efectos de los activos, debido a la situación explicada de la estafa y el robo, una fuerte porción del activo circulante en la forma de efectivo debe ser empleado para afrontar las obligaciones crediticias respectivas. Otro elemento que

se detalla más adelante en el análisis de la composición de los activos es que al darse la problemática de la pandemia COVID-19, la Gerente de la clínica toma la decisión de dejar de mantener inventario del producto y el material sentado en la clínica, y empieza a operar con compras contra pedido, y se deja de reportar inventarios en sus estados financieros, como parte del proceso de optimizar la gestión y tratar de hacerle frente a los gastos del día a día de la clínica.

Tabla 6

Resumen de la composición porcentual del total de los pasivos y el total del capital contable por año, para el periodo 2019 a 2022, de la Clínica Dental

San Joaquín

	Porcentaje de Composición			
	2019	2020	2021	2022
Total Pasivos	9.5%	13.1%	49.8%	42.0%
Total Capital Contable	90.5%	86.9%	50.2%	58.0%

En la Tabla 6, al comprender la composición porcentual del total de los pasivos y del total del capital contable, se observa que, aun con las situaciones de la estafa y del impacto de COVID-19, porcentualmente la relación entre el capital contable y los pasivos se mantiene similar, y los porcentajes del capital contable están entre el 87% y 91, lo que puede indicar en primera instancia es una gestión por parte de la Gerente bastante conservadora y reservada a la hora de pensar en financiamiento, con un énfasis en el control financiero del negocio por parte de ella; al estar durante el 2019 y el 2020 con un bajo nivel de deudas, representados por sus pasivos, entre un 10% y un 13%, la clínica no se ve fuertemente impactada por temas como la inflación que podría repercutir en las tasas de interés de los préstamos.

Para el 2021, como se mencionaba en el análisis previo, hay una decisión por parte de la Gerente de solicitar un crédito para la renovación y la ampliación de la clínica, por lo que se nota el cambio en la composición entre el capital contable y el total de los pasivos, se recalca ahora un cambio en el comportamiento y el aprovechamiento de posiblemente tasas bajas de interés por parte de los bancos, dado que la economía apenas se empieza a reactivar luego del fuerte año 2020 en el que hubo prácticamente un estancamiento a nivel de consumo.

Tabla 7

Resumen de la variación absoluta (en millones de colones) y relativa (porcentual) del total de los activos, el total de los pasivos y el total del capital contable, para el periodo 2019 a 2022, de la Clínica Dental San Joaquín

	Análisis Horizontal					
	2020 - 2019		2021 - 2020		2022 - 2021	
	Var. Abs.	Var. Rel.	Var. Abs.	Var. Rel.	Var. Abs.	Var. Rel.
Total Activos	(44.82)	-50.04%	(7.14)	-15.95%	(0.69)	-1.83%
Total Pasivos	(2.65)	-31.18%	12.90	220.51%	(3.25)	-17.33%
Total Capital Contable	(42.17)	-52.02%	(20.04)	-51.51%	2.56	13.58%

*Var.Abs. significa Variación Absoluta, mientras que Var.Rel. significa Variación Relativa

Ahora bien, para la Tabla 7 se observan las variaciones entre años para los diferentes elementos del balance general de la clínica, lo que viene a complementar los comentarios brindados anteriormente acerca de una primera reducción fuerte entre el 2019 a 2020, para hacerle frente a las obligaciones

adquiridas, producto de la situación de la estafa y el robo, así como el impacto por la pandemia COVID-19. Entre el 2020 al 2021 se nota un cambio representativo en los pasivos y el capital contable, debido a la oportunidad de un endeudamiento para la expansión de la clínica, se aprovechan las relativas bajas tasas de interés en el mercado en dicho momento, cuando la economía nacional entraba en un proceso de reactivación, y los bancos buscaban poner en circulación dinero para préstamos de todo tipo. Para el 2022 se observa una relativa mejor gestión en el tema de las deudas y el aumento de su capital contable, es cuando se empieza a vislumbrar una recuperación por parte del negocio, pero no necesariamente a los niveles prepandemia.

Tabla 8

Resumen de la composición de los activos fijos y circulantes, para el periodo 2019 a 2022, de la Clínica Dental San Joaquín

	Montos (millones de colones)			
	2019	2020	2021	2022
Activos Fijos	17.5	23.5	22.5	20.2
Activos Circulantes	72.1	21.3	15.1	16.7

En la Tabla 8 se detallan los valores, en millones de colones, de la composición de los activos entre fijos y circulante. De acuerdo con la información brindada, y al nivel del detalle obtenido en dicha información, para el 2019 la clínica contaba con cerca de 58.5 millones de colones en efectivo, en el banco y en las cuentas por cobrar, mientras que los restantes 13.5 millones están relacionados con los inventarios de la materia prima, como las resinas y las piezas dentales de reemplazo.

Para el 2020, debido a lo explicado previamente, se da la eliminación del manejo de inventarios como tal, y los activos circulantes son representados únicamente por efectivo y cuentas por cobrar; 2021 y 2022 se mantienen relativamente estables entre sí, con un efecto acarreado desde el 2020 por el impacto de la pandemia. Adicionalmente, acá es importante resaltar que para el 2020 empieza a regir el proceso del impuesto al valor agregado, implementado en el país, donde debido a esto, los consumidores empiezan a optar por realizar mayor cantidad de pagos mediante el uso de tarjetas de crédito y se da una disminución en el empleo del efectivo para los pagos en la clínica. Para efectos de los activos fijos, los que se incluyen dentro de este rubro están los diferentes equipos, la silla dental, las herramientas de uso del día a día, así como el local físico de la clínica.

Tabla 9

Resumen de la composición porcentual de los activos fijos y circulantes, para el periodo 2019 a 2022, de la Clínica Dental San Joaquín

	Porcentaje de Composición			
	2019	2020	2021	2022
Activos Fijos	19.5%	52.4%	59.8%	54.8%
Activos Circulantes	80.5%	47.6%	40.2%	45.2%

La Tabla 9, congruentemente con lo que se ha mencionado anteriormente, muestra una fuerte composición en 2019 para los activos circulantes con cerca de un 81%, un 15% representa los inventarios y un 61% el efectivo, los banco y las cuentas por cobrar, pero luego se presenta una fuerte disminución por el tema del pago de las obligaciones financieras por el tema del robo y la estafa a la clínica por parte de la asistencia de la Gerente.

En 2020 se ve un cambio en la proporción, no solo por el tema de los pagos de las obligaciones explicadas previamente, sino también porque se aprovecha para empezar algunas remodelaciones y la compra de nuevos equipos y herramientas para la clínica, así se pasa a una composición de un 48% en los activos circulantes y un 52% para los activos fijos.

Para 2021 se nota un incremento en la composición de los activos fijos por temas de la ampliación de la clínica y la inversión en equipos adicionales y más actualizados, con un 2022 se aumenta en un 5% la composición del efectivo, del banco y de las cuentas por cobrar con respecto al año previo 2021, lo que podría indicar una mejoría en la gestión de la clínica para controlar el gasto, dada la situación de pandemia en los años previos.

Tabla 10

Resumen de la variación absoluta (en millones de colones) y relativa (porcentual) del total de los activos fijos y de los activos circulantes, para el periodo 2019 a 2022, de la Clínica Dental San Joaquín

	Análisis Horizontal					
	2020 - 2019		2021 - 2020		2022 - 2021	
	Var. Abs.	Var. Rel.	Var. Abs.	Var. Rel.	Var. Abs.	Var. Rel.
Total Activos Fijos	5.98	34.20%	(0.99)	-4.23%	(2.25)	-10.00%
Total Activos Circulantes	(50.80)	-70.47%	(6.15)	-28.87%	1.56	10.30%

*Var.Abs. significa Variación Absoluta, mientras que Var.Rel. significa Variación Relativa

En la Tabla 10, se resumen los resultados de la variación absoluta y relativa de los activos fijos y de los activos circulantes, la disminución de cerca del 71% en el valor de los activos circulantes concuerda con el detalle de la reducción del

efectivo, del banco y de las cuentas por cobrar por el tema de un pago fuerte de obligaciones crediticias, mientras que el incremento de cerca de 34% entre 2019 a 2020 en los activos fijos está relacionado con unas primeras compras de nuevas herramientas, de esta manera, se mantiene relativamente similar entre 2020 y 2021.

Para efectos del 2022, la disminución de 10% en los valores de los activos fijos puede estar relacionado con los temas de las depreciaciones de los equipos de la clínica, mientras que el incremento del 10% de 2021 a 2022 podría indicar una mejor gestión de los costos y los gastos en general de la clínica, al venir de una situación de crisis mundial que obligó a todos los negocios a reinventar sus modelos de trabajo y a ser más eficientes.

Tabla 11

Resumen de los ingresos totales, los costos de las ventas y la utilidad bruta, provenientes del estado de los resultados de la Clínica Dental San Joaquín para el periodo 2019 a 2022

	Montos (millones de colones)			
	2019	2020	2021	2022
Ingresos Totales	63.14	39.57	33.92	22.71
Costo de Ventas	23.25	8.08	8.07	4.64
Utilidad Bruta	39.89	31.48	25.85	18.07

Ahora bien, pasando al tema de los estados de los resultados de la clínica dental, la Tabla 11 muestra el comportamiento anual de los ingresos netos totales, el costo de las ventas, y la utilidad bruta para el periodo de 2019 a 2022. En primera instancia, se observa el primer impacto fuerte de 2019 a 2020 por el tema de la pandemia COVID-19 y por el cambio al modelo de subutilización de la clínica, en el que no se brinda atención con el mismo horario completo diario, sino

que se mueve a un modelo de solamente cinco horas al día, a diferencia de trabajar con la clínica ocho o nueve horas diarias; esto representa una disminución de cerca de sesenta y tres millones de colones de ingresos netos en 2019 a solamente cerca de cuarenta millones de colones para 2020; luego se observa otra nueva caída en 2021 hacia cerca de los treinta y cuatro millones, y el 2022 se cierra con solamente cerca de veintitrés millones de colones en ingresos netos.

Los costos de las ventas de la clínica, al bajar los ingresos del 2019 al 2020, la indicación de menos flujo de pacientes hacia la clínica por los cierres sanitarios por la pandemia, empiezan a afectar cerca de marzo de 2020, pero al igual que impacta en los ingresos, también se da un efecto en algunos costos productivos que se reducen por atender menos pacientes o no atenderlos del todo. Los costos bajan de cerca de veintitrés millones de colones en 2019 a cerca de ocho millones de colones para 2020, pero curiosamente se mantienen en un valor constante para 2021, no así los ingresos. Este comportamiento podría indicar que, en la transición entre 2020 a 2021, se identifican los costos operativos de línea base que pueden representar una oportunidad para la Gerente de tomar acciones para identificar ahorros o reducciones de los costos.

Para 2022 se observa que los costos de las ventas se logran reducir en casi la mitad de lo que fueron en 2021, se pasa de cerca de 8 millones de colones a 4.6 millones de colones, es una reducción cercana al 43%, pero los ingresos no necesariamente disminuyen en la misma proporción, por lo que acá podría resaltar una gestión adecuada por parte de la gerencia para identificar algunos costos que podrían reducirse o eliminarse.

Solo para brindar una perspectiva adicional, tomando los niveles de los ingresos netos del 2019 como una línea base, o llamado también como los niveles prepandemia, el 2020 presentó una reducción de un 37% en los ingresos, se pasa de cerca de 63.1 millones de colones a 39.6 millones de colones; para el 2021, la reducción con respecto al 2019 fue de cerca de un 46% en los ingresos, estos

son para 2021 de 33.9 millones de colones; y para el caso de 2022, la reducción se trató de un 64% de los ingresos con respecto al 2019, los ingresos son cercanos a 22.7 millones de colones.

Tabla 12

Resumen de la variación absoluta (en millones de colones) y relativa (porcentual) de los ingresos totales, los costos de las ventas y la utilidad bruta, para el periodo 2019 a 2022, de la Clínica Dental San Joaquín

	Análisis Horizontal					
	2020 - 2019		2021 - 2020		2022 - 2021	
	Var. Abs.	Var. Rel.	Var. Abs.	Var. Rel.	Var. Abs.	Var. Rel.
Ingresos Totales	(23.57)	-37.33%	(5.64)	-14.26%	(11.21)	-33.06%
Costos de Ventas	(15.17)	-65.24%	(0.01)	-0.09%	(3.44)	-42.58%
Utilidad Bruta	(8.40)	-21.06%	(5.64)	-17.90%	(7.78)	-30.09%

*Var.Abs. significa Variación Absoluta, mientras que Var.Rel. significa Variación Relativa

En la Tabla 12 se observa que entre 2019 y 2020 se da una reducción de cerca del 65% de los costos de las ventas, principalmente inducido por los cierres sanitarios por COVID-19 que obliga a la clínica dental a no atender pacientes, y a su vez no tener que incurrir en varios costos operativos. Para el mismo periodo de tiempo, los ingresos netos observan una reducción de cerca del 37%, producto tanto de los cierres por COVID-19 como la subutilización de la clínica cuando sí podía operar.

Entrando al 2021, con respecto al 2020, los costos se mantienen similares, pero los ingresos netos siguen mostrando una reducción de cerca del 14%, dado

que el temor de las personas por volver a lugares públicos hace que se mantengan alejados de las clínicas, los lugares de recreo, entre otros.

Para efectos del 2022, con respecto al 2021 se sigue observando una caída en todos los elementos, tanto los ingresos netos como de los costos de las ventas; ahora bien, es favorable la reducción de cerca del 43% en los costos de las ventas entre el 2021 y 2022, porque eso denota una gestión adecuada por parte de la gerencia de la clínica para controlar el gasto, pero una falta de visión para intentar recuperar los pacientes y la clientela, se trata de volver a niveles aceptables, o idealmente de prepandemia.

Tabla 13

Resumen de la utilidad bruta, los gastos administrativos y la utilidad operativa, provenientes del estado de los resultados de la Clínica Dental San Joaquín para el periodo 2019 a 2022

	Montos (millones de colones)			
	2019	2020	2021	2022
Utilidad Bruta	39.89	31.48	25.85	18.07
Gastos Ventas y Administrativos	13.31	9.42	5.85	2.77
Utilidad Operativa	26.57	22.06	20.00	15.30

En la Tabla 13 se observa el comportamiento de la utilidad bruta, conducido por los efectos de los ingresos netos y los costos de las ventas anteriormente explicados, pero también la tendencia a la baja de los gastos de las ventas y los administrativos. Lo importante de resaltar es que, por motivo de la pandemia en el 2020, se nota la reducción de los gastos administrativos por los diferentes cierres durante el año, se pasa de cerca de 13.3 millones de colones en el 2019 a cerca

de 9.4 millones de colones en el 2021, lo que representa cerca de un 29% de disminución en este rubro.

Para 2021, la reducción de los gastos administrativos ronda el 38%, pasa de los 9.4 millones de colones a cerca de 6 millones de colones, en parte por el proceso de los cierres sanitarios y las aperturas paulatinas a mediados del 2021, con la población muy afectada por la pandemia y con temor a salir a la calle.

Para la transición entre el 2021 y el 2022 se observa una reducción importante, cercana al 53%, de los gastos administrativos y proporcionalmente se mejora la utilidad operativa, dichos gastos administrativos pasan de 5,9 millones de colones a solamente 2,8 millones de colones.

Tabla 14

Resumen de la variación absoluta (en millones de colones) y relativa (porcentual) de la utilidad bruta, los gastos administrativos y la utilidad operativa, para el periodo 2019 a 2022, de la Clínica Dental San Joaquín

	Análisis Horizontal					
	2020 - 2019		2021 - 2020		2022 - 2021	
	Var. Abs.	Var. Rel.	Var. Abs.	Var. Rel.	Var. Abs.	Var. Rel.
Utilidad Bruta	(8.40)	-21.06%	(5.64)	-17.90%	(7.78)	-30.09%
Gastos de Ventas y Administrativos	(3.89)	-29.23%	(3.57)	-37.85%	(3.09)	-52.73%
Utilidad Operativa	(4.51)	-16.97%	(2.07)	-9.39%	(4.69)	-23.46%

*Var.Abs. significa Variación Absoluta, mientras que Var.Rel. significa Variación Relativa

Como complemento a lo mencionado en los párrafos anteriores, la Tabla 14 viene a reforzar el comportamiento de la tendencia a la reducción de la utilidad bruta y los gastos de las ventas y los administrativos, se dan como resultado las reducciones también en la utilidad operativa. Se debe recordar que estos porcentajes lo que indican es en cuánto está cambiando el valor absoluto para cada métrica entre un año y otro. En la tabla se observa que los gastos administrativos y de las ventas muestran una consistente reducción año a año, lo cual por un lado representa una situación positiva para el negocio por el tema de las utilidades de la clínica; sin embargo, la no inversión en los gastos administrativos y de las ventas, principalmente en el tema de ventas, lo que implica es que no se están haciendo inversiones en el mercadeo ni en la publicidad, lo cual a la larga representa pocas iniciativas para la atracción de los pacientes de nuevo a la clínica.

Tabla 15

Resumen de la utilidad operativa, los intereses y los gastos financieros, y la utilidad neta antes de los impuestos, provenientes del estado de los resultados de la Clínica Dental San Joaquín para el periodo 2019 a 2022

	Montos (millones de colones)			
	2019	2020	2021	2022
Utilidad Operativa	26.57	22.06	20.00	15.30
Intereses y Gastos Financieros	1.40	3.27	3.52	1.30
Utilidad Neta Antes de Impuestos	25.17	18.79	16.48	14.00

La Tabla 15 muestra el comportamiento de las utilidades operativa y neta antes de los impuestos, pero es interesante recalcar el comportamiento particular de los intereses y los gastos financieros como tal. En 2019 se habla de los gastos

financieros y por intereses de cerca de 1.4 millones de colones, se incrementa a 3.3 millones para el 2020 por motivo de los ajustes de cuentas por el proceso de la estafa y el robo que obliga a la Gerente de la clínica a hacerle frente a dichas obligaciones, en parte con el pago en efectivo, pero también en porciones de pago por el financiamiento.

En paralelo, hay un proceso de financiamiento para las remodelaciones y la expansión de la clínica, aparte de la compra del equipo y las herramientas nuevas, esto mantiene el gasto similar para 2021 en 3.5 millones de colones, semejante al comportamiento de 2020. Para 2022 se da un aparente mejor comportamiento de dichos gastos, lo que puede estar influido por el refinanciamiento de las deudas, la cancelación de algunas obligaciones, lo que inyecta capital a la clínica.

Tabla 16

Resumen de la variación absoluta (en millones de colones) y relativa (porcentual) de la utilidad operativa, los intereses y los gastos financieros, y la utilidad neta antes de los impuestos, para el periodo 2019 a 2022, de la Clínica Dental San Joaquín

	Análisis Horizontal					
	2020 - 2019		2021 - 2020		2022 - 2021	
	Var. Abs.	Var. Rel.	Var. Abs.	Var. Rel.	Var. Abs.	Var. Rel.
Utilidad Operativa	(4.51)	-16.97%	(2.07)	-9.39%	(4.69)	-23.46%
Intereses y Gastos Financieros	1.87	133.56%	0.24	7.39%	(2.21)	-62.96%
Utilidad Neta Antes de Impuestos	(6.38)	-25.36%	(2.31)	-12.31%	(2.48)	-15.03%

*Var.Abs. significa Variación Absoluta, mientras que Var.Rel. significa Variación Relativa

La Tabla 16 resume parte de los análisis hechos anteriormente, donde el incremento entre 2019 a 2020 por el tema de los intereses y los gastos financieros se da por las opciones del financiamiento y las deudas para hacerle frente a los compromisos adquiridos por la clínica, así como el tema de la expansión y la remodelación de la clínica, con la compra de nuevas máquinas y equipos.

Para el cambio entre 2020 y 2021 se entra con una situación bajo control con respecto a los gastos financieros y los intereses, mientras que para el cambio entre 2021 a 2022 la reducción de 63% es debido a una mejor gestión de las deudas y la mentalidad de la gerente de no mantener niveles altos de deudas, dadas las circunstancias experimentadas en el 2019 y 2020.

Tabla 17

Resumen de la utilidad neta antes de los impuestos, los impuestos y la utilidad neta, proveniente del estado de los resultados de la Clínica Dental San Joaquín para el periodo 2019 a 2022

	Montos (millones de colones)			
	2019	2020	2021	2022
Utilidad Neta Antes de Impuestos	25.17	18.79	16.48	14.00
Impuestos	3.80	1.83	1.66	1.25
Utilidad Neta	21.37	16.96	14.82	12.75

En la Tabla 17 se expone el comportamiento de la utilidad neta antes de impuestos, los impuestos y la utilidad neta de la clínica dental. La reducción cercana a los 2 millones de colones entre el 2019 y 2020 está principalmente dirigida por la falta de los procedimientos y las consultas realizadas dados los cierres sanitarios por motivo de COVID-19. Para el periodo entre 2020 y 2021 se

mantiene relativamente similar, ronda cerca de los 1.8 millones de colones en impuestos, donde puede haber una inherencia por la entrada en rigor del impuesto al valor agregado (IVA), el mayor uso de las tarjetas de crédito para los pagos, así como otras acciones relacionadas con las declaraciones de los impuestos, tanto de ventas como municipales o patentes.

Tabla 18

Resumen de la variación absoluta (en millones de colones) y relativa (porcentual) de la utilidad neta antes de los impuestos, los impuestos y la utilidad neta, para el periodo 2019 a 2022, de la Clínica Dental San Joaquín

	Análisis Horizontal					
	2020 - 2019		2021 - 2020		2022 - 2021	
	Var. Abs.	Var. Rel.	Var. Abs.	Var. Rel.	Var. Abs.	Var. Rel.
Utilidad Neta Antes de Impuestos	(6.38)	-25.36%	(2.31)	-12.31%	(2.48)	-15.03%
Impuestos	(1.97)	-51.78%	(0.17)	-9.36%	(0.41)	-24.92%
Utilidad Neta	(4.41)	-20.65%	(2.14)	-12.63%	(2.06)	-13.92%

*Var.Abs. significa Variación Absoluta, mientras que Var.Rel. significa Variación Relativa

En la Tabla 18 se resumen las variaciones de un año a otro para los tres rubros planteados, donde al haber reducciones importantes en los impuestos pagados, principalmente por el impacto de brindar y vender menos servicios, hay una gestión detrás en la clínica que busca optimizar algunos costos y gastos administrativos, que acarrearán mejoras en las diferentes utilidades reportadas.

Tabla 19

Resumen de las principales relaciones porcentuales del costo de las ventas, los gastos de las ventas y los administrativos, los intereses y los gastos financieros, y los impuestos con respecto al total de los ingresos para el periodo 2019 a 2022, de la Clínica Dental San Joaquín

	Porcentaje con respecto a Ingresos Netos			
	2019	2020	2021	2022
Costos de Ventas	36.83%	20.43%	23.80%	20.42%
Gastos de Ventas y Administrativos	21.08%	23.81%	17.26%	12.19%
Intereses y Gastos Financieros	2.22%	8.27%	10.36%	5.73%
Impuestos	6.02%	4.63%	4.90%	5.50%

A modo de resumen, la Tabla 19 muestra un análisis vertical específicamente para los costos y los gastos generales con respecto a los ingresos netos año a año. Para efectos de los costos de las ventas, el comportamiento que se observa es que, para el 2019, estos costos representaban cerca de un 37% del valor de los ingresos netos, caen a cerca de 20% para el 2020, lo que podría indicar que hay una optimización de los gastos productivos y de los materiales empleados directamente en las consultas y los tratamientos. El 2021 muestra un incremento cerca de 3.4% con respecto al 2020, el porcentaje de los costos de las ventas con respecto a los ingresos netos se sitúa en un 23.8%, lo que podría estar dictado por un incremento en los precios de las materias primas por problemas en la cadena de suministros, la inflación tanto nacional como la “importada” que encarece los productos empleados, y por ende, sube los costos totales. Para el 2022 se devuelve a un comportamiento similar al del 2020, los

costos de las ventas están en un 20.4% de los ingresos netos, por lo que se podría asociar con la gestión en busca de optimizar los costos y de incrementar las utilidades.

Los gastos de las ventas y los administrativos muestran un comportamiento a la alza entre el 2019 y 2020, pasan de representar un 21.1% en el 2019 a 23.8% en el 2020 con respecto al total de los ingresos netos, en parte debido a los gastos extras en que tuvo que incurrir la clínica como parte de los protocolos de seguridad y limpieza en general, por temas del distanciamiento durante época de COVID-19, pero se muestra una mejoría para el 2021 y 2022, baja primero a representar un 17.3% y un 12.2% respectivamente, lo que podría indicar por un lado mejor gestión administrativa de la clínica, pero también la reducción de las inversiones en las campañas publicitarias o en los temas relacionados con la atracción de pacientes.

Con el tema de los gastos financieros y de los intereses, como se mencionaba en apartados anteriores, la Gerente de la clínica decide tomar algunas acciones de endeudamiento para la remodelación de la clínica, compras de nuevos equipos y herramientas para brindar mejores servicios de alta tecnología, y se dan también algunos procesos del refinanciamiento de las deudas. El 2019 cuenta con que los intereses y los gastos financieros representaban un 2.2% del total de los ingresos netos, salta a un 8.3% en 2020 y luego a 10.4% en 2021, pero para 2022 hay una mejor gestión de las deudas, lo que se trae abajo el endeudamiento y por ende, ahora los gastos financieros y de intereses representan solo un 5.7% del total de los ingresos netos.

A nivel del pago de los impuestos, se resalta que el 2019 cuenta con un valor de los impuestos con respecto a los ingresos netos del 6%, baja a un 4.6% en 2020 por efectos de la reducción en los servicios brindados y por ende, hay menos ingresos, pero también con la entrada en vigor del impuesto del valor

agregado (IVA), se observa un efecto sobre este porcentaje, pasa a una relación de 4.9% en 2021 y de 5.5% para 2022.

Resultados de la Entrevista.

Para la segunda variable de estudio planteada, a través de la aplicación de la encuesta se realizan algunas preguntas que investigan las opiniones de la Gerente de la clínica sobre el modelo de la gestión financiera que es empleado en el negocio, así como las principales preocupaciones que ella expresa, mismas que sirven de oportunidades para el presente estudio de investigación para el planteamiento de las propuestas de mejora. En la siguiente tabla se resumen las preguntas y las respuestas brindadas por la profesional con respecto al modelo de la gestión financiera empleado actualmente en la clínica.

Tabla 20.

Resultados de la segunda variable de estudio obtenidos de la entrevista aplicada a la Gerente de la clínica en agosto de 2023

Ítem	Reactivo	Sujeto: Gerente de la Clínica
9	Preocupaciones sobre la administración del negocio	La administración financiera de la clínica es todo un tema, porque se me dificulta muchísimo primero entender las métricas financieras, y luego poder hacer una buena gestión a partir de lo que los números financieros me indican. Además, todos los meses tengo dificultades con mi contador para poder brindarle toda la información sobre mis gastos, préstamos, o ingresos como para poder contabilizarlos correctamente en el cierre de mes.

10	Retos presentes en la administración del negocio	De primera entrada, le puedo decir que el principal reto que vivo todos los días con la clínica es poder mantener precios competitivos en un mercado saturado de profesionales recién graduados que, para poder atraer clientela, cobran precios ridículamente bajos.
18	Análisis del desempeño financiero de la clínica	Personalmente, yo no hago ningún seguimiento financiero de la clínica como tal; lo que sí hago es que contrato a un contador que me realiza todo el proceso contable y financiero, pero inclusive así se me dificulta mucho poder dedicarles la atención a los números financieros, porque definitivamente no son mi fuerte.
19	Seguimiento de la situación financiera de la clínica	Similar a la pregunta anterior, se me hace muy difícil emocional y mentalmente poder sentarme a entender la situación financiera de la clínica, comprender lo que está sucediendo y pensar en acciones que debería tomar para poder hacer un mejor seguimiento de cómo va la clínica, para no necesariamente vivir solo el día a día. Retomando parte de la respuesta sobre las preocupaciones, yo sé que actualmente no le hago un buen seguimiento a las finanzas de la clínica, y se me dificulta poder brindarle toda la información adecuada y a tiempo a mi contador para que me realice el cierre adecuado de mes.

De las impresiones y las opiniones recibidas por la Gerente de la clínica, cabe resaltar que hay una falta de seguimiento del proceso financiero, tanto a nivel mensual como a nivel anual, en el sentido que, aunque se trabaja con un contador para realizar los procesos respectivos del registro de los ingresos, el pago de los

impuestos y otros temas, la Gerente como tal no brinda tiempo ni se dedica a darle un apropiado seguimiento a las finanzas de la clínica.

Adicionalmente al no tener el seguimiento adecuado a la gestión financiera de la clínica, la Gerente de esta también expone que esto representa una de las principales preocupaciones durante las operaciones mensuales, dado que no se cuenta con la idea de un presupuesto, un gasto real o planeado, y sin control y un monitoreo efectivo de los ingresos. Inclusive, aunque existiera un proceso de la gestión financiera como tal, la misma profesional expresa que no es un tema fácil de coordinar puesto que tal vez no se tiene la capacidad, el interés o la facilidad para poder revisar y analizar los estados contables y financieros de la clínica con cierta frecuencia, lo que abre la oportunidad de plantear algunas soluciones de reportes que sean fáciles de mantener actualizados y de monitorear.

Resultados de la Tercera Variable: Construir un informe sobre las principales razones financieras de la clínica dental

En esta sección se procede con el análisis de las principales razones financieras de la clínica dental, se usan como base los datos financieros obtenidos por parte de la Gerente de la clínica. Dichas razones financieras se pueden categorizar de acuerdo con el tipo de análisis que se desea realizar, dado que existen razones financieras de liquidez, de gestión, de endeudamiento, y de rentabilidad.

Las razones financieras de liquidez permiten obtener información sobre la capacidad de pago de las deudas a corto plazo por parte de la empresa, donde los indicadores mayormente calculados son el capital de trabajo, la razón circulante, y la razón rápida. Para el caso en estudio, dado que sólo se cuenta con el valor de los pasivos totales y no se pueden distinguir los valores de pasivos circulantes, no es posible realizar el cálculo de las razones de liquidez, por lo que se omiten del resumen de los resultados.

Las razones financieras de gestión, como lo dice el nombre, permiten identificar la efectividad y la eficiencia de la gestión del negocio, para identificar el funcionamiento de las políticas de la empresa en relación con las ventas al contado, las ventas totales, la gestión de sus inventarios, y los cobros. Debido a que la información financiera brindada por la Gerente de la clínica no cuenta con el nivel de detalle sobre las cuentas por cobrar, los indicadores relacionados a este rubro no logran ser determinados y se omiten del resumen de las razones financieras. Sin embargo, los cálculos para la rotación del activo fijo y del activo total sí se incluyen como parte del resumen de los indicadores.

Las razones financieras del endeudamiento, también conocidas como razones de apalancamiento, le permiten al negocio comprender la proporción de cuánto financiamiento externo tiene una empresa cuando se compara con su propio patrimonio. Para el presente caso, se realiza un análisis tanto para la razón de la deuda como para la razón de la rotación del interés ganado; sin embargo, la cobertura de los cargos fijos no se incluye en el resumen de los índices, puesto que la información financiera brindada por la Gerente no incluye el nivel de detalle adecuado para generar el análisis respectivo.

Las razones financieras de la rentabilidad permiten determinar la eficiencia de un negocio para poder emplear sus recursos para producir ganancias, para determinar si el negocio puede mantener la operación en el corto, mediano y largo plazo. Para el caso del estudio se realizan los cálculos para el margen de la utilidad, el rendimiento de los activos totales (RAT), así como el rendimiento del capital contable (RCC).

Resultados del Estudio de los Estados Financieros de la Clínica.

Con base en la información recopilada sobre los estados financieros de la clínica, se procede a realizar los respectivos cálculos de los índices o las razones financieras de interés, los cuales se resumen en la siguiente tabla.

Tabla 21

Resumen de las razones financieras de la Clínica Dental San Joaquín para el periodo 2019 a 2022

	Año			
	2019	2020	2021	2022
Razones de Gestión				
Rotación de Activo Fijo	3.61	1.69	1.51	1.12
Rotación de Activo Total	0.70	0.88	0.90	0.61
Razones de Endeudamiento				
Razón de Deuda	9.49%	13.07%	49.85%	41.97%
Razón de Rotación del Interés Ganado (RIG)	18.96	6.74	5.69	11.75
Razones de Rentabilidad				
Margen de Utilidad	33.85%	42.86%	43.68%	56.16%
Rendimiento de Activos Totales (RAT)	23.86%	37.89%	39.39%	34.54%
Rendimiento del Capital Contable (RCC)	26.36%	43.59%	78.53%	59.52%

A nivel de las razones de gestión presentadas, aunque muestra números relativamente saludables, usualmente se busca que estos produzcan su mismo valor en los ingresos netos, lo que genera una relación de uno. Idealmente, los

valores por encima de uno denotan una mejor efectividad en el negocio para la creación de los ingresos con los activos disponibles.

Para efectos de las razones del endeudamiento, durante los primeros dos años evaluados se observa un comportamiento bastante conservador a nivel de los manejos de las deudas por parte de la Gerente y la clínica; para el 2021 hay un aprovechamiento de las bajas tasas de interés para solicitar créditos para realizar ciertas remodelaciones y compras de equipos, lo que sube la razón de deuda en 2021 a casi un 50% y luego vuelve a bajar a un 42% para el 2022. Acá se observa que no se busca una exposición alta al riesgo del endeudamiento, por lo que la clínica podría aprovechar un poco más la capacidad de endeudarse, sanamente, a niveles un poco mayores sin necesariamente sacrificar el nivel de exposición. Ahora bien, con la rotación del interés ganado, se observa que los ingresos netos son bastante suficientes para hacerle frente a las obligaciones crediticias, y que hay un comportamiento por parte de la Gerente de controlar las deudas e inclusive buscar reducir las, como se detalla en la disminución de la razón de deuda del 2021 a 2022.

Para efectos de las razones de rentabilidad, los márgenes de utilidad neta muestran un comportamiento al alza, lo que denota compromiso por parte de la Gerente y la clínica de controlar el gasto, optimizar las operaciones, con los niveles de ingresos netos que se obtienen año a año, que para los últimos tres años han venido a la baja. El rendimiento de los activos totales (RAT) podría mejorar significativamente si la Gerente decidiera invertir y expandir la oferta de los servicios, de forma razonable, de acuerdo con una proyección de crecimiento del negocio, con el fin de poner a sus activos a generar mayores ingresos; hay un comportamiento al alza, lo cual es positivo para el negocio, pero se podría realizar una mejor utilización de los recursos. De manera similar con el rendimiento del capital contable (RCC), los números presentados son bastante favorables en los últimos años, dado que no solo la proporción de la utilidad neta obtenida se ha

incrementado año a año, sino que también el capital contable ha aumentado al menos de 2021 a 2022, ambas situaciones son beneficiosas para la clínica.

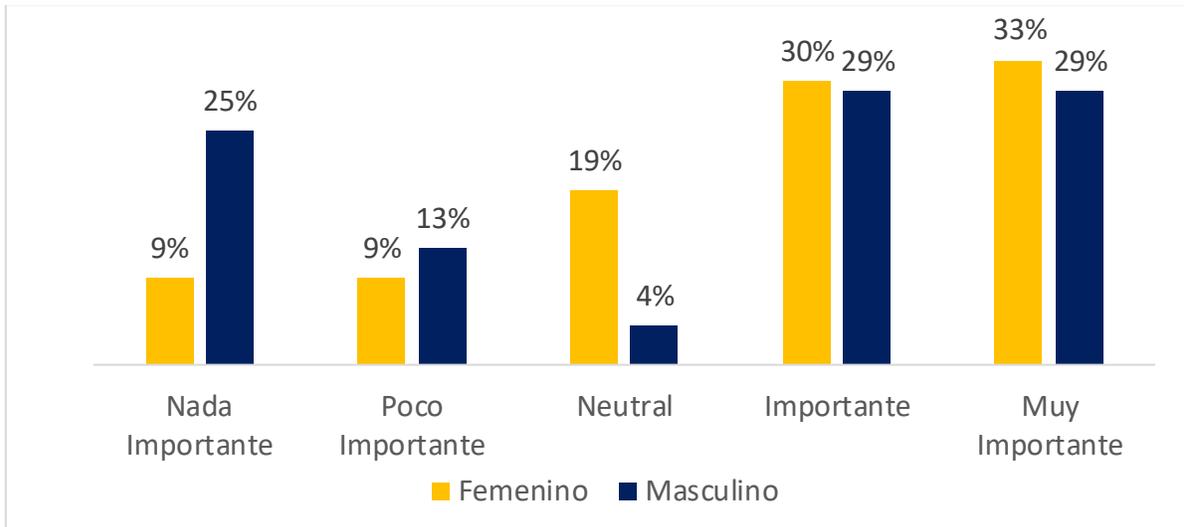
Cruce de Variables

En esta sección se traen a la atención del lector aquellos cruces o relaciones entre los datos recopilados a través de los diferentes procesos, particularmente entre los ítems o las preguntas empleados en el cuestionario exploratorio. La presentación de estos resultados se efectúa de manera gráfica para demostrar dónde existan señales en los datos que indiquen algún tipo de patrón o relación entre los ítems que sean de interés para el estudio en cuestión.

Para efectos de los diferentes gráficos, los porcentajes que se presentan se han definido con respecto al total de las respuestas para el elemento en particular; es decir, se toman como ejemplo las relaciones entre las respuestas de género y otra variable, el porcentaje determinado se calcula basado en las respuestas recibidas para esa variable con respecto al total de las respuestas de ese género específico.

Figura 12

Relación entre el género y la importancia sobre la cercanía de la clínica como preferencia en la selección de la clínica dental por parte de estudio exploratorio realizado en San Joaquín de Flores durante agosto de 2023



De los datos obtenidos y resumidos en la Figura 12, se observa que las personas que respondieron su género como femenino presentan con un 63% de sus respuestas, que la cercanía con su lugar de habitación o de trabajo les resulta de importancia para la selección del consultorio, mientras que las respuestas de las personas que identificaron su género como masculino solamente el 58% indican esa misma importancia.

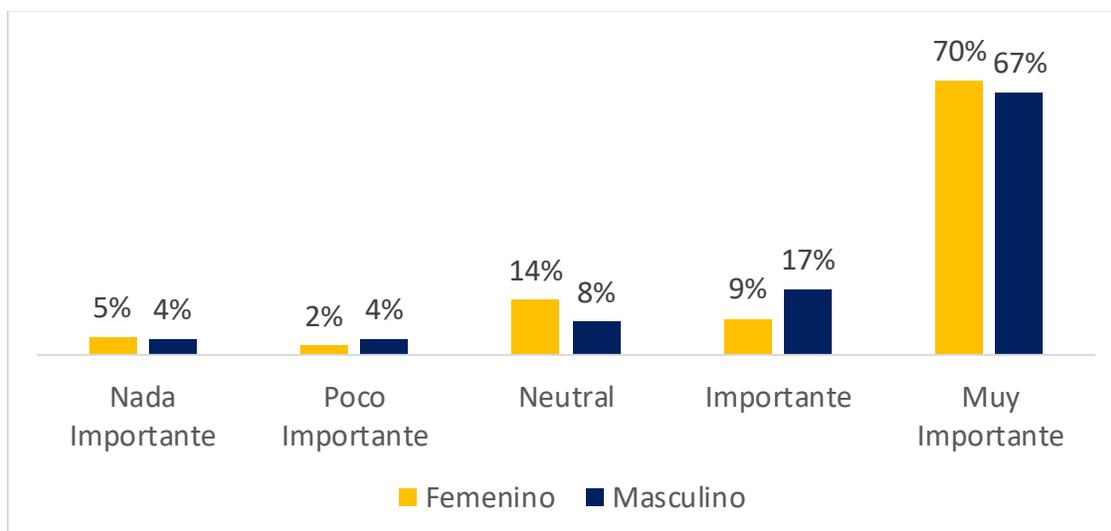
Ahora bien, al 38% de las personas que contestaron el género como masculino, les resulta de poca o nada importancia la ubicación de la clínica, mientras que para las personas que contestaron el género femenino solamente llega a un 18%. Es decir, dentro del estudio realizado, a los hombres les puede resultar indiferente o sin importancia la ubicación y la cercanía de la clínica por temas de seguridad o movilidad, que los hombres tengan menos temor de andarse movilizándose en cualquier lugar, mientras que las mujeres podrían tender a ser más cautelosas en ese sentido, y por eso proporcionalmente hay menos respuestas de

poca o ninguna importancia por parte de las mujeres con respecto a la cercanía de la clínica.

Por otra parte, las personas que contestaron como femenino responden en un 19% que les resulta indiferente o neutral la cercanía de la clínica, por lo que esto podría representar una oportunidad importante para trabajar en la atracción de este segmento particular hacia la clínica, y que se pueda emplear con una propuesta futura para planes de acción.

Figura 13

Relación entre el género y la importancia sobre la amabilidad en el trato del doctor como preferencia en la selección de la clínica dental por parte del estudio exploratorio realizado en San Joaquín de Flores durante agosto de 2023

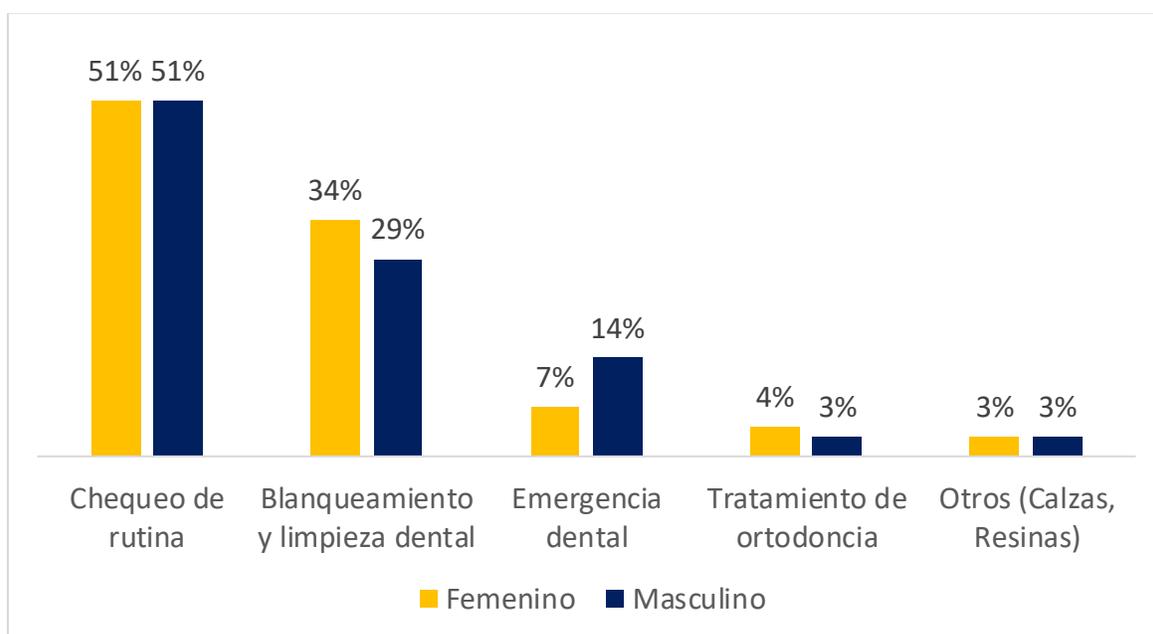


En la Figura 13 se observan los porcentajes de las respuestas brindadas de acuerdo con el género, con respecto al nivel de importancia que se le da al trato amable del doctor o la doctora a la hora de seleccionar una clínica dental en particular. Llama la atención que cerca del 84% de los individuos masculinos indican una importancia en dicha característica, y con un 8% en la zona neutral o

de indiferencia, mientras que para los individuos femeninos hay un 79% que indican el trato amable como importante, pero un 14% señala que le resulta indiferente. El estudio revela una leve diferencia en que los hombres le dan una mayor importancia a la amabilidad y el buen trato del doctor, cuando tradicionalmente se considera que las mujeres tienden a ser más sensibles en este aspecto y por ende, indicaría que ellas le darían una mayor importancia.

Figura 14

Relación entre el género y el motivo de la visita al dentista como preferencia en la selección de la clínica dental por parte del estudio exploratorio realizado en San Joaquín de Flores durante agosto de 2023



Para efectos de la Figura 14, tanto hombres como mujeres contestaron en un 51% que su principal motivo de visita a la clínica es por citas de chequeo rutinarios, pero donde se observa una diferencia en el comportamiento es que un 34% de las respuestas de las mujeres indican que asisten por los tratamientos de limpieza dental o los blanqueamientos, mientras que los hombres contestan un 29% para este motivo; acá se puede presentar una oportunidad para conectar con

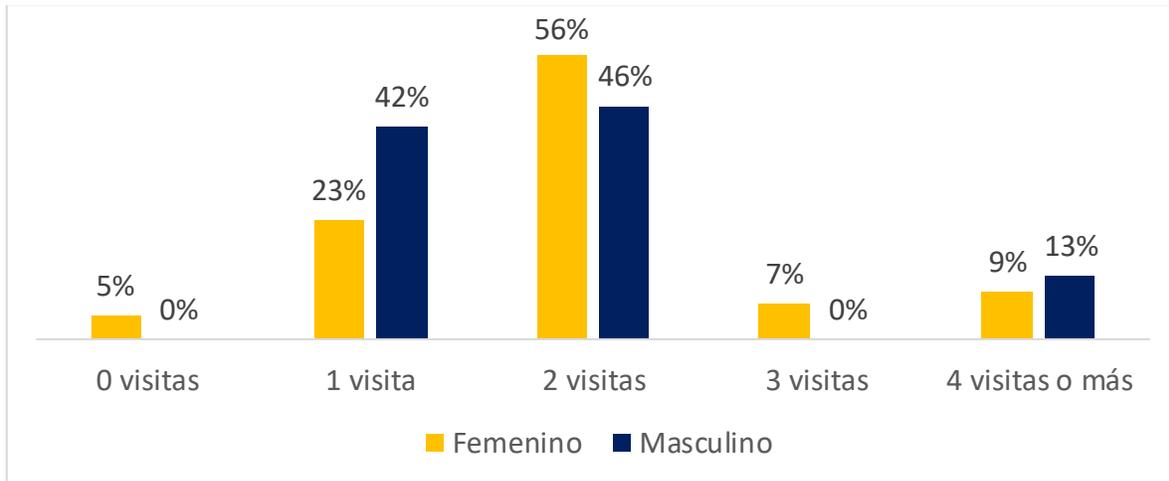
el segmento femenino del mercado para potenciar servicios y promociones que se alinean con la preferencia levemente mayor que la de los hombres por tratamientos del blanqueamiento y la limpieza.

Interesante notar que un 14% de los hombres indica que asiste por temas de emergencias dentales, mientras que solo un 7% de las mujeres señalan que una emergencia sea el motivo de la visita. Resulta interesante observar que, como se mencionaba anteriormente, hay un comportamiento similar entre los hombres y las mujeres en realizar visitas al dentista como parte de sus procesos de chequeos rutinarios, por lo que la explicación de un mayor porcentaje de respuestas de los hombres sobre su visita al dentista por emergencias puede deberse a las diferencias en los hábitos alimenticios, los tipos de dietas, o inclusive el nivel y el tipo de actividades que realizan los hombres con respecto a las mujeres, donde típicamente ellos participan en actividades deportivas de mayor contacto físico o propensos a algún tipo de accidente.

Independientemente de los casos o las razones, esta información puede servir de insumo a la hora de elaborar campañas promocionales para la atracción y la retención de los clientes, así como de la creación de una conexión más genuina y frecuente entre el doctor y los pacientes mediante el seguimiento adecuado a cada uno de ellos según sus necesidades y las preferencias.

Figura 15

Relación entre el género y la cantidad de visitas anuales al dentista como preferencia en la selección de la clínica dental por parte del estudio exploratorio realizado en San Joaquín de Flores durante agosto de 2023



Como se observa en la Figura 15, un 88% de los hombres asegura visitar al dentista una o dos veces al año, mientras que las mujeres indican con un 79% que realizan esa misma cantidad de visitas; ahora bien, ellas parecen tener un comportamiento más preventivo por asistir consistentemente dos veces al año, demostrado por el 56% de las respuestas de las mujeres versus un 46% de las brindadas por los hombres.

Ahora bien, para comprender un poco más el comportamiento de los datos de visitas anuales por el género, se propone realizar la comparación de las visitas anuales con el motivo de la visita, distribuido por el género, donde los valores presentados corresponden al porcentaje de las respuestas por ítem respecto de cada género.

Tabla 22

Porcentaje de las respuestas, según el género, para relacionar la cantidad de visitas anuales al dentista con el motivo de la visita por parte del estudio exploratorio realizado en San Joaquín de Flores durante agosto de 2023

Género / Motivo de Visita	Cantidad de Visitas Anuales al Dentista					
	0	1	2	3	4+	
Femenino	5.7%	18.6%	55.7%	7.2%	12.8%	100.0%
Chequeo de Rutina	1.4%	14.3%	28.6%	2.9%	4.3%	51.4%
Blanqueamiento y limpieza dental	1.4%	4.3%	20.0%	2.9%	5.7%	34.3%
Emergencia Dental	1.4%	0.0%	5.7%	0.0%	0.0%	7.1%
Tratamiento de ortodoncia	1.4%	0.0%	1.4%	0.0%	1.4%	4.3%
Otros	0.0%	0.0%	0.0%	1.4%	1.4%	2.9%
Masculino	0.0%	34.3%	51.4%	0.0%	14.4%	100.0%
Chequeo de Rutina	0.0%	22.9%	22.9%	0.0%	5.7%	51.4%
Blanqueamiento y limpieza dental	0.0%	8.6%	17.1%	0.0%	2.9%	28.6%
Emergencia Dental	0.0%	2.9%	11.4%	0.0%	0.0%	14.3%
Tratamiento de ortodoncia	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	2.9%	2.9%
Otros	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	2.9%	2.9%

Según la Tabla 22, se pueden observar algunos comportamientos por parte de los individuos estudiados. En primera instancia, cerca de un 6% de las respuestas de las mujeres que, aunque indican que no asisten al dentista, sí identifican que hay un motivo para una visita al profesional. Este resultado podría interpretarse como un error de entrada, ya sea por parte del diseño de la encuesta o al ingresar las respuestas la persona; independientemente de la situación, sí hay una intención de visita por parte de la persona, se podría realizar un acercamiento sobre considerar ese 6% como al menos una visita al año.

De acuerdo con las respuestas obtenidas, un 34,3% de los hombres afirma asistir una sola vez al año al dentista, mientras que las mujeres indican que lo hacen una sola vez en un 18,6% de las respuestas que ellas brindan. Para el caso de dos visitas al año, 51,4% de los hombres afirma seguir dicha frecuencia mientras que un 55,7% de las mujeres asisten dos veces al año; sin embargo,

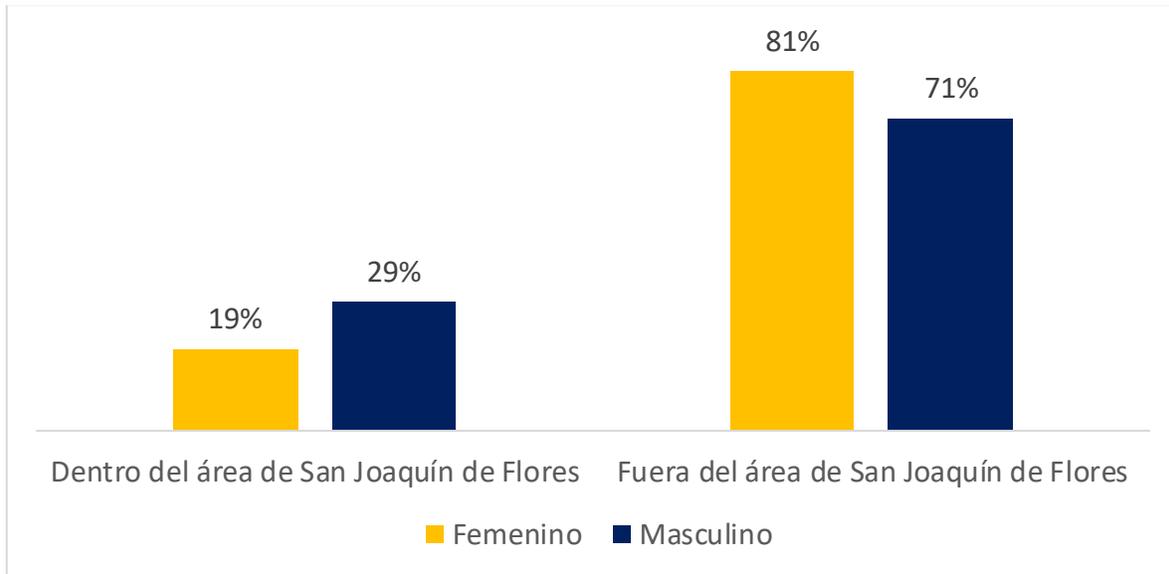
para el caso de visitar al menos tres veces al año, ningún hombre afirma efectuarlo con tal frecuencia mientras que un 7,2% de las mujeres sí lo hacen. Lo que se observa en esta situación es que los hombres frecuentan las clínicas dentales en menos ocasiones que las mujeres (asumiendo que se incluya en el total de las visitas de las mujeres el 5,7% que dice que no visita al dentista, pero que da un motivo para la visita). De tomarse esta afirmación, los diferentes planes de comunicación y mercadeo deben contemplar este segmento de mercado particular para lograr un mayor impacto y la atracción de los clientes.

Otro punto por resaltar, que concuerda con los resultados observados en la Figura 14, es que los hombres contestan que visitan al dentista por motivos de emergencias en un 14,3%, el doble de lo que contestan las mujeres con un 7,1%. Curiosamente, tanto para las respuestas de los hombres como de las mujeres, relacionadas con las emergencias dentales, prácticamente el 80% de esas respuestas afirma que realiza dos visitas al año.

Por otra parte, como era de esperarse, hay evidencia de un mayor interés por los temas de la belleza y la estética por parte de las mujeres con respecto a los hombres, al detallar que un 39% de las respuestas indica realizar una visita por temas del blanqueamiento, la limpieza dental, o el tratamiento de ortodoncia, mientras que para los hombres esta respuesta solo obtiene un 31%.

Figura 16

Relación entre el género y el lugar de visita a la consulta dental como preferencia en la selección de la clínica dental por parte del estudio exploratorio realizado en San Joaquín de Flores durante agosto de 2023

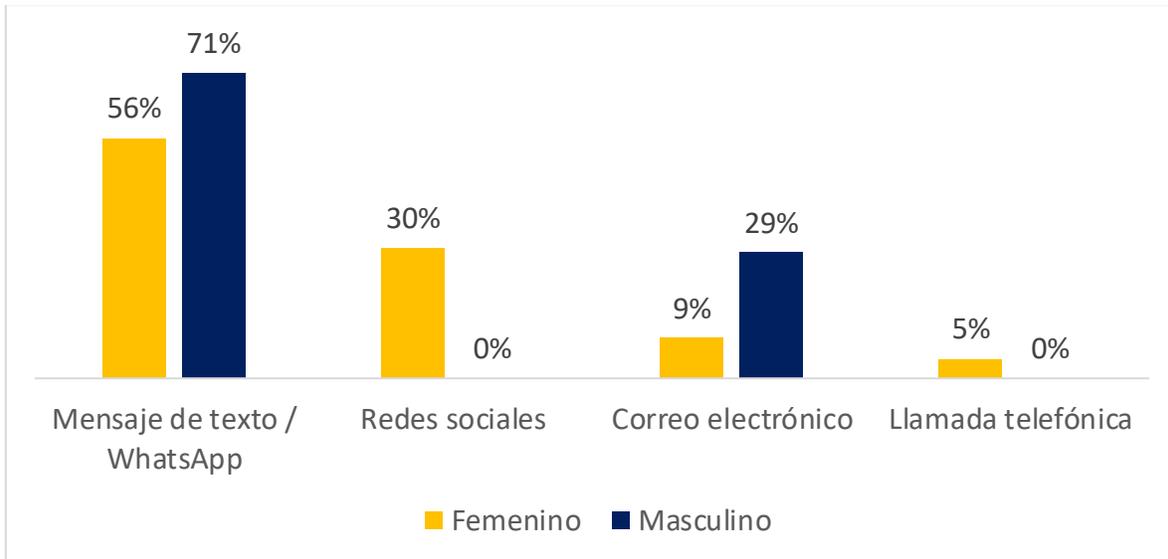


En la Figura 16 se observa que un 81% de las mujeres que brindaron sus respuestas al cuestionario exploratorio, afirma asistir a las consultas dentales fuera del área de San Joaquín de Flores, mientras que un 71% de los hombres muestra este comportamiento.

Se debe recordar que los individuos que participaron del estudio son personas que viven en la zona de San Joaquín de Flores, por lo que este indicador presentado en la figura anterior toma relevancia a la hora que se deseen elaborar las campañas de atracción de los clientes potenciales hacia la clínica, y atraer este segmento al reforzar la importancia o la conveniencia de tener la clínica cerca de su lugar de residencia.

Figura 17

Relación entre el género y el medio de comunicación como preferencia en la selección de la clínica dental por parte del estudio exploratorio realizado en San Joaquín de Flores durante agosto de 2023



De acuerdo con la Figura 17, los hombres señalan que prefieren ser contactados con respecto a las citas, las promociones, los nuevos servicios o cualquier tipo de comunicación, por medio de los mensajes de texto o el correo electrónico, y no indican tener interés en el contacto por medio de las redes sociales, mientras que un 30% de las personas identificadas como mujeres sí accede a las redes sociales y desean ser notificadas por este medio.

Aunque se nota una fuerte tendencia por el uso de los medios digitales de comunicación, es importante recalcar que no se debe dejar de lado el contacto directo por el medio telefónico dado el 5% de respuestas de las mujeres participantes en el estudio. Estas observaciones toman relevancia a la hora de generar las campañas publicitarias o de promoción de ventas que sean personalizadas de acuerdo con el nivel de experiencia que espera cada individuo.

Principales Hallazgos

En esta sección de la investigación se exponen los principales hallazgos observados durante el proceso de la recolección de los datos y la información, tanto mediante el uso del cuestionario exploratorio como del proceso de la entrevista con la Gerente de la clínica.

Hallazgos sobre la entrevista aplicada a la Gerente de la Clínica Dental.

- Durante el proceso de la entrevista con la Gerente, se observa que no cuenta con un proceso de planeación estratégica del negocio, hay ausencia de una misión y una visión, no se tiene claridad sobre los objetivos del negocio, el seguimiento de los casos y los clientes se hace de forma empírica o no estructurada, lo cual genera confusión sobre la administración del negocio como tal.
- Aunque no hay un aparente proceso de planeación estratégica en la clínica, sí se logra destacar que existe un interés por parte de la Gerente en ampliar su oferta de servicios para cubrir otro tipo de tratamientos y procedimientos que su clínica no ofrece actualmente, con posibilidades de explorar su expansión para atender más pacientes al mismo tiempo, y presenta el interés adicional, de buscar colaboraciones con otros doctores y especialistas para incrementar el aprovechamiento del uso de la clínica y sus equipos. Los comentarios brindados indican que hay iniciativa por parte de la Gerente para expandir el negocio y buscar alternativas para incrementar los ingresos y el rendimiento de la clínica.
- Se evidencia que no hay un proceso formal, estructurado, simple y eficaz para darle visibilidad a los indicadores financieros de la clínica. Los procesos del cierre financiero contable se realizan a través del servicio brindado por un contador autorizado, pero la Gerente destaca

que el manejo y el entendimiento de las finanzas representan un reto importante debido al estrés y la preocupación que le puede causar el tratar de entender los números financieros, así como la cantidad de tiempo que requiere invertir para intentar revisar los estados financieros.

- La Gerente evidencia que hay pasión e interés genuino por brindar un servicio de calidad, de excelente trato humano, en un ambiente familiar, para que los pacientes se sientan seguros y a gusto durante la visita a la clínica. Ella demuestra que hay elementos que sustentan su línea de pensamiento sobre la propuesta de valor que quiere traer al mercado y brindar a sus usuarios, es solo que no lo ha logrado materializar en elementos tangibles de un plan de negocios formal y estructurado.
- Adicionalmente, aunque se menciona que no tiene un plan estratégico como tal, la Gerente sí tiene claridad sobre el mercado meta al que quisiera llegar y brindar sus servicios odontológicos, y ha planteado algunas alternativas para poder realizar una mejor conexión con sus clientes actuales y futuros, mediante la presencia en las redes sociales, para lo cual ha tomado acciones esporádicas y no necesariamente como parte de un plan estructurado de una campaña de comunicación y mercadeo como tal. Ella indica que hay falta de disciplina y orden en poder ser consistente con sus publicaciones, los anuncios o los comunicados, en parte por la falta de tiempo y dedicación al negocio, así como también por el desconocimiento sobre cómo realizar campañas de promoción y publicidad que sean efectivas.
- Con el proceso de la entrevista se logra rescatar que hay un seguimiento muy básico y poco efectivo sobre sus clientes, donde el enfoque principalmente está relacionado con la calendarización de las citas para las consultas respectivas; sin embargo, no hay un proceso de recolección de la retroalimentación y el seguimiento de los comentarios

o los testimonios que ayuden para el proceso de mejora continua de la clínica.

Hallazgos sobre el Cuestionario Exploratorio sobre la Preferencias de los Servicios Odontológicos.

- La mayoría de los participantes del estudio exploratorio afirman que su estado civil es casado o en unión libre, donde también se tiene una mayoría de respuestas que indican que en su núcleo familiar hay al menos un niño o una niña.
- La mayoría de las personas que contestaron el cuestionario manifiestan encontrarse actualmente empleados, ya sean asalariados o como trabajadores independientes, donde la mayoría cuenta con un vehículo propio para movilizarse a sus consultas dentales, y es importante recalcar que la mayoría de ellas asisten a sus citas en consultorios que se encuentran fuera del área de San Joaquín de Flores.
- La gran mayoría de personas afirma que asisten al menos una vez al año a consulta con el dentista, donde usualmente el motivo de esta trata sobre los chequeos de rutina, los blanqueamientos y las limpiezas dentales, y en una menor incidencia, alguna emergencia o un tratamiento de ortodoncia.
- La mayor parte de los participantes indicaron que prefieren ser contactados por medios digitales, como la mensajería de texto y WhatsApp, las redes sociales y los correos electrónicos; un muy bajo porcentaje de las personas manifestaron que quisieran ser contactados por la llamada telefónica.

- Dentro de los criterios de la elección de una clínica dental con mayor importancia para los participantes del estudio, se ubican características como la comodidad y la limpieza de la clínica, el trato amable del doctor y la puntualidad en la atención, así como saber que la clínica ofrece servicios con equipos de alta calidad y de última tecnología.
- Ahora bien, dentro de los criterios de elección de una clínica que a los participantes le parecieron poco o nada importantes, resaltan la accesibilidad del local para personas discapacitadas, la cercanía de la clínica con respecto a su lugar de vivienda o de trabajo, así como la disponibilidad de parqueo en el local.

Hallazgos sobre los Estados Financieros e Indicadores de Desempeño Financiero.

- Al iniciar con el estudio de los estados financieros de la clínica, se observa que no hay un proceso que permita tener la información relativamente a mano y rápido para evaluar alguna situación puntual, lo que dificulta el estudio exhaustivo y detallado de las cuentas o los elementos de interés. La información recopilada se brinda mediante un documento de declaración de impuestos hacia el Ministerio de Hacienda que, aunque contiene la información requerida para hacer un análisis horizontal y vertical general, no trae consigo el nivel de detalle adecuado para efectuar el estudio detallado de los estados financieros.
- Al estudiar los estados financieros y realizarle consultas a la Gerente de la clínica sobre el balance general, particularmente para la diferencia en el desempeño entre 2019 y 2020, se detalla que hubo presencia de una situación de robo y estafa por parte de uno de los colaboradores de la clínica, lo que puso a la Gerente a responder financieramente en concordancia con las consecuencias de los actos generados por este

empleado. Dicha situación provoca una fuerte salida de efectivo de la clínica, lo que representa complicaciones para la administración, y en un año, en el que los cierres sanitarios terminan impactando a prácticamente toda la economía nacional e internacional.

- De acuerdo con los estados financieros de la clínica se detalla que la gerencia de ésta es conservadora con respecto a la exposición al riesgo del endeudamiento, al menos para los primeros años estudiados en el análisis; posteriormente, para parte del 2020 y 2021, sí hay un incremento de la presencia de la deuda, orientado a las expansiones y las mejoras realizadas a la clínica.
- Particularmente, para efectos de los manejos de los activos circulantes, con la información disponible, hay una decisión de dejar de emplear inventarios excesivos de materia prima en la clínica y se decide moverse a un modelo de negocio que se compra la materia prima cuando se ocupa, sin necesidad de mantener altos inventarios de ésta para efectos de cierres contables. Para el 2019, se contaba con cerca de 13.5 millones de colones en inventarios, se pasó a cero colones del 2020 en adelante.
- En términos generales, al efectuar una revisión de los márgenes de las utilidades para los cuatro años, se observa una mejora gradual pero constante para incrementar los valores de estas, desde la utilidad bruta, la utilidad operativa, la utilidad neta antes de los impuestos, y se cierra con la utilidad neta. Esto se alcanza con una buena gestión y el control de los costos y los gastos a través de todas las líneas del estado de los resultados, porque, aunque ha habido una reducción significativa en los ingresos netos, el constante incremento en los márgenes se debe entonces a buenos controles financieros del gasto y los costos en general.

Hallazgos sobre el Cruce de Variables.

- En general, uno de los factores claves para la selección de una clínica dental tiene que ver con el trato y la amabilidad por parte del doctor; sin embargo, de acuerdo con las respuestas brindadas, hay un mayor porcentaje de los hombres a los que les resulta importante o muy importante este elemento, mientras que, para las mujeres, aunque les resulta igual de importante, hay una cantidad de ellas que les resulta neutral la amabilidad del doctor a la hora de seleccionar su clínica dental.
- La cercanía de la clínica es otro elemento de importancia a la hora de seleccionar el consultorio clínica dental donde asistir. Aunque los porcentajes de respuestas con valor importante o muy importante son relativamente similares tanto para los hombres como para las mujeres, de acuerdo con los resultados obtenidos, hay un porcentaje mayor de mujeres a las que les resulta neutral la cercanía de la clínica con respecto a los hombres, así como hay un porcentaje mayor de los hombres con respecto a las mujeres, que considera que les resulta poco o nada importante la cercanía de la clínica.
- Aunque para tanto los hombres como las mujeres, un alto porcentaje de ellos afirma que visitan al dentista en zonas fuera del área de San Joaquín de Flores, proporcionalmente son más las mujeres las que frecuentan a dentistas fuera del área mencionada con respecto a las respuestas brindadas por los hombres.
- Las visitas debido a las emergencias dentales son proporcionalmente mayores en los hombres que en las mujeres que participaron del proceso del estudio exploratorio. Adicionalmente, se observa que la proporción de mujeres interesadas en los tratamientos relacionados con

el mejoramiento de la belleza, como lo son las limpiezas dentales, los blanqueamientos y los tratamientos de ortodoncia son relativamente mayores que lo indicado por los hombres.

- Hay un comportamiento particular, consiste en que las mujeres manifiestan su preferencia de ser contactadas por los medios digitales incluyendo las redes sociales, mientras que los hombres prefieren la mensajería de texto o los correos únicamente.

Alfa de Cronbach

Esta última sección de resultados provee una herramienta empleada para la evaluación de la validez y la confiabilidad del cuestionario exploratorio aplicado al grupo de individuos seleccionados por conveniencia para brindar su opinión sobre las preferencias de los servicios odontológicos en la zona de San Joaquín de Flores., esta herramienta se denomina Alfa de Cronbach. Dicho coeficiente permite confirmar que los ítems empleados para realizar el estudio exploratorio sobre las preferencias de servicios odontológicos tienen relación entre sí.

El cálculo del Alfa de Cronbach se detalla a continuación:

$$\alpha = [\text{Ítems} / (\text{Ítems} - 1)] * [1 - (\sum \sigma^2 N / \sigma^2 \sum \text{Ítems})]$$

Donde:

α = Alfa de Cronbach

Ítems = Cantidad de ítems

$\sum \sigma^2 N$ = Sumatoria de la varianza de los sujetos

$\sigma^2 \sum \text{Ítems} = \text{Varianza de la sumatoria de los ítems}$

Para el caso en estudio, la solución al Alfa de Cronbach se resume de la siguiente forma:

$$\alpha = [8 / (8 - 1)] * [1 - (12,18 / 61,44)]$$

$$\alpha = 0,91629$$

Para efectos de los ítems del estudio exploratorio, particularmente los relacionados con las preferencias sobre los servicios odontológicos, el Alfa de Cronbach da un valor de 0,91629, lo cual indica que la confiabilidad del instrumento es elevada, y asegura que los datos son confiables y representativos para efectos del estudio de investigación. Los datos empleados para el cálculo de esta variable se encuentran en la sección de los anexos del presente trabajo.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Como se observa a través del presente estudio de investigación, se efectúa una primera exploración para determinar la situación estratégica actual de la clínica para lograr comprender los procesos existentes y la metodología seguida por la Gerente con respecto a la administración del negocio como tal. Adicionalmente, se procede con un proceso de estudio exploratorio aplicado a un conjunto de individuos seleccionados a conveniencia para determinar a nivel general, ciertas preferencias sobre el uso de los servicios odontológicos e identificar algunas oportunidades.

Por otra parte, se realiza un análisis de la situación financiera mediante la exploración y el estudio de los estados financieros de la clínica del periodo 2019 a 2022 para comprender el estado financiero actual en el cual se encuentra el negocio, se ejecutan algunos análisis y los cálculos de los indicadores financieros sobre el desempeño financiero de la clínica.

Tanto para el caso de la recolección de la información mediante el cuestionario exploratorio sobre las preferencias de los servicios odontológicos, el proceso de la entrevista realizado a la Gerente de la clínica, como el estudio y el análisis de los estados financieros de la clínica, se realiza el respectivo proceso de consolidación de las conclusiones de los respectivos análisis. En primera instancia se presentan las conclusiones derivadas de los datos generales recolectados, para luego proceder a exponer las conclusiones derivadas para cada una de las variables planteadas en el estudio, y se realiza un cierre con las conclusiones generales determinadas para el proceso de la investigación realizada.

En los casos que aplique, se complementan los datos recopilados y sus respectivas conclusiones con la adecuada revisión bibliográfica que permita sustentar las afirmaciones efectuadas con una base teórica que agregue mayor validez a lo observado y concluido. Posterior a la presentación de las conclusiones

de la investigación, se procede a exponer las recomendaciones respectivamente para el trabajo en general, así como para cada una de las variables analizadas en el estudio.

Conclusiones sobre los Datos Generales

Empleando como punto de partida las conclusiones derivadas de los datos generales recolectados tanto mediante el cuestionario exploratorio sobre las preferencias de los servicios odontológicos como del proceso de la entrevista a la Gerente de la clínica, datos que no se encuentran relacionados con ninguna variable de estudio particular, pero que aportan valor agregado a la investigación en general, se determinan algunas características del potencial público meta para los servicios odontológicos, alineado con las ideas de negocio que posee la profesional de la clínica.

- Desde la perspectiva de la Gerente de la clínica, se evidencia que hay un genuino interés en tener una clínica dental que le permita transformar las vidas de sus clientes mediante un servicio humano y de alta calidad, balanceando este tiempo con su labor de madre y de responsable de hogar. Estas ideas y los comentarios brindados por ella sirven de insumo para la elaboración de una propuesta del plan estratégico.
- El estudio exploratorio de las preferencias de los servicios odontológicos presenta algunos números y detalles interesantes. En primera instancia, de las personas interesadas en contestar el cuestionario, el 64% se identifican con el género femenino, por lo que esto puede abrir la posibilidad para un replanteamiento sobre el potencial segmento del mercado de interés.

- El estudio también muestra que cerca del 67% de las personas participantes contestaron encontrarse en los rangos de edad entre los 18 años y 44 años, considerados adultos jóvenes, que puede servir de nicho de mercado donde enfocar las campañas de mercadeo y la promoción de los servicios.
- Existe una oportunidad grande, de acuerdo con las respuestas brindadas en el cuestionario exploratorio, para brindar servicios y atención a los niños y los adolescentes, dado que un 73% de los participantes del cuestionario respondieron que en su núcleo familiar existe al menos un niño o una niña en el hogar.
- Adicionalmente, se obtiene del estudio que cerca del 73% de las personas participantes afirman encontrarse casados o en algún tipo de relación, lo que alinea con las ideas de la Gerente de la clínica sobre la potencial área de enfoque en los clientes de tipo familias o parejas, adultos jóvenes y profesionales, pero de igual forma sin dejar de lado los adolescentes y los niños en general.
- Un 77% de las personas participantes del estudio exploratorio indican encontrarse en una situación de empleabilidad, ya sea como empleado asalariado (64%) o como trabajador independiente (13%), lo cual se alinea de igual manera con el tipo de perfil de consumidor con capacidad adquisitiva para acceder a los servicios odontológicos brindados por la clínica.
- Con respecto al cuestionario exploratorio en general, se demuestra una alta confiabilidad y validez mediante el uso del Alfa de Cronbach, cuyo valor resultante 0,91629, ayuda a determinar que dicho cuestionario y los resultados obtenidos son válidos, confiables y que pueden ser empleados como base para futuros estudios o decisiones de negocio.

Conclusiones sobre la Primera Variable: Estudiar la situación estratégica actual de la Clínica Dental San Joaquín

Como se ha planteado en las secciones previas de la presente investigación, la primera variable de estudio tiene como intención comprender la estrategia empleada para la Gerente de la clínica sobre temas como la atracción y la retención de sus clientes, sus objetivos de negocio, sus planes futuros, así como otros elementos de interés particular.

En paralelo, se emplea un cuestionario para el estudio exploratorio sobre los intereses y las preferencias sobre los servicios odontológicos para un grupo de individuos seleccionados por conveniencia con características que los hace congruentes con la idea del público meta de la Gerente.

Estas dos aristas de enfoque permiten generar los datos y la información de valor sobre la estrategia actual y las eventuales propuestas futuras sobre el manejo del negocio y sus respectivas áreas de enfoque. A continuación, se presentan las conclusiones derivadas del ejercicio de la entrevista con la Gerente.

- Actualmente se presenta una subutilización de la clínica por parte de la Gerente, dado que solo se da una dedicación de cerca de cinco horas diarias para los temas de las consultas y las visitas de sus clientes. Sin embargo, existe el interés y la intención de su parte, dadas las circunstancias ideales, de moverse a un modelo de negocio que amplíe a las ocho horas diarias, ya sea por un rebalanceo de horas empleadas por la profesional o mediante la prestación de la clínica físicamente para que otros especialistas brinden servicios odontológicos como parte del ofrecimiento de la Gerente hacia su clientela.
- La Gerente de la clínica aporta elementos claves que se pueden emplear como un factor diferenciador a la hora de plantear su estrategia

de negocio, como lo es brindar un servicio de alta calidad, con un trato amable y humano, en un ambiente familiar y de confianza, mediante el empleo de los materiales y las tecnologías de punta, para el beneficio y el bienestar de sus pacientes. Adicionalmente, con sus comentarios y respuestas durante la entrevista, se demuestra una pasión por transformar las vidas de sus pacientes, al brindarles no solo un servicio odontológico, sino que es una experiencia de obra de arte al transformar sonrisas.

- Los comentarios brindados sobre el público meta o ideal que la Gerente quisiera atender en su clínica, se alinean fuertemente con las respuestas generales obtenidas en el cuestionario del estudio exploratorio, donde su público meta se identifica con familias o parejas que vivan en los alrededores de San Joaquín, adultos jóvenes y profesionales, pero sin dejar de lado la opción de atender los niños o los adolescentes.
- A partir del proceso de entrevista, se observa que hay un fuerte interés por expandir el negocio tanto físicamente como a nivel de los servicios brindados. Físicamente, se plantea la opción de ampliar la clínica para incluir una silla adicional, mientras que a nivel de los servicios adicionales se tiene la idea de aumentar sus capacidades para incluir un centro radiográfico con un ortopantógrafo y un tomógrafo.
- A nivel de seguimiento de la satisfacción de los clientes, no existe un proceso en la actualidad que le permita a la Gerente identificar el nivel de satisfacción de sus clientes con los servicios brindados. Al no existir ni el proceso de la recolección y el procesamiento de esta información de retroalimentación, y por ende, no haber la información como tal, no se pueden determinar áreas de mejora que le ayuden a la clínica a crecer como negocio y brindar mejores experiencias a sus clientes.

Para efectos del cuestionario del estudio exploratorio empleado, se resumen las siguientes conclusiones obtenidas de los resultados de éste.

- El estudio revela que hay un 82% de los individuos que participaron del proceso del cuestionario que asisten al menos una vez al año al dentista, un 30% de los individuos que solo se atienden una vez al año y un 52% de ellos, dos veces al año, por lo que se plantea la posibilidad de un segmento importante para atender y llevar la oferta de los servicios odontológicos.
- Hay un 78% de los individuos que contestan que atiende su cita o la consulta del dentista fuera del área de San Joaquín de Flores, lo que resulta una interesante oportunidad para la Gerente y el presente estudio, dado que los individuos estudiados en esta investigación son residentes de la zona de San Joaquín de Flores. Si estas personas realizan sus visitas al dentista fuera del área de San Joaquín puede ser por razones como cercanía al lugar de trabajo y no a su residencia, la disponibilidad del servicio en el mismo lugar de trabajo, o el tema de costumbre de visitar al dentista familiar. Independientemente de la situación, se observa que hay una fuente potencial de clientes que la clínica puede atraer.
- El 81% de las personas que contestaron el cuestionario afirman emplear su propio vehículo para asistir a sus citas dentales, por lo que, a nivel de estrategia de negocio, el que la clínica cuente con un parqueo adecuado le genera un valor añadido sobre otras clínicas de la competencia que tal vez no cuenten con este beneficio. Del restante 19%, hay un 10% que se moviliza ya sea por transporte público o privado, y un 9% llega a la clínica caminando.

- Con respecto a las visitas al dentista, el 86% de los participantes del estudio responden que sus consultas se relacionan con algún tipo de servicio rutinario, con un 51%, o sobre los tratamientos del blanqueamiento y la limpieza, con un 32%. Hay un 10% de los individuos que reportan haber acudido al dentista por alguna situación de emergencia, mientras que el restante 4% realiza la visita por un tema del tratamiento de la ortodoncia. Conocer este comportamiento de consumo permite identificar las áreas de enfoque sobre lo que los potenciales consumidores buscan solventar a la hora de asistir a una cita con el dentista.
- Como era de esperarse, en la era digital con todos los diversos avances tecnológicos en las tecnologías de comunicación, los individuos buscan mantenerse al día de una forma rápida y eficiente con la información relevante para sus gustos y preferencias. Dentro del estudio realizado, las personas contestan que un 60% de ellas prefieren ser contactados mediante la mensajería de texto o WhatsApp como su principal canal de comunicación, tanto para la solicitud y el seguimiento de las citas, así como enterarse de las nuevas promociones y los servicios. Un 19% prefiere ser contactado mediante las redes sociales, mientras que un 16% se inclina más por el correo electrónico. Lo que es importante de resaltar es que cerca del 95% de los individuos que participaron del estudio, optan por los medios digitales de comunicación, por lo que este punto se torna clave a la hora de plantear las estrategias de mercadeo, publicidad y promoción, o el proceso del contacto y el seguimiento con los pacientes.
- En el cuestionario se plantea una pregunta sobre los diversos elementos y su nivel de importancia a la hora de seleccionar una clínica dental. Para los individuos participantes del estudio, la comodidad y la limpieza de la clínica es el elemento más importante al considerar, con un 82%

de las respuestas categorizadas como importante o muy importante. En segundo lugar, hay dos elementos empatados con un 81% de las respuestas, que indican la importancia a la hora de escoger la clínica, y se trata del trato amable del doctor y la puntualidad en la atención brindada. Un cuarto elemento que resalta en el orden de los criterios al escoger un consultorio dental, con un 79% de las respuestas brindadas que mencionan que es importante o muy importante, se refiere a que la clínica debe estar bien equipada con las máquinas y las herramientas de alta calidad y de última tecnología.

- Ahora bien, el cuestionario en la misma pregunta sobre los elementos usados para seleccionar una clínica dental y su respectivo nivel de importancia también resalta aquellos criterios que no son de relevancia para los individuos que participaron del estudio. Por ejemplo, un 19% de las respuestas indica que no les resulta importante o relevante que el consultorio tenga parqueo propio; un 25% de las respuestas indica que la cercanía de la clínica es de poca o ninguna importancia; y un 42% de las respuestas señala que les importa poco o nada que la clínica cuente con los elementos de accesibilidad para las personas discapacitadas.

Conclusiones sobre la Segunda Variable: Estudiar el proceso de la gestión financiera de la Clínica Dental San Joaquín

Para realizar el estudio de gestión financiera de la clínica, se propone realizar los análisis horizontales y verticales, tanto para el estado de los resultados como para el balance general, para un periodo de tiempo del 2019 al 2022, con el fin de incluir un año “normal” libre de los efectos de la pandemia, para luego comprender el comportamiento del primer año de pandemia y todo lo relacionado con las condiciones de los cierres sanitarios, para luego moverse a entender el comportamiento de los siguientes años de “recuperación” para el negocio, donde se devuelve a una nueva normalidad.

Con respecto a las conclusiones derivadas del análisis del balance general de la clínica, los análisis se enfocan en comprender la estructura y la composición general de los pasivos y del capital, la composición de los activos entre circulantes y fijos, y luego realizar el análisis de la variación año a año para analizar las fluctuaciones que puedan inferir las decisiones del negocio basadas en estrategias o por factores externos. A continuación, se detalla un resumen de las principales conclusiones derivadas del estudio del balance general de la clínica.

- Para 2019 y 2020, la composición del capital contable respondía a cerca de un 90% y 87% respectivamente, mientras que el total de los pasivos oscilaba entre 10% y 13% respectivamente. Para el 2021 hay un mayor nivel de endeudamiento, estas proporciones suben 50% para el capital y los pasivos cada uno; para 2022, la composición sube para el capital a un 58%, mientras que para los pasivos queda en un 42%. Aunque se identifica un comportamiento de que la clínica se está exponiendo ligeramente más hacia las deudas, todavía con un porcentaje de 58% en el total capital se considera que tiene dinero disponible que podría ser mejor utilizado o invertido.
- Hay una gestión administrativa por parte de la gerencia en invertir en la infraestructura y los equipos novedosos para habilitar mejores servicios y que la experiencia del paciente, mejore. Se evidencia este comportamiento en la variación de la composición de sus activos circulantes y fijos, donde en 2019 se tenía una relación de 80% de los circulantes mientras que el restante 20% se trataba de los activos fijos, y al cerrar el 2022 la composición se da en 45% son activos circulantes mientras que el restante 55% es clasificado como activos fijos.
- Las decisiones de invertir en la clínica, mediante la inyección de efectivo y la solicitud de créditos, se realiza aprovechando las condiciones de las

tasas de interés relativamente bajas debido a la desaceleración económica traída por la pandemia de COVID-19, se tiene un incremento del 221% en el total pasivos del 2020 al 2021, lo que implica una variación absoluta de cerca de 13 millones de colones adicionales en los pasivos que se mueven del 2020 al 2021.

Seguidamente, las conclusiones que se generan a partir del estado de los resultados de la clínica para el periodo de 2019 a 2022, parten de los análisis horizontal y vertical realizados a los diferentes elementos del estado de resultados, se incluyen las utilidades, los costos, los ingresos y los gastos. A continuación, se plantean las conclusiones principales de dichos análisis.

- A nivel de la gestión relacionada con el día a día y de los insumos requeridos para las consultas y los tratamientos, la clínica demuestra números bastante favorables a nivel de utilidad bruta, donde para 2019 rondaba el 63%, pasa a cerca de 80% en 2020, 76% en 2021 y cierra 2022 con cerca de un 80%; en otras palabras, el control y las acciones tomadas por la Gerente de la clínica ayudan a mantener los costos de las ventas cercanos al 20% con respecto al total de los ingresos. Estos resultados observados se pueden relacionar con la gestión de la profesional por controlar los gastos directamente relacionados con las consultas, como lo son las materias primas, los proveedores de algunos servicios o los productos, entre otros.
- Se observa una buena gestión alineada con la optimización del gasto por parte de la Gerente de la clínica, al observarse que los gastos de las ventas y los administrativos no solo demuestran una disminución en términos absolutos de 13.3 millones de colones en el 2019 a 9.4 millones de colones en 2020, para luego reducir a 5.9 millones de colones para 2021, y se cierra el proceso de 2022 con 2.8 millones de colones, sino que para efectos del análisis vertical, los gastos

administrativos porcentualmente también se reducen año a año, representa un 21% en 2019, 24% para 2020 (principalmente impactado por COVID-19), para luego pasar a representar un 17% en 2021 y 12% en 2022.

- A nivel de la utilidad operativa, usando como base el punto anterior, hay una buena gestión y un control del gasto, no solo de los costos directos empleados en las consultas y los tratamientos, sino también en la gestión del gasto administrativo. En el análisis de la utilidad operativa, se observa que muestra una tendencia al crecimiento, donde se situaba en 42% para 2019, se incrementa a cerca de 56% para 2020, llega a 59% en 2021, y cierra el 2022 en alrededor del 67%.
- Se observa que hay un comportamiento de aprovechamiento de las condiciones favorables de financiamiento por parte de la Gerente de la clínica, dado que en épocas del 2020 y 2021, donde la actividad económica se encontraba en niveles bajos, las tasas de interés bajan y se aprovecha para financiar algunos proyectos en la clínica, esto se observa en el análisis vertical de estos gastos con respecto a los ingresos totales. Se pasa de un 2.2% de los gastos financieros y los intereses en el 2019 con respecto a los ingresos hacia un 8.3% para el 2020, y posteriormente, a un 10.4%, y se cierra el 2022 con un 5.7% es la representación de los intereses con respecto a los ingresos. Acá mismo, también cabe resaltar que hay decisiones de negocio para la cancelación de las deudas cuando se cuenta con efectivo disponible, se observa este comportamiento en ese cambio de 10,4% en 2021 a 5,7% en 2022, esto indica que hay un compromiso por cumplir y salir pronto de sus obligaciones financieras.
- Interesante notar que, aunque los ingresos netos han ido en disminución, se ve en el análisis horizontal de variación interanual, del

2019 a 2020 se disminuye en 37%, del 2020 al 2021 disminuye en 14%, y luego una última disminución entre 2021 y 2022 de otro 33%, a nivel de los impuestos pagados muestran en su respectivo análisis vertical un incremento en la proporción de lo que representan los impuestos sobre los ingresos totales. Para el 2019, los impuestos representaban un 6% del total de los ingresos, luego baja a un 4.6% para el 2020, pero empieza a crecer a 4.9% para 2021 y luego a 5.5% del total de los ingresos para 2022, lo que puede indicar la entrada en vigor de varias acciones como el valor al impuesto agregado u otros que afectan externamente a la clínica, y no necesariamente conducidos los efectos por el incremento en los ingresos y por ende, las ganancias.

- A pesar de los diferentes eventos adversos, desde el robo y la estafa detectados entre 2019 a 2020, hasta situaciones como la pandemia COVID-19 y sus respectivos cierres sanitarios, la Gerente de la clínica ha demostrado resiliencia y acciones para controlar el gasto en épocas de incertidumbre, que finalmente se traducen en utilidades bastante favorables y que han demostrado ir en constante crecimiento, lo que denota una buena gestión del control de los diversos gastos y los costos. Como cierre, para efectos de la utilidad neta, para 2019 se presenta en cerca de 34% del margen neto de ganancia, es un año que, aunque fue muy productivo y favorable a nivel de los ingresos, no poseía la estructura, el orden o la gestión adecuados en su momento. Al entrar en 2020 y moviéndose a 2021, la utilidad neta pasa primero en 43% y luego a 44% respectivamente; sin embargo, la mejora significativa se observa entrando hacia el 2022, donde el margen de la ganancia neta se sitúa cerca del 56%.

Conclusiones sobre la Tercera Variable: Construir un informe sobre las principales razones financieras de la clínica dental

Para efectos de la tercera variable analizada en el presente estudio, relacionada con la generación de los diversos indicadores y las razones financieras sobre el desempeño de la clínica dental, cabe resaltar algunos elementos propios de la gestión de la clínica como tal, así como de la eficiencia, la productividad y los márgenes de ganancia que la clínica provee. A continuación, se presenta un resumen de las principales conclusiones derivadas del estudio de dicha variable.

- Los reportes financieros brindados no ofrecen el nivel de detalle minucioso requerido, dado que toda la contabilidad y las finanzas de la clínica se realizan bajo la figura de una personería física y no jurídica; es decir, todos los reportes de los ingresos y los gastos, las declaraciones de impuestos, entre otros, se efectúan a nombre de la Gerente. Al no contarse con todos los detalles específicos de las cuentas o los elementos en los diferentes estados financieros, algunas razones financieras no se logran calcular o se calculan empleando algún tipo de razonamiento o supuestos.
- Con respecto a las razones de gestión, debido a la falta de datos con el nivel de detalle requerido sobre las cuentas por cobrar, algunas de estas razones no se logran calcular para dicho estudio, como lo son la rotación de cuentas por cobrar y los días de ventas pendientes de cobro.
- Las razones relacionadas con los pasivos circulantes, como lo son el capital de trabajo, la razón circulante y la razón rápida, se calculan empleando los supuestos de que los datos toman cierto comportamiento en diferentes escenarios, dado que no se cuenta con el nivel de detalle de las deudas a corto o largo plazo, y solo se obtienen los datos de los

pasivos totales; se realizan los análisis considerando el total de los pasivos como circulante, o un escenario donde la mitad de los pasivos totales son de corto plazo.

- Sobre el tema del capital de trabajo, la clínica realiza una gestión adecuada del manejo de sus deudas a corto plazo y el manejo del efectivo y otros activos líquidos, por lo que en el día a día da la impresión de mantener el negocio bajo control, aun dadas las circunstancias adversas del robo y la estafa, como del impacto por la pandemia COVID-19, donde aún en los años posteriores a la pandemia, ha logrado mantener un capital de trabajo entre los seis y los nueve millones de colones.
- A nivel de la razón de la rotación de los activos fijos, muestra un comportamiento relativamente bueno en el sentido de que se mantiene por encima de un valor de uno, lo que indica que al menos los ingresos totales logran cubrir el valor total de los activos fijos; sin embargo, cuando se evalúa la rotación de los activos totales, los valores típicamente rondan entre 0.6 y 0.9 veces el valor de las ventas netas, lo que indicará que no necesariamente hay una buena productividad de los activos totales, particularmente cuando se incluyen los activos más líquidos dentro del cálculo.
- La razón de deuda se mantiene en niveles relativamente saludables, por debajo de un 50%, lo que indica que la clínica se encuentra en funcionamiento con un nivel relativamente bajo de endeudamiento, y esto a su vez, indica una menor presión sobre las finanzas o las expectativas del negocio para afrontar dichas obligaciones.
- Con respecto a la rotación del interés ganado, la clínica muestra niveles relativamente saludables del indicador, ya que la Gerente ha realizado

una buena gestión para controlar los niveles de los intereses pagados por los diferentes financiamientos, con una mentalidad de constantemente reducir sus deudas. Para 2019 su índice se ubicaba en una capacidad de pago de los intereses de cerca de diecinueve veces con respecto a los ingresos netos; para el 2020 y 2021 bajan a cerca de siete y seis veces debido al aprovechamiento de las bajas tasas de interés para financiar ciertas compras y remodelaciones, y se retorna a un valor cercano a doce veces la capacidad de pago de los intereses para el 2022. Se demuestra un comportamiento de buena gestión del endeudamiento y el mantenerse al día con sus obligaciones financieras.

- Para efectos de las razones de rentabilidad, se denota una buena gestión administrativa para mantener los gastos dentro de control, se optimiza la operación del negocio, y se busca la constante mejora del margen de la utilidad neta.
- Para efectos del rendimiento de los activos totales (RAT), como se ha detallado anteriormente, se ve influenciado por los niveles de los activos disponibles para la generación de los ingresos netos; un mejor aprovechamiento de los activos y la expansión de los servicios brindados definitivamente levantarían dicho indicador.
- Sobre el rendimiento del capital contable, aunque tiene números aceptables, podría haber una mejor utilización del capital si se invirtiera en la clínica en la forma de expansiones físicas, las renovaciones de los equipos, o las adquisiciones de nuevas máquinas y tecnologías, para poder incrementar el indicador.

Conclusiones sobre el Cruce de Variables

Al realizar el análisis de los resultados obtenidos en el cuestionario exploratorio, se identifican algunas relaciones y el cruce de variables de interés para la investigación., por lo que en esta sección se resumen algunas de las conclusiones derivadas del cruce de variables.

- Al evaluar características que resultan importantes para la selección de la clínica, una de ellas se refiere a la cercanía de la clínica con respecto al lugar de vivienda o de trabajo. Un 63% de las mujeres contestaron que dicho elemento es de alguna o mucha importancia, mientras que solo un 58% de los hombres indicaron este comportamiento. Ahora bien, un 18% de ellas contestó que era poco o nada importante la cercanía de la clínica, mientras que un 38% de ellos contestaron con este criterio, lo que podría denotar que los hombres se sienten más seguros o tranquilos si se movilizan lejos de su casa o de su trabajo. Sin embargo, hay un 19% de las mujeres que indicó que les resulta neutral en importancia la cercanía de la clínica, lo que este pequeño segmento de los individuos estudiados podría indicar una oportunidad de atracción y fidelización hacia la clínica.
- Otra característica que resaltaron los participantes del estudio se trata de la amabilidad del doctor, para lo cual se encuentra que un 84% de los hombres les resulta importante o muy importante dicha cualidad, mientras que solo para un 79% de las mujeres les genera esta impresión. Los individuos que indicaron poco o nada importante esta característica se mantuvo alrededor del 7% a 8% tanto para los hombres como las mujeres. Sin embargo, hay un 14% de ellas a las que les resulta neutral el trato amable del doctor versus un 8% de ellos ante la misma pregunta, por lo que acá también se plantea una oportunidad para ganar adeptos por parte de la población femenina.

- Con respecto a los motivos de la visita al dentista, cerca del 39% de las mujeres visitan al dentista para realizarse algún tipo de tratamiento para realzar la belleza y la estética, como lo son los blanqueamientos, las limpiezas dentales o el tratamiento de ortodoncia, mientras que solo un 31% de los hombres muestran este comportamiento en los datos. Lo que sí resulta particularmente interesante en los motivos de visita es que ellos indican en un 14% que lo hacen debido a emergencias, mientras que para el caso de ellas solo representa un 7% de las respuestas.
- En cuanto a la cantidad de visitas al año, la cantidad de hombres que afirman ir solo una vez al año es de 34%, lo que contrasta con el 19% de mujeres que muestran este comportamiento. Cuando se trata de dos visitas al año, 56% de ellas contestaron esta opción, mientras que solo un 51% de ellos indicaron que asisten dos veces al año al dentista. En el rubro de tres veces al año hay otra diferencia significativa, puesto que hay un 7% de las mujeres que asisten con esta frecuencia, mientras que no hubo respuestas para este rubro por parte de los hombres. En general, las mujeres tienden a presentarse más frecuentemente a las clínicas dentales, lo que puede servir de información para la creación de las campañas o las promociones particulares a futuro.
- A nivel de la movilidad y el lugar de visita a la clínica, en general hubo un 78% de las respuestas que indican que atienden sus citas con dentista fuera del área de San Joaquín. Un 81% de las mujeres contestaron que visitan al dentista fuera del área mencionada, mientras que un 71% de los hombres indican que se movilizan a una consulta con dentista fuera del área de San Joaquín.
- Finalmente, a partir de los datos del estudio exploratorio también se observa que el 71% de los hombres prefieren ser contactados por los

mensajes de texto o WhatsApp para efectos del seguimiento de sus citas, obtener información sobre las promociones o los descuentos, o cualquier otro tipo de comunicado sobre la clínica dental, mientras un 56% de las mujeres prefiere este mismo medio. Ahora bien, en cuanto a las redes sociales se trata, solo ellas indicaron que emplean este medio de comunicación como parte de sus preferencias, con un 30% de las mujeres que indican esta opción, mientras que ningún hombre prefiere la comunicación por medio de las redes sociales. Estos puntos son relevantes a la hora de definir campañas publicitarias orientadas a segmentos de mercados específicos.

Recomendaciones

Habiendo presentado las conclusiones provenientes de los diversos elementos de la investigación, corresponde en esta sección indicar las recomendaciones derivadas para cada uno de los segmentos de las conclusiones.

En primera instancia, se presentan las recomendaciones derivadas de los datos generales recolectados mediante la entrevista a la Gerente de la clínica y el cuestionario de estudio exploratorio sobre las preferencias de los servicios odontológicos.

Posteriormente, se procede a presentar las recomendaciones específicas generadas para cada una de las variables de estudio, así como algunas recomendaciones particulares respecto al cruce identificado de variables y se realiza un cierre de esta sección con un resumen de todas las recomendaciones generales derivadas del estudio visto como un conjunto.

La generación de estas recomendaciones sirve de base para los diferentes elementos que se presentan como parte de la propuesta generada en el presente estudio de investigación, alineado con los objetivos de la investigación sobre

generar propuestas de los planes de acción para mejorar la situación estratégica y financiera de la clínica dental.

Recomendaciones sobre los Datos Generales

Se hace un primer planteamiento de las recomendaciones derivadas de los resultados obtenidos y las conclusiones generadas a partir de los datos generales provenientes tanto de la entrevista con la Gerente así como de las respuestas específicas brindadas por los individuos que participaron en el proceso del estudio exploratorio sobre sus preferencias de los servicios odontológicos, estos datos generales no necesariamente están relacionados directamente con alguna de las variables de estudio planteadas en la investigación.

- Para efectos de la segmentación de los potenciales clientes o el mercado meta para los servicios de la clínica, se recomienda realizar un enfoque particular en el segmento de parejas o familias, así como aquellos núcleos familiares que cuenten con hijos, para los efectos de la comunicación, la publicidad y las promociones.
- Se recomienda realizar un enfoque en segmento de mercado de los profesionales asalariados o los trabajadores independientes con rango de edad entre los veinticinco y los cincuenta y cuatro, es conveniente en consideración dichas características a la hora de plantear los horarios de atención o las campañas del mercadeo y la publicidad.

Recomendaciones sobre la Primera Variable: Estudiar la situación estratégica actual de la Clínica Dental San Joaquín

Para efectos de la variable relacionada con la situación estratégica actual de la clínica, así como las preferencias sobre los servicios odontológicos obtenidas del cuestionario exploratorio, se presentan las siguientes recomendaciones.

- En primera instancia, se vuelve sumamente relevante y recomendado poder crear una estrategia de negocio, con el planteamiento de una propuesta de valor, una misión y una visión, los valores, así como los objetivos estratégicos y financieros sobre la atracción y la retención de los clientes para atraer ingresos y mejorar la rentabilidad de la clínica.
- Se recomienda generar planes de acción para incrementar el nivel de la utilización de la clínica, mediante la dedicación de más horas por parte de la Gerente con respecto a la cantidad de pacientes atendidos por día, o a través de colaboraciones con otros especialistas que brinden sus servicios empleando el espacio físico de la clínica.
- Se recomienda formular un plan estructurado y disciplinado sobre las campañas de la comunicación y el mercadeo con sus clientes, enfocado principalmente en las redes sociales y en la mensajería de texto tipo WhatsApp, para compartir información desde promociones y descuentos, buenas prácticas y consejos sobre higiene bucodental, hasta el seguimiento de testimonios y retroalimentación de sus clientes actuales.
- Es recomendable que la clínica sea acomodada y rediseñada tomando elementos particulares que permitan generar un ambiente de comodidad y tranquilidad para los pacientes, tanto para la sala de espera como para el espacio de consulta. Dichos elementos pueden relacionarse con la capacidad de iluminación natural, la inclusión de elementos de colores que generen tranquilidad, como tonalidades de colores verdes o azules claros, así como la disposición de las sillas, las herramientas y los equipos, para garantizar posiciones ergonómicas relajadas tanto para el paciente como para el doctor. Adicionalmente, si se pudiera realizar,

incluir espacios o amenidades para entretener a los niños o los adolescentes que atiende la clínica.

- Para satisfacer los gustos y las necesidades de sus pacientes, es recomendable que la clínica mantenga su relevancia mediante la constante actualización de las técnicas de atención y las ofertas de servicio, empleando las técnicas, los procedimientos y los materiales de última generación y de alta calidad.
- Se recomienda que, al plantear las estrategias de negocio a futuro, se incluyan dentro de ellas algunos elementos que pueden diferenciar a la clínica con respecto a la competencia, como lo son un fuerte enfoque en el aseguramiento de la comodidad y la limpieza, así como enfocar el nivel de servicio del dentista en el trato amable y la puntualidad en la atención, estos elementos son los que resaltaron particularmente en el estudio exploratorio sobre las preferencias de los individuos sobre los servicios odontológicos.
- De acuerdo con las ideas de la Gerente y los resultados obtenidos del cuestionario exploratorio, se recomienda que la estrategia de mercadeo que use la clínica sea para segmentación y diferenciación, y no precisamente de bajo costo. Los individuos estudiados tienen la característica de haber sido seleccionados por conveniencia de acuerdo con el lugar de residencia, principalmente en condominios y residenciales particulares, estos son en su mayoría profesionales con poder adquisitivo, y muestran que hay una necesidad de los servicios que típicamente son obtenidos en zonas fuera de la zona de San Joaquín de Flores, lo que representa una oportunidad para atraerlos hacia la clínica en estudio.

- Aunque haya ideas o propuestas para expandir el negocio a otras técnicas y servicios, es recomendable mantener siempre una base consistente de la comunicación y el mercadeo sobre los servicios que usualmente son requeridos por los pacientes, donde típicamente se trata de las limpiezas dentales y los blanqueamientos, así como las citas de control para los chequeos rutinarios, pero sin dejar de lado las oportunidades de los tratamientos de ortodoncia para todas las edades, y la flexibilidad para el tratamiento de las situaciones de emergencia.
- Tomando como base los comentarios de la Gerente durante el proceso de la entrevista, se recomienda que la clínica desarrolle un lema o una identidad de negocio que se oriente alrededor del cuidado del paciente, del aseguramiento de la calidad del servicio, y que, mediante sus mensajes, su ambiente, su variedad de servicios y técnicas, así como el trato en general hacia los clientes, logre vencer el estigma de que una visita al dentista siempre es dolorosa y causante de temores y miedos.
- Basados en los datos del estudio exploratorio, se recomienda la creación de las promociones y los servicios orientados a parejas, donde se les ofrezca algún tipo de beneficio por la calendarización de citas o los tratamientos para ambos, así como promover servicios y promociones orientados a los núcleos familiares que cuenten con hijos de diversas edades.
- Se recomienda explorar alternativas de alianzas estratégicas con centros educativos cerca de la zona de San Joaquín, así como centros de trabajo u oficinas, que no necesariamente cuenten con el servicio odontológico como parte de sus beneficios, como parte de las actividades para promover la creación de nuevas fuentes de ingresos y de incremento de rentabilidad para la clínica.

- Es recomendable tomar acciones para generar mayor presencia digital a nivel de las redes sociales, no solo desde la perspectiva de la comunicación, sino también de configuraciones como Google *MyBusiness* u otras herramientas que permitan optimizar los resultados en buscadores con información precisa sobre la clínica, para así mejorar la experiencia del usuario a la hora de contactar con la clínica o aprender más información sobre el negocio.
- Se recomienda que se evalúen los diferentes horarios de atención de la clínica para manejar opciones flexibles de horas de atención, dado que un segmento fuerte de los clientes ha indicado que se encuentra laboralmente activo, por lo que los horarios de atención después de las 6pm pueden brindar un elemento diferenciador con respecto a la competencia.

Recomendaciones sobre la Segunda Variable: Estudiar el proceso de la gestión financiera de la Clínica Dental San Joaquín

Con respecto a la segunda variable del estudio, relacionado con el proceso de la gestión financiera de la clínica y el respectivo análisis de sus estados financieros, las siguientes recomendaciones se derivan del estudio realizado.

- Se recomienda la creación de algunos reportes sencillos que permitan tener visibilidad de los ingresos y los gastos del consultorio, preferiblemente en tiempo real, con el fin de poder monitorear el desempeño financiero de la clínica.
- Es recomendable que la Gerente plantee algunos objetivos del negocio, que sean realistas y alcanzables, tanto para el corto como mediano y largo plazo, para efectos del crecimiento de la clínica, el incremento de los ingresos, el control del gasto y el aumento de la rentabilidad, por

ejemplo. Al generar estos objetivos, le permite a la profesional tener una noción clara sobre la dirección que la clínica desea tomar, así como los pasos que debe seguir para llegar al cumplimiento de ellos.

- Es recomendable que la Gerente haga el ejercicio de construir un presupuesto mensual básico, basado en el planteamiento de los objetivos del negocio, ya que con esto puede tener la noción de la ejecución del gasto y el seguimiento de los ingresos de manera más visible y ordenada, y que esto a su vez, le lleve a gestionar adecuadamente la clínica para el debido cumplimiento de sus objetivos de negocio.
- Dados los comentarios brindados por la Gerente durante el proceso de la entrevista, es recomendable que se busque algún tipo de orientación o guía sobre la administración de los negocios y de la gestión financiera, mediante planes de entrenamiento personal o programas de capacitación para emprendedores o similares, con el fin de que ella logre generar la perspicacia de los negocios y de las finanzas.
- Dado el nivel de los activos circulantes que se manejan, se puede recomendar que este efectivo en exceso sea empleado para el financiamiento de las expansiones físicas de la clínica o el crecimiento de la oferta de servicios con nuevos equipos o técnicas, sin que necesariamente signifique incrementar el nivel de deudas a corto o largo plazo.

Recomendaciones sobre la Tercera Variable: Construir un informe sobre las principales razones financieras de la clínica dental

Dados los resultados generados para la tercera variable, relacionados con los diversos índices financieros de interés, se generan las siguientes recomendaciones.

- Similar a las recomendaciones brindadas para la segunda variable, se recomienda de alguna forma que se tenga mayor visibilidad de algunas cuentas particulares del balance general, con el fin de poder identificar otras razones financieras que no fueron incluidas en este estudio por la falta de disponibilidad de dicha información. El poder contar con más índices financieros, le permite a la Gerente realizar una mejor gestión, orientada a objetivos estratégicos y financieros, y mediante las razones financieras puede determinar si la estrategia seguida le está brindando ventajas competitivas para hacer que la clínica incremente su rentabilidad.
- Dependiendo del apetito de expansión y el nivel de riesgo al que se quiere exponer, la Gerente de la clínica podría seguir la recomendación de expandir la clínica e incrementar la base de servicios mediante algunos financiamientos adicionales, puesto que tiene capacidad para incrementar su razón de deuda sin exponerse demasiado.
- De manera similar, el financiarse para la expansión de la clínica o para la compra de los equipos de última tecnología para nuevos servicios o tratamientos, no solo le trae eventualmente mayores fuentes de ingresos, sino que también podría incrementar la productividad de la empresa desde la perspectiva de la razón de la gestión de la rotación de activos, donde con un leve incremento de los activos (fijos y circulantes)

podría incrementar los ingresos, y por ende, la utilidad bruta y operativa, y con esto impactaría favorablemente los indicadores de la rotación de activos, con el fin de poder llevarlos a estar por encima de dos veces en el escenario ideal.

Recomendaciones sobre el Cruce de Variables

Tomando como base los resultados y las conclusiones generadas para el apartado del cruce de variables, se brindan las siguientes recomendaciones de valor para el presente estudio.

- Se recomienda generar las campañas de la comunicación y del mercadeo con una selección adecuada para el segmento del mercado particular al que se desea llegar; para lo observado en el presente estudio, emplear medios de comunicación como WhatsApp o los correos electrónicos para alcanzar al segmento masculino de clientes, mientras que para llegar al segmento femenino se deben emplear canales como WhatsApp o las redes sociales como Instagram, Facebook, Pinterest, u otros.
- Es recomendable que las campañas de publicidad y la promoción de los servicios y las ventas estén alineadas con las preferencias de los individuos, donde en términos generales se refuercen los servicios de los chequeos generales y de rutina, pero también estructurar mensajes sobre aspectos de belleza y estética de la sonrisa alineado hacia el segmento femenino de clientes.
- Se recomienda la formulación de las propuestas para el seguimiento de comentarios y retroalimentación sobre el nivel de atención y el trato del doctor durante la consulta, para así emplear estos detalles, los

testimonios de otros pacientes, para generar atracción en nuevos clientes.

- Es recomendable que, en la medida de las posibilidades y las capacidades de la clínica, se pueda habilitar el servicio particular del manejo de emergencias dentales.

CAPÍTULO VI: PROPUESTA

Introducción

En este capítulo se presenta la propuesta de negocio que, basado en la información recolectada y analizada en los capítulos previos, se orienta a brindar una guía a la Gerente para que perfeccione su gestión administrativa, financiera y estratégica, con el fin de poder mejorar sus ingresos y la rentabilidad en general de la clínica dental.

Dentro de las principales conclusiones y las recomendaciones generadas a partir de la información recolectada en el estudio exploratorio sobre las preferencias en los servicios odontológicos, efectuada a un grupo de individuos seleccionados por conveniencia, de la información extraída y analizada de los estados financieros de la clínica dental, así como de los comentarios y las opiniones brindados por la gerente, se observa que no existe un planteamiento estratégico que permita identificar los objetivos de negocio y sí hay un cumplimiento de metas financieras del negocio como tal. Asimismo, se aprecia que no hay un conocimiento básico en la gestión administrativa y financiera de la clínica, por lo que esto representa una enorme oportunidad para el negocio, y es lo que sienta las bases para la propuesta de la presente investigación.

Ahora bien, la propuesta brindada mediante esta investigación se plantea como una base para que la Gerente, si así lo decide, tome acciones para mejorar la administración del negocio, la definición de su estrategia, y su conocimiento financiero requerido para una adecuada gestión. Como se ha mencionado en capítulos anteriores, el estudio y las propuestas derivadas de él pueden servir de base para futuras investigaciones o acciones que se deseen tomar con respecto a la gestión administrativa, estratégica o financiera de la clínica.

Descripción general de la propuesta

La propuesta que se presenta consolida las acciones y las recomendaciones que se alinean con las variables de investigación planteadas en los capítulos anteriores.

La presente sienta las bases sobre las acciones que la Gerente puede y debe tomar, dentro de las posibilidades financieras de la clínica, con respecto a temas de la creación de un plan estratégico básico que incluya su propuesta de valor, la misión y la visión, los valores, la segmentación de mercado preliminar para su audiencia objetivo, así como algunos objetivos de negocio que le permitan un primer planteamiento estratégico de la clínica.

De forma paralela, se pretende brindar una guía general sobre las acciones de comunicación y mercadeo que ella puede tomar con el fin de explorar opciones para la generación de nuevos ingresos y aumentar la rentabilidad de la clínica, desde las campañas publicitarias en las redes sociales, *email marketing* o la mensajería de texto, hasta la identificación de potenciales alianzas con clientes u otros proveedores de los cuidados dentales y de salud.

Asimismo, el tercer elemento que se presenta es la elaboración de un plan o una guía de capacitación en temas de gestión administrativa y financiera, con el fin de proveer un proceso básico de formación que la gerente ejecute para incrementar su habilidad para manejar adecuadamente su propio negocio.

Objetivos de la propuesta

Basado en las conclusiones y las recomendaciones generadas a partir de la investigación realizada, el objetivo planteado es diseñar la estrategia adecuada para el incremento de la rentabilidad. Adicionalmente, la propuesta pretende emplear la información recolectada y dejar documentadas las acciones que la

Gerente puede tomar para llegarle a un segmento de mercado mejor identificado, y así proponer los planes de acción más acordes a dicho segmento.

Objetivo General

- Diseñar una estrategia adecuada para el incremento de la rentabilidad de la Clínica Dental San Joaquín.

Objetivos Específicos

- Construir un plan estratégico inicial como base para la mejora de la administración de la clínica.
- Plantear un plan de promoción y de comunicación mediante las redes sociales para la atracción y la retención de nuevos clientes.
- Proponer un plan de capacitación para la gerencia de la clínica en temas relacionados con la administración de emprendimientos y negocios.

Destinatarios de la propuesta

La propuesta formulada tiene como intención ser compartida y dirigida a la Gerente de la Clínica Dental San Joaquín, dado que esta persona es quien actualmente realiza la gestión administrativa de la clínica. Por el momento no cuenta con más colaboradores que trabajen en el negocio, pero de ser contratados, la presente propuesta puede ser compartida con ellos para la mejora o la educación continua. Adicionalmente, esta propuesta queda planteada para ser empleada en estudios futuros.

Alcances

Es importante recalcar que la propuesta planteada es un planteamiento teórico, basado en la información recolectada y analizada durante el estudio de la investigación, con la cual se formulan las propuestas de las acciones que la gerencia puede optar por tomar y seguir para poner en práctica en su gestión, y que la lleve perseguir los objetivos de negocio y la eventual mejora de los ingresos y de la rentabilidad. Sin embargo, se refuerza que es un planteamiento teórico y que dicha propuesta no pretende dejar resuelto los incrementos de ingresos o la mejora de la rentabilidad como tal.

Dicho estudio pretende brindar guías sobre las acciones y los pasos requeridos para un correcto planteamiento estratégico de la clínica, así como orientar con los planes propuestos sobre las acciones que la Gerente puede tomar, en caso de contar con el interés y el presupuesto adecuados, para darle seguimiento a las campañas de comunicación y mercadeo formuladas en la teoría, así como de emplear la guía de capacitación y preparación en los temas de educación financiera y de administración del negocio.

Como resultado de la investigación y de su respectiva propuesta planteada en este capítulo, se espera que los aportes brindados sean de utilidad, en primera instancia, para la Gerente como tal; sin embargo, el estudio también puede emplearse como un punto de arranque para otros futuros relacionados con la mejora de los ingresos y el rendimiento financiero en una clínica dental ubicada en la zona de San Joaquín de Flores, o similarmente emplear algunos elementos particulares como ayuda complementaria para otros estudios futuros no relacionados con la misma industria o zona geográfica.

Propuesta de Plan Estratégico

Una de las principales oportunidades que se observa con los resultados obtenidos a partir de la entrevista con la Gerente, es que no hay un planteamiento de plan estratégico para la clínica, donde el negocio no es tratado como tal, y por ende, no se observa un norte definido sobre las prioridades, los objetivos y las acciones relevantes para mantener a la clínica dental como un negocio serio y establecido, sino que se maneja mediante la improvisación.

En la presente sección de la propuesta se brindan la guía y las ideas sobre algunos elementos que se consideran claves para la adecuada gestión de la clínica, desde formular las propuestas de valor para esta, algunas opciones de misión y visión, los valores y los objetivos generales del negocio, con el propósito de que la clínica dental encuentre su razón de ser, y que los servicios que brinde estén orientados al cuidado del paciente, que desencadene en crecimiento orgánico para la clínica.

Formulación de una Propuesta de Valor

Para la formulación de la propuesta de valor se busca idear el concepto filosófico que caracterice al negocio, lo distinga de la competencia, y le permita tener alguna ventaja competitiva que apele a los sentimientos y las emociones del consumidor. En el caso de la clínica dental, como lo comparte la Gerente durante su entrevista, los pacientes típicamente relacionan las citas y las consultas al dentista con dolor y miedo, sensaciones extremas de preocupación por ser maltratados durante el tratamiento correspondiente, y esto a su vez, incide en la frecuencia de visita de los pacientes. Una persona no deseará ir al dentista si sabe que sufrirá dolor o malestar, o si no va a ser tratado correctamente.

En segunda instancia, parte de la creencia o el ideal de la Gerente es poder brindar un servicio humano y de alta calidad, apelando a una excelente atención y

una increíble experiencia al cliente, desde el proceso de la calendarización de las citas, el recibimiento en la clínica, el que el tratamiento o el procedimiento se realice de una forma cuidadosa y en un ambiente tranquilo, para que haya un cierre adecuado del proceso y que la persona salga de la sintiéndose mejor de cómo llegó. Según palabras de la Gerente, es poder recibir el trato y el cuidado que uno mismo esperaría recibir al atender a una consulta o una cita.

Un tercer elemento que la Gerente expone es lo que le apasiona sobre su profesión y del cuidado hacia el paciente en temas bucodentales es su amor y el interés por el lado artístico que presenta la ortodoncia a la hora de redefinir las sonrisas, alinear los dientes y las mordidas, y poder ayudar a las personas a sentirse seguras de sí mismas, al brindarles un sentimiento de confianza y satisfacción personal al poder contar con una bella sonrisa como carta de presentación.

Tomando como puntos de partida los comentarios expuestos anteriormente, se procede a formular algunas propuestas de valor que la Gerente puede evaluar y decidir la incorporación de alguna de ellas como su lema y factor diferenciador.

- **Propuesta de Valor #1 – Cuidado sin dolor, sonrisas gentiles.**
Embárcate en un viaje junto a la Clínica Dental San Joaquín no solo hacia una sonrisa saludable, sino hacia una obra de arte. Nuestra clínica dental redefine el lienzo para el artista dental, donde nuestros dentistas calificados brindan tratamientos indoloros tan gentiles como las brochas de pintar. Experimente la obra maestra de una sonrisa radiante, donde el arte de la odontología se encuentra con la comodidad que usted se merece.
- **Propuesta de Valor #2 – Su comodidad, nuestra prioridad.** Venga a nuestra clínica donde el arte se junta con la odontología. Creemos en esculpir sonrisas que no solamente son saludables, sino también

estéticamente agradables. Nuestro equipo de artistas, perdón dentistas, comprenden que la comodidad es esencial para liberar la belleza en tu sonrisa. Con un cuidado personalizado y un ambiente relajante, somos sus compañeros en crear una sonrisa que realmente sea una verdadera obra de arte.

- **Propuesta de Valor #3 – Potenciando sonrisas seguras.** Descubra el arte de vivir seguro a través de la odontología. En la Clínica Dental San Joaquín vemos cada sonrisa como una obra de arte a la espera de ser revelada. Nuestros dentistas son artesanos calificados que construyen sonrisas para empoderarte a enfrentar con confianza al mundo. A través de procedimientos indoloros y un ambiente amigable, estamos convirtiendo el cuidado dental en una forma de arte que eleva la seguridad en uno mismo.
- **Propuesta de Valor #4 – Odontología intrépida, caras amigables.** Tu sonrisa es tu firma, y estamos aquí para aumentar su belleza. Nuestro amable equipo, dirigido por profesionales calificados, combinan la ciencia de la odontología con el arte de crear sonrisas impresionantes. Deja atrás los miedos al entrar en nuestra clínica, donde transformamos el cuidado dental en una obra de arte de comodidad, arte y bienestar.
- **Propuesta de Valor #5 – Bienestar a través del calor humano.** Bienvenido a un paraíso donde la ciencia de la odontología se encuentra con el arte del bienestar. Nuestros habilidosos dentistas comprenden los matices de crear no solo sonrisas saludables, sino sonrisas que emanan belleza. Aparte de citas libres de dolor, proveemos una guía personalizada para ayudarle a mantener una sonrisa que es una verdadera obra de arte, un reflejo de su bienestar general y de su confianza.

La propuesta de valor que la Gerente decida seleccionar se debe alinear con la cultura de la clínica, con los servicios y con el tipo de experiencia que se quiere brindar, con el fin de poder guiar las estrategias de crecimiento y así construir relaciones duraderas con los pacientes.

Al elaborar y escoger la propuesta de valor, mediante la incorporación del aspecto artístico no solo se le agrega un toque único a la identidad de la clínica como tal, sino que también se enfatiza la importancia de la estética y la belleza en la odontología. Este acercamiento puede ayudar a los pacientes potenciales a percibir el cuidado dental no solo como una necesidad médica, sino como el camino hacia mejorar su apariencia en general y su autoestima.

Formulación de una Visión

La definición de una visión debe ser aspiracional y motivadora, provee una dirección clara para el crecimiento del negocio, para la diferenciación con respecto a la competencia, así como el tipo de experiencia del paciente que se quiere crear. La visión sirve como una guía para el equipo de trabajo del negocio y comunica la esencia del propósito de la clínica hacia los pacientes y la comunidad.

Tomando como base de ejemplos las propuestas de valor formuladas anteriormente, se proponen las siguientes visiones de negocio para la clínica dental, las cuales incorporan elementos como el bienestar y la salud del paciente, la seguridad y la tranquilidad de los tratamientos libres de dolor, los ambientes familiares y seguros, así como la odontología como una forma de arte que inspira belleza y confianza en las personas.

- **Visión #1 – Elevando sonrisas hacia obras maestras artísticas.** La visión de la Clínica Dental San Joaquín es redefinir el panorama del cuidado dental mediante la transformación de sonrisas en verdaderas obras de arte. Imaginamos una clínica donde los dentistas son

reconocidos como artesanos hábiles, que crean tratamientos libres de dolor que no solo promueven la salud bucal, sino que también realzan la belleza de la sonrisa de cada paciente. Mediante el ambiente cómodo y relajante, aspiramos a empoderar a los pacientes a ver sus sonrisas como expresiones artísticas de autoconfianza y bienestar.

- **Visión #2 – Inspirando confianza a través de sonrisas hermosas.** En la Clínica Dental San Joaquín, estamos en una misión de inspirar confianza y seguridad en las personas a través del arte de la odontología. Nuestra visión es estar al frente de las experiencias dentales libres de dolor, donde los pacientes se sientan en casa y puedan confiar en que nuestros habilidosos dentistas transformarán sus sonrisas en obras de arte cautivantes y saludables. A través de un cuidado personalizado y de un compromiso con la comodidad del paciente, tenemos la visión de crear una comunidad de individuos que irradian belleza, salud y confianza a través de sus sonrisas.
- **Visión #3 – Redefiniendo la odontología como una expresión de belleza.** La visión de la Clínica Dental San Joaquín es revolucionar la percepción de la odontología como una mera práctica médica y establecerla como una expresión de arte y de belleza. Vemos una clínica donde la convergencia de ciencia y arte crean sonrisas que no solamente reflejan la salud bucodental óptima, sino que también exponen la belleza particular de cada paciente. Mediante la priorización de la comodidad del paciente y el ofrecimiento de tratamientos libres de dolor, aspiramos a ser el destino donde las sonrisas son esculpidas delicadamente, donde cada visita contribuye a una experiencia agradable y transformativa.
- **Visión #4 – Creando obras maestras de bienestar y estética.** La visión de la Clínica Dental San Joaquín es ser un centro para la creación

de obras maestras de bienestar y estética mediante la odontología. Visualizamos un lugar donde el paciente descubre que el cuidado dental es más que solo mantener los dientes, sino que es acerca de mejorar el bienestar y la apariencia de uno mismo. Nuestros dentistas habilidosos, a través del equipo amigable y de calor humano, aspiran a crear un ambiente donde los clientes se sientan a gusto con las visitas dentales, confiados en que la idea de que sus sonrisas serán transformadas en obras de arte sorprendentes y saludables.

- **Visión #5 – Visualizando las sonrisas como portales hacia la confianza.** La visión de la Clínica Dental San Joaquín es ser un catalizador para transformar sonrisas hacia portales de confianza y de expresión propia de las personas. Vemos una clínica donde la experiencia dental se caracteriza por un trato amable, con un ambiente relajante, y un equipo de dentistas que realmente son artistas en su campo. Nuestro compromiso hacia los procedimientos sin dolor y la comodidad del paciente se alinean con nuestra meta mayor de permitir a los pacientes sentirse felices y seguros con sus sonrisas.

Las opciones anteriores son algunas recomendaciones que se proponen basados en los elementos diferenciadores que la Gerente expresa, así como un enfoque en la belleza y la estética, y los beneficios tanto en salud como mentales que trae consigo la confianza y la autoestima que brindan los servicios de odontología. Una adecuada definición y la elección de la visión para el negocio ayuda con la diferenciación y con la experiencia al cliente en general que se desea brindar.

Formulación de una Misión

La creación de una misión debe tomar elementos tanto de la propuesta de valor como de la visión, con el fin de poder definir los objetivos de negocio, actuales y futuros, con el fin de crear un sentimiento de alineamiento entre el equipo de trabajo y que conduzca al respectivo crecimiento de la clínica dental. A continuación, se presentan algunas alternativas para la definición de una misión, que la Gerente puede luego tomar y modificar conforme sus prioridades de negocio, así como las preferencias cambiantes de los consumidores.

- **Misión #1 – Elevando sonrisas, fomentando el crecimiento.** La misión de la Clínica Dental San Joaquín es revolucionar el cuidado dental al entregar excelencia sin dolor y fomentar la confianza mediante sonrisas bellas. Estamos dedicados a disparar el crecimiento mediante la oferta de experiencias incomparables, inspirando la confianza, y expandiendo nuestro alcance para tocar más vidas.
- **Misión #2 – Arte dental, éxito estratégico.** Al tomar la fusión entre el arte y la ciencia, la misión de la Clínica Dental San Joaquín es crear sonrisas que reflejen tanto salud como belleza. A través de una constante innovación, aprovechando la experiencia de nuestro equipo de profesionales, y expandiendo estratégicamente nuestra oferta de servicios, aspiramos a mejorar la prosperidad de la clínica y llevar a la industria al siguiente nivel.
- **Misión #3 – Empoderando mediante la belleza, impulsando la excelencia.** La misión de la Clínica Dental San Joaquín es empoderar a las personas a través del arte de la odontología, fomentando la autoconfianza y la gracia. Mediante la consistente entrega de resultados excepcionales hacia nuestros pacientes, alimentando y cuidando relaciones duraderas, y persiguiendo estratégicamente las

oportunidades de crecimiento de negocio, aspiramos a la excelencia en cada aspecto de nuestra clínica.

- **Misión #4 – Creando bienestar, encendiendo el progreso.** Para la Clínica Dental San Joaquín, en nuestro corazón, estamos dedicados a crear bienestar a través de odontología, se vaya más allá de la salud bucodental para potenciar el bienestar general de la persona. Nuestra misión es alimentar el progreso de la clínica mediante la priorización de la relación con nuestros pacientes, abrazando y adoptando la innovación, y expandiendo nuestros horizontes para asegurar que nuestros servicios se mantengan a la vanguardia del cuidado dental.
- **Misión #5 – Redefiniendo la odontología, inspirando la transformación.** La misión de la Clínica Dental San Joaquín es redefinir como la odontología es percibida, creando un paraíso cómodo donde el arte se encuentra con el cuidado compasivo. A través de sonrisas que transforman y que inspiran un crecimiento personal y emocional, estamos comprometidos con alcanzar el desarrollo de la clínica mediante el empuje de los límites de lo que se considera una experiencia excepcional para el paciente y la innovación clínica.

Las ideas presentadas anteriormente incorporan elementos de la propuesta de valor y la visión planteada, tomando comentarios e ideas provistos por la Gerente de la clínica, y son presentados como una guía que ella puede tomar y adecuar de acuerdo con sus necesidades y objetivos de negocios.

Formulación de Valores

Con el planteamiento de algunas opciones sobre la propuesta de valor de la clínica, así como la definición y la selección de la respectiva visión y misión, resulta importante definir los valores de la clínica dental, los cuales pueden

interpretarse como los principios éticos y profesionales que demuestran la identidad del negocio; en otras palabras, se podrían definir como la personalidad de la clínica, la cual orienta a la empresa con respecto a las decisiones y las conductas mostradas hacia el mercado y el público, y sobre estos valores se basa la filosofía del negocio.

Para efectos de la Clínica Dental San Joaquín, basado en el estudio realizado y las propuestas y las ideas brindadas por la Gerente, se plantean los siguientes valores como los candidatos a ser empleados para cimentar la filosofía sobre la cual debería operar la clínica dental si desea cumplir con su propuesta de valor, misión y visión.

- **Compasión:** La compasión es vital para la clínica porque permite crear un ambiente seguro y reconfortante, contrarrestando la ansiedad dental. A través de la demostración de un cuidado y un entendimiento genuinos, establecemos confianza con los pacientes, haciéndolos sentir valorados y ayudándoles a aliviar sus preocupaciones sobre el dolor y la incomodidad.
- **Habilidad Artística:** La habilidad artística es crucial, ya que transforma el cuidado dental en una experiencia personalizada de estética. Dicho valor nos permite diseñar sonrisas que van más allá de la salud o la funcionalidad, además de que permiten reflejar la belleza única de cada individuo. Esta habilidad artística nos distingue de la competencia, porque inspira a los pacientes a ver sus sonrisas como expresiones de su autoconfianza y su belleza.
- **Innovación:** La innovación es esencial para desarrollar la mejora continua en las experiencias de los pacientes y los resultados clínicos de los tratamientos. Adoptando nuevas técnicas y tecnologías nos permite brindar tratamientos libres de dolor, se mejoran los resultados, y se

mantiene a la vanguardia de la odontología, así nos convertimos en líderes en el cuidado del paciente y en su satisfacción.

- **Empoderamiento:** El empoderamiento es de suma importancia porque permite cambiar la perspectiva del paciente de miedo a control. Al involucrar a los clientes en las decisiones del tratamiento y educándolos sobre su salud bucodental, los empoderamos para que tomen control de su propio bienestar. Dicho valor permite construir y nutrir las relaciones de largo plazo y motiva a los pacientes a adoptar el cuidado bucodental con mayor confianza y seguridad.
- **Excelencia:** La excelencia se encuentra en el centro de nuestros valores, asegurando que cada aspecto de la clínica, desde la atención, el servicio, y los resultados, excedan las expectativas de los pacientes. Al aspirar por la excelencia en cada interacción y tratamiento se forma una reputación alrededor del cuidado sobresaliente y confiable, lo que promueve la confianza en los pacientes y motiva a los colaboradores de la clínica a que consistentemente se desempeñen al mejor nivel.
- **Crecimiento:** El crecimiento continuo es clave para poder avanzar en el alcance, el impacto y las capacidades de la clínica. Este valor nos lleva a expandir nuestros servicios estratégicamente, a alcanzar a una mayor cantidad de pacientes, e invertir en el desarrollo de nuestro personal. El crecimiento es lo que nos permite llegar a más vidas, llevando el mensaje de un cuidado dental enfocado en la belleza y en el tratamiento sin dolor, así se contribuye continuamente con la salud bucodental de nuestra comunidad.

Los valores propuestos permiten juntar colectivamente los deseos y las aspiraciones de la gerente, basados en los comentarios que se obtuvieron en la entrevista, así como las recomendaciones sobre las estrategias de negocio que

permitan llevar a la clínica dental al siguiente nivel de desempeño y conexión con sus clientes.

Al emplear estos valores, se le da forma la identidad de la clínica, al crear una solución holística que se enfoca no solo en la eficiencia de la clínica sino también en la comodidad del paciente, en los resultados de la estética, y en un crecimiento significativo del negocio. Estos valores forman la base fundamental para brindar experiencias excepcionales y transformar la forma como el cuidado dental es percibido y recibido por los pacientes.

Formulación de Mejoras al Ambiente Físico de la Clínica

La Clínica Dental San Joaquín busca diferenciarse del resto de la competencia mediante la entrega de una propuesta de valor que brinde experiencias inigualables para los pacientes, donde se puedan sentir a gusto en la clínica, cómodos y sin ningún tipo de temor. Para poder lograr esta meta aspiracional, se recomienda que la Gerente siga algunos de los siguientes consejos y acciones para generar ese ambiente cómodo, acogedor y libre de temores.

Ambiente Relajante.

- Pintar las paredes de la clínica con colores suaves y apagados, como lo pueden ser colores azul pastel o verdes relajantes, ayudan a crear una sensación de calma y tranquilidad.
- Instalar sistemas de persianas o controles en las ventanas para poder regular la cantidad de luz natural que ingresa al consultorio y a la habitación, pero también respetando y manteniendo la respectiva privacidad.

- Tener algunas obras de arte en las paredes relacionadas con ambientes serenos de la naturaleza para así poder crear una atmósfera cargada de paz y serenidad.

Área de Espera Acogedora.

- Invertir en unos sillones y unas sillas cómodas, con cojines suaves para que los pacientes se puedan relajar mientras esperan ser atendidos.
- Incorporar algunas lámparas colgantes o lámparas de pie, con tonalidades cálidas de luces, para reemplazar las típicas luces blancas de fluorescentes.
- Preparar y mantener una selección de los materiales de lectura que se alineen con los valores de la clínica, como revistas o libros sobre salud, bienestar, arte.

Aromaterapia y Aromas Relajantes.

- Colocar difusores de aromaterapia en lugares estratégicos a través de la clínica, se deben incluir en los baños, las áreas de espera y la sala de tratamiento.
- Usar aromas como lavanda, manzanilla o vainilla que típicamente son reconocidos por sus propiedades calmantes y relajantes, y que pueden atraer a una amplia gama de pacientes.
- Brindar información sobre las esencias empleadas y los beneficios de relajación que tienen, así se crea una experiencia sensorial para conectar con los pacientes.

Medidas para la Reducción de Ruido.

- Instalar paneles acústicos en las paredes y los cielorrasos para absorber y reducir los ruidos.
- Invertir en vidrios a prueba de ruido o en cortinas para minimizar las molestias por ruidos externos.
- Colocar algunas alfombras en las áreas de alto tránsito para ayudar a atenuar el sonido, así se crea un ambiente más suave y relajante.

Bienvenidas Personalizadas.

- Entrenar al personal de la recepción para saludar a cada paciente por su nombre, empleando una sonrisa amable a su llegada a la clínica.
- Crear un sistema que le permita al personal poder revisar las notas de cada paciente antes de que lleguen a su cita, para que puedan entablar conversaciones personalizadas y generar mejores conexiones con los pacientes.
- Ofrecer algún pequeño regalo de bienvenida o a la salida, desde una nota personal escrita a mano o alguna bebida refrescante.

Distracciones mediante Realidad Virtual.

- Hoy en día, con tanto avance tecnológico, se podrían habilitar *headsets* de realidad virtual equipados con experiencias relajantes.

- Colaborar con algún proveedor en tecnología para la creación de ambientes virtuales relajantes, para dar la sensación de que la persona se encuentra en una playa relajante o en un bosque sereno.
- Ofrecer a los pacientes algunas opciones de experiencias virtuales que se alineen con las preferencias de cada persona y permitirle a cada uno de ellos escoger su propio ambiente relajante durante la consulta.

Sonidos y Música Terapéutica.

- Crear una lista de reproducción con música instrumental relajante o de sonidos de la naturaleza para que suenen en las salas de tratamiento.
- Colaborar con algún músico o compositor local para que desarrolle una lista de reproducción con canciones únicas, perfectamente seleccionadas para que se alineen con los valores de la clínica.
- Ofrecer a los pacientes la opción de que ellos traigan sus propios audífonos y escuchen su música favorita durante sus tratamientos.

Iluminación Controlada por el Paciente.

- Instalar luces atenuables en las salas de tratamiento con fácil acceso a los controles, para generar un ambiente relajante mediante la iluminación.
- Educar a los pacientes sobre los beneficios de atenuar la luz para efectos de relajación, ofreciéndoles a ellos que seleccionen el ajuste de luz que se adecue a su nivel de comodidad y preferencia.

- Hay que asegurar que los controles de luces sean intuitivos y fáciles de usar, dando las instrucciones si así se requiere por parte del paciente.

Espacios de *Mindfulness*.

- Acomodar una esquina designada con sillas cómodas y elementos decorativos relajantes.
- Proveer algunos recursos como aplicaciones de meditación guiada o ejercicios de *mindfulness* para los pacientes mientras se encuentran en la clínica.
- Colaborar con algún especialista local en la meditación y la relajación para que ocasionalmente, se brinden sesiones grupales de meditación en la clínica.

Inspiraciones Artísticas.

- Colaborar con artistas locales para crear obras de arte personalizadas que se alineen con los valores de la clínica y que sean interesantes visualmente para los pacientes y los visitantes.
- Escoger algunos murales u obras de arte que muestren paisajes relajantes o diseños abstractos que empleen paleta de colores tranquilizantes.
- Rotar las obras de arte periódicamente a través de las diferentes áreas y paredes de la clínica, para así poder lograr que el ambiente se mantenga fresco visualmente para los pacientes.

Al implementar las acciones mencionadas, se puede crear un espacio físico en la clínica que no solamente sea reconfortante y acogedor, sino que también se alinea con los valores y las iniciativas planteadas en la propuesta de la estrategia. Este enfoque holístico contribuirá a mejores experiencias de los pacientes, tratamientos libres de dolor, y la creación de aquellas hermosas sonrisas que se pueden considerar como obras maestras.

Propuesta de Actividades Semanales y Mensuales para el Desarrollo y la Implementación del Plan Estratégico

Llega la hora de consolidar los diferentes conceptos filosóficos de la propuesta de valor, la misión y la visión, así como los valores y las prioridades de negocio que la Gerente desee tomar, y para consolidar el plan se realiza una propuesta de cronograma de las actividades para desarrollar e implementar el plan estratégico propuesto.

La propuesta de cronograma que se plantea en esta sección del documento no emplea fechas específicas para desarrollar e implementar las acciones, sino que plantea fechas genéricas por número de mes y de semana, depende de cuándo la Gerente desee empezar con el proceso de transformación de la clínica, y que pueda llevar el proceso al ritmo que sus prioridades y el presupuesto lo permitan.

Mes 1 y 2: Establecimiento de los Fundamentos.

- Actividades de la Semana 1:
 - Realizar una reunión de equipo para introducir la nueva propuesta del valor, la visión, la misión y los valores.

- Conformar un pequeño equipo de trabajo para realizar una lluvia de ideas e identificar las oportunidades sobre las mejoras al ambiente de la clínica para hacerlo más acogedor.
- Actividades de la Semana 2:
 - Finalizar las declaraciones de la propuesta del valor, la visión, la misión y los valores de la clínica.
 - Desarrollar un plan de comunicación para informar a los pacientes existentes sobre los cambios que la clínica planea realizar a través de boletines por el correo electrónico y actualizaciones en las redes sociales.
- Actividades de las Semanas 3 a 4:
 - Organizar una sesión de entrenamiento con el equipo sobre interacciones compasivas con los pacientes, realizando énfasis en escucha activa y empatía.
 - Iniciar el proceso de rediseño del espacio físico de la clínica para reflejar un ambiente más acogedor, relajante y cómodo para los pacientes.

Mes 3 y 4: Introducción del Arte y la Innovación.

- Actividades de las Semanas 1 a 2:
 - Organizar un taller artístico con el equipo para explorar conceptos de sonrisas como una forma de arte.

- Empezar a investigar e implementar tecnologías dentales innovadoras que realcen y mejoren la experiencia del paciente, como sistemas de inyección libres de dolor.
- Actividades de las Semanas 3 a 4:
 - Desarrollar una galería de sonrisas como parte del contenido de la página web de la clínica, para efectuar demostraciones de casos con imágenes de antes y después de las transformaciones dentales, dándole énfasis al nivel de arte involucrado en los trabajos dentales.
 - Lanzar una encuesta de satisfacción y retroalimentación con los pacientes para recolectar información sobre la efectividad de los procedimientos libres de dolor y el impacto en la percepción del paciente.

Mes 5 y 6: Empoderamiento y Excelencia.

- Actividades de la Semana 1:
 - Entrenamiento al personal de recepción sobre cómo entablar conversaciones con los pacientes sobre las opciones de los tratamientos y la importancia de la salud bucodental.
 - Empezar a desarrollar panfletos y materiales educativos para proveer información a los pacientes acerca de los diferentes procedimientos dentales y las rutinas de cuidado bucal.

- Actividades de las Semanas 2 a 3:
 - Organizar un evento de formación del equipo para reforzar el valor de la excelencia y motivar a los miembros de este a proveer historias de éxito en la ejecución y el manejo de la clínica con la nueva estrategia implementada hasta el momento.
 - Empezar con la documentación de los testimonios por parte de los pacientes para resaltar las experiencias del empoderamiento y la naturaleza transformativa del cuidado de la clínica.

Mes 7 y 8: Fomentando el Crecimiento.

- Actividades de la Semana 1:
 - Iniciar una sesión de lluvia de ideas para la identificación de las oportunidades de la expansión de los servicios y la generación de un mayor alcance hacia la comunidad.
 - Desarrollar un plan detallado de crecimiento con hitos y entregables, incluyendo la introducción de nuevos servicios innovadores, como nuevos procedimientos del blanqueamiento y la limpieza, así como los servicios de la odontología cosmética.
- Actividades de las Semanas 2 a 3:
 - Lanzamiento de un programa de referidos para los pacientes actuales de la clínica, con el fin de que puedan referir a familiares y amigos, mediante el ofrecimiento de incentivos como descuentos en los tratamientos.

- Colaborar con escuelas locales de la comunidad o con la oficina municipal para organizar talleres de salud dental, demostrando el compromiso de la clínica con la educación de la salud bucodental.

Mes 9 y 10: Revisión y Ajuste.

- Actividades de la Semana 1:
 - Conducir un estudio detallado para evaluar el progreso realizado a partir de las acciones planteadas anteriormente, con el fin de entender el avance de la estrategia empleando los nuevos valores, las iniciativas y las metas planteadas.
 - Analizar la retroalimentación y los comentarios de los pacientes para realizar ajustes a las estrategias, de forma tal que las acciones se orienten a resolver las preocupaciones o las necesidades planteadas por los clientes.
- Actividades de la Semana 2:
 - Evaluar la efectividad de las iniciativas de crecimiento y determinar si se deben realizar ajustes a la estrategia y los planes de acción.
 - Realizar una nueva inspección del rediseño del espacio físico de la clínica para asegurarse de que continúa alineado con el tema de poder brindar un ambiente acogedor y cómodo para los pacientes.

Mes 11 y 12: Sostenibilidad y Futuro.

- Actividades de la Semana 1:
 - Crear un plan de sostenibilidad para asegurar que los valores y las iniciativas planteadas sigan estando integradas en las operaciones diarias de la clínica.
 - Desarrollar una estrategia de mercadeo a largo plazo que continúe con el énfasis del enfoque centrado en el paciente y sus necesidades, resaltando las características únicas y diferenciadoras de la clínica con respecto a la competencia.

- Actividades de la Semana 2:
 - Celebrar los logros alcanzados y el cumplimiento de los objetivos planteados en la estrategia para los últimos doce meses mediante una actividad con el equipo, haciendo un reconocimiento a las contribuciones y a los esfuerzos de los colaboradores de la clínica hacia la transformación de ésta.
 - Realizar una nueva lluvia de ideas para empezar el proceso de preparación del nuevo año, identificando nuevas metas, iniciativas y mecanismos para continuar brindando una experiencia inigualable para los pacientes.

El plan propuesto anteriormente detalla algunas de las principales acciones que la gerente puede tomar para mejorar la presencia y el servicio de la clínica, donde podría haber algunas actividades que se podrían omitir debido a múltiples factores, pero lo que resulta importante resaltar es que el plan da una guía general

para orientar las acciones de la profesional para realizar una mejor gestión estratégica de la clínica.

Algunas recomendaciones que se puede brindar para que este plan funcione exitosamente se detallan a continuación.

- **Emplear comunicaciones claras.** El plan debe estarse compartiendo constantemente con el resto del equipo, así como el progreso hacia las metas planteadas durante el año. Adicionalmente, es clave que los roles y las responsabilidades de los participantes del plan estén claramente definidos y que la importancia de cada rol sea resaltada. A través de comunicaciones abiertas entre el equipo, se asegura que las dudas o las preguntas son evacuadas y que el equipo se mantiene unido con respecto a los objetivos del plan y alineados con la estrategia.
- **Liderar con el ejemplo.** Como Gerente de la clínica, se está en una posición en que sus propias acciones deben demostrar el compromiso y el interés hacia los valores y las iniciativas trazadas en el plan estratégico. Se debe demostrar cada uno de los valores planteados en el día a día, con cada acción o decisión que se toma, ya que liderando con el ejemplo se logra inspirar al equipo hacia las metas comunes y que ellos mismos vivan los valores en sus roles.
- **Empoderar y delegar.** En la medida de lo posible, la Gerente debe confiar en su equipo, empoderarlo y delegar responsabilidades, se debe basar en las personalidades y las fortalezas de sus colaboradores; al delegar actividades, se puede generar ese sentimiento de responsabilidad y orgullo en las personas gracias a sus contribuciones. Sin embargo, se debe estar en contacto con ellos, revisar sus progresos y apoyarlos con sus inquietudes o ayudas requeridas, así como reconocer sus esfuerzos.

- **Monitorear el progreso y adaptar.** Se debe monitorear constantemente el avance hacia los objetivos y entregables del plan, revisar la efectividad de éste y efectuar los ajustes requeridos de acuerdo con la naturaleza cambiante del mercado o de las preferencias de los pacientes; contar con flexibilidad para adaptar el plan ante los cambios del ambiente o del contexto del negocio es clave para asegurar la relevancia y el éxito del plan.
- **Reconocimiento y celebración.** Una actividad clave es poder reconocer los logros del equipo y de la clínica, sin importar el tamaño del logro, se debe hacer énfasis en la dedicación y el esfuerzo del equipo de trabajo. Estos momentos de celebración permiten reforzar positivamente la cultura organizacional de la clínica y motiva al equipo a mantenerse comprometido con el plan estratégico.

Cronograma Resumido de Actividades para Desarrollo y la Implementación del Plan Estratégico

Tomando como insumos la información brindada anteriormente, se realiza un resumen de las principales acciones por tomar para ejecutar satisfactoriamente el desarrollo y la implementación del plan estratégico. Ahora bien, para efectos del cronograma, se resume la presentación de las actividades a un nivel mensual y no a un nivel semanal como lo plantea la sección anterior, principalmente para no confundir al lector con una sobrecarga de información en la tabla, y a su vez para asegurarse de que el cronograma queda visualmente agradable y simple de interpretar.

Similar a lo planteado en la sección anterior, no se emplean fechas o meses específicos, y se usan meses relativos de acuerdo con cuando la Gerente decida emplear dicho plan; adicionalmente, el plan propuesto puede ser modificado a

conveniencia de la profesional o del lector que desee emplear esta información para futuras investigaciones.

Adicionalmente, el cronograma propuesto se plantea con un horizonte de un año para que a la Gerente de la clínica le permita pasar por todo un ciclo completo, desde el tema financiero o fiscal, transitando por diferentes estacionalidades durante el año que podrían incidir en las decisiones de la realización de las actividades. Asimismo, al tratarse de una guía propuesta, se permite tener un margen de tiempo para ir efectuando los ajustes requeridos, y que no se sienta la obligación de tener que cumplir a cabalidad el plan.

Tabla 23

Cronograma resumido de las actividades para el desarrollo y la implementación del plan estratégico para la Clínica Dental San Joaquín

Actividad	Número de mes según el plan												
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	
Finalización de propuesta de valor, misión y visión	X												
Oportunidades de mejoras físicas a clínica	X	X											
Taller artístico sobre sonrisas				X									
Investigación de nuevas técnicas libres de dolor				X									
Encuesta de satisfacción					X								
Documentación de testimonios de pacientes								X					
Desarrollo de plan de crecimiento de clínica												X	

Programa de referidos y contactos con escuelas	X		
Análisis de retroalimentación de pacientes		X	
Evaluación de efectividad de iniciativas de crecimiento			X
Creación de plan de sostenibilidad y mercadeo			X
Celebración de logros y definición de nuevos objetivos			X

Propuesta del Plan Estratégico de Mercadeo para la Atracción y la Retención de Clientes

Al haberse presentado la propuesta de plan estratégico para la clínica, ahora el enfoque en esta sección es desarrollar una propuesta de plan estratégico de mercadeo y de comunicación para la identificación de nuevos segmentos de clientes, su debida atracción y retención, se brindan opciones para alcanzar mayores ingresos y la mejora de la rentabilidad de la clínica.

Para efectos de la propuesta del plan estratégico de mercadeo, se efectúa un planteamiento de las diversas acciones requeridas por parte de la Gerente para realizar la identificación adecuada de las oportunidades de nuevos negocios que vayan acorde con la propuesta del valor, la visión y la misión planteados, donde la propuesta del cronograma se expone con fechas genéricas basadas en el mes que se decida iniciar con el plan, donde las acciones se resumen por semana a nivel general.

Propuesta de las Actividades para el Plan Estratégico de Mercadeo

Mes 1: Investigación de Mercado y Refinamiento de Marca.

- Actividades de la Semana 1:
 - Recolectar datos sobre estudios de mercado a través de las encuestas, la investigación en línea, y el análisis de la competencia.
 - Revisar el mensaje y la identidad existentes sobre la marca de la clínica para identificar las áreas de mejora.

- Actividades de la Semana 2:
 - Analizar los datos obtenidos en el estudio de mercado e identificar los puntos importantes.
 - Realizar una lluvia de ideas para la creación de la nueva identidad de la clínica.

- Actividades de la Semana 3:
 - Desarrollar un nuevo logo, una paleta de colores, y una tipografía que se alineen con los nuevos valores de la clínica.
 - Redactar un borrador del mensaje de marca que refleje la nueva identidad y la propuesta del valor de la clínica.

- Actividades de la Semana 4:
 - Finalizar los elementos relacionados con la identidad de la marca, incluyendo el logo, los colores, la tipografía, y el mensaje de la propuesta del valor.
 - Crear una guía visual de la marca que explique el uso de los elementos visuales definidos.

Mes 2: Mejora de la Presencia En Línea y Campañas de Mercadeo Digital.

- Actividades de la Semana 5:
 - Colaborar con un desarrollador de la página web para actualizar la página de la clínica con la nueva identidad de marca.
 - Empezar la optimización del contenido en línea para las palabras claves locales de la optimización de búsquedas (SEO).
- Actividades de la Semana 6:
 - Lanzar campañas de Google Ads dirigidas a palabras claves relacionadas con odontología sin dolor y sonrisas hermosas.
 - Empezar a diseñar el contenido creativo para las redes sociales donde se destaquen los servicios de la clínica.

- Actividades de la Semana 7:
 - Desarrollar páginas de destino para servicios específicos como el blanqueamiento dental, los tratamientos de ortodoncia, entre otros.
 - Optimizar el diseño de las páginas de destino para lograr una fácil conversión de los clientes, enfatizando las experiencias libres de temor.

- Actividades de la Semana 8:
 - Completar todas las actividades relacionadas con la actualización de la página web de la clínica, incluyendo la nueva imagen de marca, la optimización de búsqueda local, y las páginas de destino.
 - Lanzar anuncios de redes sociales en plataformas como Facebook e Instagram, así como en los servicios de mensajerías de texto como WhatsApp, para llegar a la audiencia adecuada.

Mes 3: Mejora de la Presencia En Línea y Campañas de Mercadeo Digital.

- Actividades de la Semana 9:
 - Desarrollar un calendario de contenidos acerca de temas como los beneficios de la odontología libre de dolor, las recomendaciones sobre salud bucodental, y el arte en la odontología.

- Empezar con la creación de publicaciones en *blogs*, así como videos educativos, basados en el calendario de los contenidos.
- Actividades de la Semana 10:
 - Compartir historias de éxito y transformaciones de antes y después mediante la página web y en las redes sociales.
 - Contactar a las escuelas o colegios locales para proponer algunas presentaciones y talleres sobre salud bucodental.
- Actividades de la Semana 11:
 - Crear infografías que complementen el contenido de los videos y las publicaciones.
 - Planear la logística y el contenido para los eventos de higiene dental en las escuelas.
- Actividades de la Semana 12:
 - Publicar el primer grupo de artículos, *blogs*, o videos en la página web de la clínica.
 - Confirmar las fechas y los detalles para los talleres de salud bucodental en las escuelas.

Mes 4: Programas de Referidos e Iniciativas Familiares.

- Actividades de la Semana 13:
 - Desarrollar el marco conceptual de un programa de referidos, incluyendo los incentivos y los materiales de mercadeo.
 - Crear tarjetas de referidos y materiales impresos sobre el programa.

- Actividades de la Semana 14:
 - Lanzar el programa de referidos, promoviéndolo mediante la afiliación directamente en la clínica o mediante las redes sociales.
 - Diseñar una campaña de mercadeo orientada a la familia, resaltando los tratamientos libres de dolor para los niños y los adolescentes.

- Actividades de la Semana 15:
 - Lanzar la campaña familiar a través de plataformas digitales, enfocando los mensajes en los padres de familia o los encargados.
 - Desarrollar los detalles de los paquetes familiares, desde los servicios incluidos hasta los precios.

- Actividades de la Semana 16:
 - Monitorear las primeras reacciones sobre el programa de referidos y analizar su efectividad.
 - Finalizar los detalles sobre los paquetes familiares y crear material adicional de mercadeo para su promoción y publicidad.

Mes 5: Participación en las Redes Sociales y en los Eventos Especiales.

- Actividades de la Semana 17:
 - Desarrollar un calendario de contenido en las redes sociales basado en una mezcla de testimonios de los pacientes, los consejos educativos, y las visuales cautivadoras.
 - Diseñar materiales promocionales para el próximo evento de puertas abiertas, donde las personas pueden ir a visitar la clínica y efectuar un recorrido por el local.
- Actividades de la Semana 18:
 - Empezar con las publicaciones regulares de contenido en las diferentes plataformas de las redes sociales basado en el calendario del contenido propuesto.
 - Preparar a la clínica para el siguiente evento de puertas abiertas, incluyendo las decoraciones y las bebidas o los *snacks*.

- Actividades de la Semana 19:
 - Realizar el evento de puertas abiertas, brindar tours guiados, saludos en persona, así como ofertas promocionales.
 - Tomar fotos y videos del evento para emplearlos en campañas de mercadeo posteriores.

- Actividades de la Semana 20:
 - Analizar el compromiso y la respuesta del contenido de las redes sociales, ajustando la estrategia de contenido si así se requiere.
 - Evaluar el éxito del evento de puertas abiertas, revisando la cantidad de visitas y la atracción de nuevos pacientes.

Mes 6: *Email Marketing* y Colaboraciones.

- Actividades de la Semana 21:
 - Segmentar la lista de correos entre categorías como “Mujeres y parejas”, “Niños y adolescentes”, y “Familias”.
 - Desarrollar algunos formatos de correo electrónico para boletines informativos personalizados basado en los segmentos.

- Actividades de la Semana 22:
 - Enviar el primer grupo de correos electrónicos personalizados para cada segmento, brindando actualizaciones y contenido valioso.

- Iniciar el intercambio de puntos de vista con comercios y oficinas locales, así como con otros dentistas especialistas, para identificar oportunidades de potenciales colaboraciones y mayor utilización de los recursos de la clínica.
- Actividades de la Semana 23:
 - Lanzar campañas de mercadeo compartidas con los negocios, los compañeros o los dentistas especialistas aliados, promoviendo los servicios de cada uno.
 - Diseñar y distribuir materiales de mercadeo colaborativo para incrementar la visibilidad.
- Actividades de la Semana 24:
 - Monitorear la respuesta de las campañas de los correos electrónicos, las mensajerías de texto, así como las colaboraciones con otros negocios, para darle seguimiento a las tasas de apertura de los correos y la cantidad de accesos al contenido y a las páginas web de la clínica.
 - Analizar la efectividad de las colaboraciones y medir el incremento de visitas de los pacientes.

A partir de la semana 25 en adelante, se propone implementar un proceso de recolección de la retroalimentación y los comentarios de los pacientes, posterior a cada una de las visitas, para poder recolectar detalles que puedan ser empleados como testimonios e historias de éxito. Otro tema por resaltar es dedicarle tiempo y atención a los indicadores claves del de desempeño (KPIs)

como el tránsito en la página web, la calendarización y la confirmación de las citas, y las tasas de retención de los pacientes, con el fin de poder identificar las áreas de mejora en la gestión de la clínica para la atracción y la retención de los clientes.

Cronograma Resumido de las Actividades para el Desarrollo y la Implementación del Plan Estratégico de Mercadeo

Basado en la información presentada en la sección anterior, se plantea un resumen de las actividades en forma de un cronograma para el desarrollo y la implementación del plan estratégico de mercadeo. Se resume la información con el fin de simplificar la visualización de la tabla y no saturar de contenido la misma.

El periodo de tiempo sugerido en este plan es de seis meses con el fin de poder ver las acciones realizadas en el corto plazo, para ir redefiniendo las estrategias y efectuar los arreglos basados en la reacción de los clientes. De igual manera, el plan queda a completa discreción de la Gerente o del lector sobre las modificaciones que se le deseen realizar y que se ajusten a la realidad del negocio en el momento específico.

De igual manera, el plan no plantea fechas específicas para su ejecución, porque la decisión de realizarlo radica tanto en el interés como en el presupuesto disponible para dicho fin; el plan propuesto brinda esa flexibilidad, y se retroalimenta con la lista detallada de las acciones semanales que se encuentra en la sección anterior.

Tabla 24

Cronograma resumido de las actividades para el desarrollo y la implementación del plan estratégico de mercadeo para la Clínica Dental San

Joaquín

Actividad	Número de mes según el plan					
	M1	M2	M3	M4	M5	M6
Revisión de estudios de mercado	X					
Revisión y generación de imagen de la marca	X					
Desarrollo y mejora de página web		X				
Lanzamiento de campañas de Google Ads y redes sociales con contenido creativo		X				
Optimizar diseño de páginas de destino		X				
Creación de publicaciones y contenido sobre transformaciones y casos de éxito			X			
Planear eventos de higiene dental en escuelas y colegios			X			
Desarrollar programa de referidos e iniciativas familiares				X		
Monitorear reacciones de los programas de referidos y familiares				X		
Participar activamente en redes sociales					X	
Preparar evento de puertas abiertas para recibir visitantes					X	
Creación de campañas de mercadeo						X
Monitorear la efectividad de las campañas de mercadeo						X

Propuesta del Plan de Capacitación sobre la Gestión Administrativa y Financiera

Un tercer entregable general como parte de la propuesta de la presente investigación, tomando como base varios comentarios y sentimientos de la Gerente, gira en torno a la necesidad de poder generar conocimiento y perspicacia financiera, así como una mejor visión para los negocios y su respectiva administración de la clínica, para lo cual se plantea una propuesta de un plan de capacitación y aprendizaje que incluye actividades didácticas, asistencia y participación a reuniones o encuentros, así como un estudio individualizado o las lecturas recomendadas para fortalecer ciertos conceptos y comportamientos requeridos en la profesional.

Propuesta de las Actividades para el Plan de Capacitación

La propuesta del plan de capacitación tiene dos enfoques particulares, basados en las observaciones generadas durante el proceso de la entrevista con la Gerente, uno de los enfoques radica en la generación de la perspicacia financiera y de negocio, mediante el estudio de los conceptos claves y de ejecución de las acciones y las tareas en el trabajo para poner en práctica los conceptos.

El segundo enfoque del plan de capacitación, consiste en desarrollar temas de inteligencia emocional y el manejo de la ansiedad a la hora de enfrentarse al análisis de las situaciones financieras que requieran el análisis de los datos y la toma de decisiones basado en estos análisis, ya que se busca trabajar no solo en el conocimiento de la Gerente en temas de administración de negocios y financieros, sino poder brindarle una guía y las herramientas para que se encuentre preparada para estos casos y escenarios.

El plan se presenta de forma genérica, en el sentido que no se detallan fechas específicas porque depende completamente de la discreción, el presupuesto y el interés por parte de la Gerente en decidir cuándo dar inicio al plan y el seguimiento que le quiera brindar. El plan está formulado para poner a la profesional en un nivel de conocimiento adecuado para el manejo de las cuestiones administrativas o financieras en un plazo mínimo de seis meses, con actividades generales planteadas por semana, con el fin de facilitar el enfoque del estudio y la práctica respectiva. Adicional a la lista de las actividades propuestas por semana, se incluyen algunas recomendaciones sobre las palabras claves, los conceptos financieros o de negocios para ir complementando con las actividades planteadas, el objetivo de cada actividad semanal consiste en reforzar los conocimientos teóricos y prácticos.

Mes 1: Construcción de los Fundamentos.

- **Semanas 1 y 2: Introducción a los Conceptos Básicos de Negocios.**

- Conceptos financieros recomendados: Ganancia, gastos, margen bruto, ingresos netos.
- Conceptos de negocios recomendados: Propuesta de valor, segmentación de mercado, ventaja competitiva.
- Palabras claves recomendadas: Modelo de negocios Canvas, análisis de mercados, adquisición de clientes.
- Lista de las actividades recomendadas:
 - Lectura del libro *The Personal MBA* del autor Josh Kaufman, con enfoque en los conceptos claves.

- Reflexión en las motivaciones y las metas para mejorar la perspicacia de los negocios.
 - Atender reuniones con los emprendedores locales para conectar con individuos que compartan intereses en común.
 - Creación de un diario para documentar el recorrido del aprendizaje y las experiencias emocionales.

- **Semanas 3 y 4: Superación del Miedo Financiero.**
 - Conceptos financieros recomendados: Presupuesto, flujo de efectivo, activos, pasivos, capital.

 - Conceptos recomendados sobre enfoque emocional: Zona de confort, resiliencia financiera, cambio de mentalidad.

 - Palabras claves recomendadas: Educación financiera, ansiedad financiera, inteligencia emocional.

 - Lista de actividades recomendadas:
 - Lectura del libro *Financial Intelligence for Entrepreneurs* de Karen Berman y Joe Knight.
 - Escuchar *podcasts* sobre cómo vencer la ansiedad financiera y construir confianza y seguridad.
 - Practicar ejercicios de respiración profunda para manejar las respuestas emocionales sobre temas financieros.
 - Escribir una carta personal a sí mismo para referirse a sus miedos y aspiraciones financieras.

Mes 2: Comprensión de los Estados Financieros.

- **Semanas 5 y 6: Introducción a los Estados Financieros.**

- Conceptos financieros recomendados: Estado de resultados, balance general, estados de flujo de efectivo, razones financieras.
- Conceptos recomendados por enfatizar: Reconocimiento de ganancias, principio de correlación de ingresos y gastos, contabilidad patrimonial.
- Palabras claves recomendadas: Reportes financieros, análisis de estados financieros, transparencia financiera.
- Lista de actividades recomendadas:
 - Estudiar artículos en línea que simplifican los conceptos de los estados de los resultados y los balances generales.
 - Estudiar videos en YouTube donde se explican paso a paso los estados financieros de un negocio.
 - Analizar los estados financieros de clínicas dentales que se puedan encontrar en línea o que puedan ser provistos por compañeros o mentores en la profesión.
 - Compartir las preocupaciones y las u observaciones sobre los estados financieros con una persona de apoyo.

- **Semanas 7 y 8: Razones Financieras Clave.**

- Conceptos financieros recomendados: Margen de ganancia, razón circulante, retorno de inversión (ROI), razón de deuda/capital.

- Enfoque en cálculos: Fórmula empleada para cada razón financiera clave, interpretación numérica de cada razón financiera.
- Palabras claves recomendadas: Liquidez, solvencia, eficiencia, evaluación de salud financiera.
- Lista de actividades recomendadas:
 - Aprender sobre algunas razones financieras comúnmente empleadas como el margen de utilidad o la ganancia, la razón circulante, el rendimiento del capital contable.
 - Realizar el cálculo de estas razones para la clínica usando datos reales o escenarios hipotéticos.
 - Hacer una reflexión sobre el nivel de comodidad sobre el conocimiento de las razones financieras y reconocer cualquier progreso.
 - Participar en foros en línea para hacer preguntas y discutir sobre la interpretación de razones financieras.

Mes 3: Administración Financiera Práctica.

- **Semanas 9 y 10: Principios de Presupuestos.**

- Conceptos financieros recomendados: Costos fijos, costos variables, gastos operativos, gastos de capital.
- Componentes del presupuesto: Proyección de ingresos, asignación de gastos, pronóstico de ganancias.
- Palabras claves recomendadas: Variaciones en presupuesto, control de costos, pronósticos.

- Lista de actividades recomendadas:
 - Lectura de guías sobre la preparación de los presupuestos para pequeños negocios del cuidado de la salud.
 - Desarrollar un presupuesto mensual básico para la clínica, identificando los ingresos y los gastos.
 - Compartir la experiencia de construir el presupuesto con un mentor para obtener retroalimentación.
 - Reflexionar sobre los retos y los aprendizajes obtenidos durante el proceso de la creación del primer presupuesto.

- **Semanas 11 y 12: Proceso de Monitoreo.**
 - Conceptos financieros recomendados: Transacciones, libro mayor, cuentas por cobrar, cuentas por pagar.

 - Enfoque en contabilidad: Contabilidad de doble entrada, catálogo de cuentas.

 - Palabras claves recomendadas: Software financiero, reportes financieros, mantenimiento de registros.

 - Lista de actividades recomendadas:
 - Explorar las alternativas de softwares de contabilidad amigables con el usuario que sean adecuados para las clínicas pequeñas.
 - Empezar a registrar las transacciones financieras de la clínica en el software seleccionado.
 - Generar algunos reportes financieros básicos, como los estados de resultados o los balances generales.

- Crear una representación visual de la información financiera de la clínica mediante algunos gráficos o tablas de resultados.

Mes 4: Integración de la Estrategia de Negocio.

- **Semanas 13 y 14: Alineamiento entre Estrategia y Finanzas.**
 - Conceptos financieros recomendados: Presupuesto de capital, costo de oportunidad, punto de equilibrio.
 - Conexión de la estrategia: Metas financieras, asignación de recursos, planeación a largo plazo.
 - Palabras claves recomendadas: Administración estratégica financiera, decisiones de inversión, análisis de costo-beneficio.
 - Lista de actividades recomendadas:
 - Lectura de artículos sobre cómo las decisiones financieras se alinean con los objetivos estratégicos.
 - Analizar casos de estudio sobre clínicas exitosas que han podido balancear satisfactoriamente sus finanzas con la estrategia.
 - Construir un borrador de un plan sencillo que integre las decisiones financieras con los objetivos estratégicos.
 - Reflexión sobre cómo el alineamiento entre la estrategia y las finanzas pueden llevar a un éxito de largo plazo.

- **Semanas 15 y 16: Indicadores Clave y Métricas.**

- Conceptos financieros recomendados: Indicadores clave de desempeño (KPIs), ganancia promedio por paciente, tasa de retención de pacientes.
- Enfoque en medición: Recolección de datos, análisis de datos, identificación de tendencias.
- Palabras claves recomendadas: Medición del desempeño, decisiones basadas en datos, mejoramiento continuo.
- Lista de actividades recomendadas:
 - Investigación sobre los indicadores claves del desempeño (KPIs) que sean relevantes para las clínicas dentales.
 - Selección de algunos indicadores claves para empezar a monitorear y medir el desempeño de la clínica.
 - Desarrollar una hoja de cálculo o un reporte para monitorear los indicadores seleccionados.
 - Revisar e interpretar las tendencias en los indicadores claves de la clínica, haciendo observaciones sobre las áreas potenciales de mejora.

Mes 5: Mejoramiento Continuo y Expansión de Habilidades.

- **Semanas 17 y 18: Aprendizaje Incremental.**

- Conceptos financieros recomendados: Depreciación, amortización, gastos de intereses, utilidad antes de impuestos.

- Estrategia de aprendizaje: Microaprendizajes, exposición constante a nuevos conceptos.
- Palabras claves recomendadas: Mejora de la educación financiera, aprendizaje permanente.
- Lista de actividades recomendadas:
 - Reflexión sobre cómo se han manejado las respuestas emocionales sobre los temas financieros hasta este punto del plan.
 - Practicar ejercicios de consciencia (“*mindfulness*”) para mejorar la resiliencia emocional durante las discusiones financieras.
 - Participar en un diálogo interno positivo cuando se deba enfrentar a decisiones financieras desafiantes.
 - Documentar las instancias o las situaciones donde ha podido manejar exitosamente sus reacciones emocionales.
- **Semanas 19 y 20: Búsqueda de Guía y Asesoría Experta.**
 - Conceptos financieros recomendados: Consejero financiero, rendimiento del capital contable (*return on equity* o ROE), cobertura de cargos fijos.
 - Utilización de recursos de aprendizaje: Consultorías, asistencia a talleres, tutoriales en línea.
 - Palabras claves recomendadas: Consultoría financiera, guía profesional, educación financiera.

- Lista de actividades recomendadas:
 - Buscar a consultores financieros que se especialicen en pequeños negocios del cuidado de la salud.
 - Atender webinarios o talleres virtuales sobre la administración financiera para emprendedores.
 - Conectar con profesionales en reuniones uno a uno para clarificar preguntas financieras específicas.
 - Reflexionar acerca del valor agregado sobre la búsqueda de ayuda o la guía de los expertos.

Mes 6: Integración y Planeación Futura hacia el Crecimiento Estratégico.

- **Semanas 21 y 22: Visión de Largo Plazo.**
 - Conceptos financieros recomendados: Financiamiento de capital, financiamiento de deuda, cálculos de retorno de inversión, tasa compuesta de crecimiento anual (CAGR).
 - Integración de la Visión: Proyecciones financieras, planeación de recursos, alineamiento financiero con la visión.
 - Palabras claves recomendadas: Estrategia financiera, planeación del crecimiento, crecimiento sostenible del negocio.
 - Lista de actividades recomendadas:
 - Revisión de las actividades del mes anterior y del progreso logrado sobre la perspicacia de los negocios y de las finanzas.

- Analizar el impacto del aprendizaje adquirido sobre las decisiones financieras de la clínica y el modelo de operación.
 - Evaluar el nivel de comodidad con respecto a las discusiones y los análisis financieros.
 - Celebrar y reconocer el progreso y los logros alcanzados durante este viaje de aprendizaje.

- **Semanas 23 y 24: Revisión y Celebración del Progreso.**
 - Conceptos financieros recomendados: Análisis de estados financieros, análisis de datos actuales versus presupuesto, comparación de razones financieras.

 - Autoevaluación: Evaluación de habilidades, punto de control de confianza, revisión del crecimiento emocional.

 - Palabras claves recomendadas: confianza financiera, celebración de hitos, reflexión de aprendizajes.

 - Lista de actividades recomendadas:
 - Reflexión sobre la visión de largo plazo de la clínica dental y cómo la perspicacia financiera soporta estas actividades.
 - Definir nuevas metas de aprendizaje para profundizar en los conceptos financieros avanzados.
 - Continuar en la búsqueda de los recursos y los talleres que permitan expandir las habilidades.
 - Documentar los planes futuros para el aprendizaje continuo y el desarrollo del negocio.

A manera de resumen, como se observa en este plan de aprendizaje de seis meses se toman en consideración tanto elementos técnicos como aspectos emocionales para mejorar tanto la perspicacia financiera como la de administración de negocios. La idea del plan es que, conforme se progresa a través de las actividades semanales, se construyan unas bases sólidas que le permitan a la gerente tomar control de la administración del negocio con mayor confianza y efectividad, con el fin de generar un impacto positivo emocionalmente.

Cronograma Resumido de las Actividades para el Desarrollo y la Implementación del Plan de Capacitación

En esta sección se resumen las actividades principales que se pueden desarrollar para empezar un recorrido del aprendizaje y el crecimiento personal y profesional sobre temas de perspicacia de negocios y finanzas, basado en los elementos y las actividades específicas planteadas en la sección previa.

Al igual que los otros cronogramas desarrollados en esta propuesta, este queda abierto al lector o al usuario de éste para adecuarlo de acuerdo con sus propias necesidades y capacidades, o la misma disponibilidad de tiempo y presupuesto para el mismo. Se plantea inicialmente por un periodo de seis meses para crear esa consciencia e importancia de conocer sobre estos temas para ponerlos en práctica de forma expedita y para se empiece a aprovechar dicho conocimiento en el día a día. Sin embargo, como se ha mencionado, queda a discreción de la persona, las decisiones sobre el tiempo y el presupuesto invertidos en el mismo, de acuerdo con su interés o su necesidad.

Tabla 25

Cronograma resumido de las actividades para el desarrollo y la implementación del plan estratégico de mercadeo para la Clínica Dental San Joaquín

Actividad	Número de mes según el plan					
	M1	M2	M3	M4	M5	M6
Estudiar conceptos básicos de negocios, finanzas, inteligencia emocional	X					
Atender reuniones con emprendedores	X					
Estudiar estados financieros existentes		X				
Seguimiento a lecturas o videos educativos		X				
Leer recursos sobre preparación de presupuestos			X			
Desarrollar un presupuesto mensual para la clínica y algunos reportes financieros			X			
Leer artículos sobre decisiones financieras				X		
Construir un plan sencillo que integre las decisiones financieras con los objetivos estratégicos				X		
Consultar con expertos financieros sobre temas de emprendedurismo o administración financiera					X	
Celebrar los progresos en el recorrido de aprendizaje						X
Definir nuevas metas de aprendizaje y oportunidades de crecimiento						X

Estimación del Presupuesto

La estimación del presupuesto se proyecta de acuerdo con cada uno de los planes presentados. Basado en la lista de actividades y las acciones semanales y mensuales para cada uno de los planes, se propone un presupuesto generalizado que, al igual que los planes como tal, puede ser adecuado a la realidad de la clínica en el momento que la Gerente decida incurrir en estas inversiones, desde decidir a cuáles gastos darles prioridad de acuerdo con los objetivos del negocio en el momento dado o las preferencias de la profesional.

Los presupuestos expuestos son tomados con base en los datos y las estimaciones obtenidos de diversas fuentes en línea, como artículos, foros, casos de estudio, entre otros, principalmente en mercados o contextos internacionales y no precisamente con información directamente del mercado costarricense. Sin embargo, como aproximación, se brinda una guía para preparar los elementos recomendados para que posteriormente la Gerente indague con mayor profundidad los servicios o los elementos requeridos para su propio plan de capacitación.

Tabla 26

**Presupuesto estimado para las remodelaciones y las mejoras físicas para la
Clínica Dental San Joaquín (montos en colones)**

Categoría	Elemento	Presupuesto
Ambiente Relajante	Pintura de paredes y tratamiento de ventanas	¢400.000,00
	Cuadros de arte	¢150.000,00
Área de Espera Acogedora	Sillones y luces mejoradas	¢550.000,00
	Revistas y libros	¢100.000,00
Aromaterapia y Aromas Relajantes	Difusores y aceites esenciales	¢100.000,00
Medidas para la Reducción de Ruido	Paneles acústicos	¢275.000,00
	Cortinas a prueba de ruido	¢175.000,00
Bienvenidas Personalizadas	Recursos de entrenamiento	¢50.000,00
	Regalías de bienvenida	¢125.000,00
Distracciones mediante Realidad Virtual	Headset de realidad virtual	¢1,000.000,00
Sonidos y Música Terapéutica	Equipo de audio	¢200.000,00
Iluminación Controlada por Paciente	Controles inteligentes para luces	¢200.000,00
Espacios de <i>Mindfulness</i>	Sillas cómodas	¢200.000,00
	Recursos especializados	¢75.000,00
Inspiraciones Artísticas	Obras de arte personalizadas	¢300.000,00
	Presupuesto para rotación de arte	¢100.000,00
Total Presupuesto Mejoras Físicas en la Clínica		¢4,000.000,00

Tabla 27

Presupuesto estimado para el desarrollo y la implementación del plan estratégico (montos en colones)

Categoría	Elemento	Presupuesto
Construyendo los Fundamentos	Planes de comunicación	¢175.000,00
	Entrenamiento y talleres	¢350.000,00
	Fase inicial de rediseño de clínica	¢650.000,00
Introduciendo el Arte y la Innovación	Taller artístico	¢175.000,00
	Tecnologías dentales innovadoras	¢1,250.000,00
	Desarrollo galería digital sonrisas	¢175.000,00
Empoderamiento y Excelencia	Materiales educativos	¢200.000,00
	Actividad equipo de trabajo	¢350.000,00
	Recolección de testimonios	¢125.000,00
Promoviendo el Crecimiento	Iniciativas para expansión de servicios	¢1,250.000,00
	Incentivos para programa de referidos	¢200.000,00
	Gastos de talleres comunitarios	¢250.000,00
Revisión y Ajuste	Sesión grupal de análisis	¢100.000,00
	Ajustes a los rediseños de espacio	¢600.000,00
	Planeamiento de recursos de sostenibilidad	¢75.000,00
Sostenibilidad y Futuro	Desarrollo de estrategia a largo plazo	¢300.000,00
	Evento de celebración con colaboradores	¢250.000,00
Total Presupuesto Plan Estratégico		¢6,475.000,00

Tabla 28

**Presupuesto estimado para el desarrollo y la implementación del plan
estratégico de mercadeo (montos en colones)**

Categoría	Elemento	Presupuesto
Investigación de Mercado y Refinamiento de Marca	Refinamiento de marca	₡600.000,00
	Herramientas estudio de mercado	₡300.000,00
Mejora de Presencia En Línea y Campañas de Mercadeo Digital	Rediseño de Página Web	₡1,000.000,00
	Campaña de Google Ads	₡600.000,00
	Anuncios en Redes Sociales	₡500.000,00
Creación de Contenido Cautivador y Compromiso con la Comunidad	Creación de contenidos	₡300.000,00
	Diseño Gráfico (infografías, visuales)	₡200.000,00
	Materiales para talleres	₡150.000,00
	Materiales programa de referidos	₡150.000,00
Programa de Referidos e Iniciativas Familiares	Colaterales de mercadeo (impresiones, digitales)	₡150.000,00
	Promoción de Campaña Familiar	₡250.000,00
	Creación de contenido para redes sociales	₡200.000,00
Compromiso en Redes Sociales y Eventos Especiales	Preparación para evento de puertas abiertas	₡250.000,00
	Contratación de servicios de fotografía y videos	₡300.000,00
Colaboraciones y <i>Email Marketing</i>	Software de <i>email marketing</i>	₡150.000,00
	Materiales colaborativos de mercadeo	₡200.000,00
Total Presupuesto Plan Estratégico de Mercadeo		₡5,300.000,00

Tabla 29

Presupuesto estimado para el desarrollo y la implementación del plan de capacitación para la Gerente de la clínica (montos en colones)

Categoría	Elemento	Presupuesto
Construcción de Fundamentos	Libros, podcasts, sesiones de reuniones sobre conceptos básicos de negocios	€30.000,00
	Libros y sesiones de <i>networking</i>	€30.000,00
Entendimiento de Estados Financieros	Cursos y tutoriales en línea	€25.000,00
	Foros y participación en clases virtuales	€30.000,00
Administración Financiera Práctica	Guías en línea y talleres	€30.000,00
Integración de la Estrategia de Negocios	Softwares y entrenamientos	€85.000,00
	Lectura de artículos y libros específicos	€25.000,00
	Herramientas de visualización de datos	€50.000,00
Inteligencia Emocional y Expansión de Habilidades	Suscripción aplicaciones mindfulness	€15.000,00
	Webinarios y consultas con expertos financieros	€75.000,00
Integración y Planeación Futura	Celebración del progreso	€50.000,00
	Investigación y talleres futuros	€75.000,00
Total Presupuesto Plan de Capacitación		€520.000,00

Consideraciones Generales

En esta sección se exponen algunas consideraciones de carácter general que poseen relevancia e importancia para la implementación y la ejecución satisfactoria de las propuestas anteriormente planteadas.

- La propuesta en general está creada para que pueda servir como base para estudios futuros, tanto dentro de la misma clínica en cuestión de la presente investigación como otras clínicas dentales de la zona de San Joaquín de Flores, o inclusive de otros lugares, tomando las consideraciones y los ajustes del caso.
- Los planes se proyectan con la suficiente flexibilidad para que la Gerente agregue o quite actividades de acuerdo con la realidad de la clínica en el momento en que se decida a iniciar con los planes. Adicionalmente, como la propuesta es un punto de arranque, la profesional tiene completa autonomía y autoridad para agregar actividades adicionales con el nivel de detalle que lo desee, siempre con el fin de ayudarlo a mejorar los conocimientos de administración de negocios y perspicacia financiera.
- La ejecución y el seguimiento de cada uno de los planes queda a completa discreción de la Gerente, ella decidirá cuándo empezar el planeamiento y la ejecución de éstos, la documentación queda con la suficiente flexibilidad para que se planteen las fechas de inicio acordes con la situación o el contexto de la clínica y del mercado, así como del nivel de motivación de la profesional.
- Los presupuestos formulados son estimaciones basadas en la información existente en las condiciones de mercado actuales al momento de la creación y la exposición de la propuesta.

REFERENCIAS

Anderson, D., Sweeney, D., y Williams, T. (2012). *Estadísticas para negocios y economía*, 11va Edición.

Banco Central de Costa Rica. (2020). *Memoria Anual 2019*.

https://www.bccr.fi.cr/publicaciones/DocMemoriaAnual/Memoria_Anual_2019.pdf

Banco Central de Costa Rica. (2021). *Memoria Anual 2020*.

https://www.bccr.fi.cr/publicaciones/DocMemoriaAnual/Memoria_Anual_2020.pdf

Banco Central de Costa Rica. (2022). *Memoria Anual 2021*.

https://www.bccr.fi.cr/publicaciones/DocMemoriaAnual/Memoria_Anual_2021.pdf

Banco Central de Costa Rica. (2023). *Memoria Anual 2022*.

https://www.bccr.fi.cr/publicaciones/DocMemoriaAnual/Memoria_Anual_2022.pdf

Bastos Montero, J. (2015). *Propuesta de un plan estratégico para la clínica dental de la Sede del Caribe de la Universidad de Costa Rica, con el fin de expandir sus servicios a la población del cantón central de la provincia de Limón*. [Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas, Universidad de Costa Rica]. Repositorio Académico de la Universidad de Costa Rica.

<https://www.kerwa.ucr.ac.cr/handle/10669/27862>

Berman, K., y Knight, J. (2013). *Financial Intelligence: A Manager's Guide to Knowing What the Numbers Really Mean*, 2da Edición.

Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*, 3ra Edición.

Bonsón, E., Cortijo, V., y Flores, F. (2009). *Análisis de estados financieros*, 1ra Edición.

Cárcamo, H. (2005). *Hermenéutica y Análisis Cualitativo*. Cinta de Moebio. Revista de Epistemología de Ciencias Sociales. Número (23), 204-216.

<https://cintademoebio.uchile.cl/index.php/CDM/article/view/26081>

Chiavenato, I., y Sapiro, A. (2017). *Planeación Estratégica: Fundamentos y aplicaciones*, 3ra Edición.

Cordero Vergara, M. (2019). *Diseño de un Plan Estratégico para Aumentar las Utilidades de la Clínica Odontológica Martín de Zamora*. [Magister en Gestión y Dirección de Empresas, Universidad de Chile]. Repositorio Académico de la Universidad de Chile. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/174939>

Fresno Chávez, C. (2019). *Metodología de la Investigación: Así de Fácil*, 1ra Edición.

Galán Torres, G. (2017). *Planeación Estratégica para la Clínica de Especialidades Dentales Dentalife*. [Máster en Administración de Pequeñas y Medianas Empresas, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla]. Repositorio Académico de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.

<https://repositorioinstitucional.buap.mx/items/3ff5a030-78ae-4d85-97d0-c8cc63726123>

Gitman, L., y Zutter, C. (2016). *Principios de Administración Financiera*, 14ta Edición.

Guashca Millingalli, S. (2022). *Estrategias de marketing digital para la captación de clientes en la Clínica Odontológica Dental Pallo*. [Licenciatura en Mercadotecnia, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio Académico de la Universidad Técnica de Ambato. <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/36255>

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*, 6ta Edición.

Kaufman, J. (2010). *The Personal MBA: Master the Art of Business*, 1ra Edición.

Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2017). *Administración: Una perspectiva global, empresarial y de innovación*, 15ta Edición.

Kotler, P., y Keller, K. (2016). *Dirección de Marketing*, 15ta Edición.

Ley N.º 8262. Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas de la República de Costa Rica (27 de mayo del 2002).

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=48533

Mankiw, N.G. (2017). *Principios de Economía*, 7ma Edición.

McKinsey & Company. (30 de setiembre de 2022). *The coronavirus effect on global economic sentiment*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-coronavirus-effect-on-global-economic-sentiment>

Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*, 1ra Edición.

Palomo, P. (2020). *Plan de marketing digital para una clínica dental*. [Máster Universitario en Marketing Digital, Universitat Oberta de Catalunya]. Repositorio Académico de la Universitat Oberta de Catalunya.
<https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/128427/6/ppalomo0TFM0121memoria.pdf>

Parkin, M. (2018). *Economía*, 2da Edición.

Redondo, M.I., Ramos González, H.F., Buchelli Lozano, G.A., y Marín Restrepo, J.J. (2017). *Fundamentos de Economía*, 1ra Edición.

Rodrigues, N. (23 de marzo de 2023). *Qué es una pyme, cuáles son sus características y qué tipos existen*. [Blog]. <https://blog.hubspot.es/sales/que-es-pyme>

Siciliano, G. (2015). *Finance for Nonfinancial Managers*, 2da Edición.

Thompson, A., Strickland III, A.J., Janes, A. Sutton, C., Peteraf, M. y Gamble, J. (2018). *Administración Estratégica*, 2da Edición Internacional.

Vallejo, M. (2021). *Propuesta de Modelo de Gestión Administrativa para la Optimización de los Recursos en la Clínica Dental Dra. Abelyn de Jesús*. [Máster en Gerencia y Productividad, Universidad APEC]. Biblioteca de la Universidad APEC.
https://bibliotecaunapec.blob.core.windows.net/tesis/TPG_CI_MGP_01_2021_ET2_10357.pdf

Van Horne, J., y Wachowicz Jr, J. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera*, 13ra Edición.

Yarma Flores, G. (2018). *Marketing Odontológico y el Posicionamiento de Mercado de la Clínica Dental Sonrisas, del distrito de San Juan de Lurigancho, 2018*. [Maestría en Gestión de los Servicios de la Salud, Universidad César Vallejo]. Repositorio Académico de la Universidad César Vallejo.
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/29760>

ANEXOS

Anexo 1: Entrevista

Preguntas para Entrevista con la Gerente de Clínica Dental San Joaquín

La presente entrevista es parte de un estudio académico para una tesis de maestría, cuyo fin es identificar de forma general las expectativas de la Gerente y sus proyecciones a mediano plazo, las metas personales y las estrategias de control interno

1. ¿Cuál fue la motivación por decidir esta carrera en particular?
2. ¿Cuál fue la motivación o la razón por la que decidió abrir la clínica dental?
3. ¿Cuánto tiempo le dedica actualmente a la clínica?
4. ¿Cuánto tiempo quisiera dedicarle a la clínica, dado el contexto adecuado?
5. ¿Qué es lo que más le apasiona de su trabajo y su profesión?
6. ¿Qué es lo que menos le apasiona de su trabajo y su profesión?
7. ¿Qué considera usted que diferencia a un buen dentista de un dentista extraordinario?
8. ¿Existe algún tipo de paciente que se negaría a atender?
9. ¿Cuáles son algunas preocupaciones que usted tiene con respecto a la administración y manejo en general de su clínica?
10. ¿Cuáles son algunos retos que usted visualiza que se le presentan o pueden presentar en la administración y manejo en general de su clínica?

11. ¿Qué es lo que diferencia a Clínica Dental San Joaquín del resto de clínicas dentales en la zona?
12. ¿Cuáles son los principales servicios que usted brinda a sus clientes?
13. ¿Qué oportunidades o servicios adicionales ha pensado en brindar en su clínica que actualmente no hace?
14. ¿Cuál considera usted que es su mercado o público meta ideal?
15. ¿A quién quiere dirigir su oferta de servicios?
16. ¿Cuáles considera que son sus objetivos de negocio en el largo plazo (3 años en adelante)?
17. ¿Alguna vez ha recolectado información de sus clientes con respecto a niveles de satisfacción o retroalimentación por los servicios brindados?
18. ¿Cómo realiza usted su análisis de desempeño financiero de su clínica?
19. ¿Cómo hace para saber cómo anda la situación financiera de la clínica?
20. ¿Qué acciones ha tomado o toma actualmente para mantenerse en contacto con sus clientes habituales?
21. ¿Qué acciones ha tomado o toma actualmente para atraer mayores clientes a su clínica?

Anexo 2: Cuestionario

Cuestionario Exploratorio – Preferencias en Servicios Odontológicos

El presente cuestionario es parte de un estudio académico para una tesis de maestría, cuyo fin es identificar de forma general las preferencias y necesidades de un público meta sobre el uso de servicios odontológicos en el área de San Joaquín de Flores, Heredia, Costa Rica. Llenar esta encuesta le tomará alrededor de 5-10 minutos, no se estará recolectando ningún tipo de información personal, y los resultados obtenidos de esta encuesta serán analizados y presentados en de manera agregada o resumida. Se le agradece de antemano por su tiempo y atención brindada para realizar dicha encuesta.

Preguntas:

1. Favor indicar su género:

- Masculino
- Femenino
- Otro

2. Favor indicar su rango de edad:

- Entre 18 y 24 años
- Entre 25 y 34 años
- Entre 35 y 44 años
- Entre 45 y 54 años
- Entre 55 y 64 años
- Mayor de 65 años

3. Favor indicar su estado civil:

- Soltero(a)
- Casado(a)
- Unión libre
- Divorciado(a) / Separado(a)
- Otro

4. Favor indicar la cantidad de hijos en su núcleo familiar:

- 0
- 1
- 2
- 3 o más

5. Favor indicar su situación laboral actual:

- Trabajador(a) Independiente
- Empleado(a) Asalariado(a)
- Pensionado(a)
- Dueño(a) de casa
- En busca de empleo
- Otro

6. En términos generales, ¿cuántas veces al año suele visitar al dentista?

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4 o más

7. Al visitar al dentista, podría indicar adonde realiza la visita:

- Dentro del área de San Joaquín de Flores
- Fuera del área de San Joaquín de Flores

8. Al visitar al dentista, podría indicar el medio de transporte que usualmente utiliza para llegar a la consulta:

- Camina al consultorio
- Vehículo propio
- Transporte público (taxi, bus)
- Transporte privado (Uber, otros)
- Otro

9. Al realizar una visita al dentista, favor indicar el motivo de la visita (puede seleccionar más de una opción):

- Chequeo de rutina
- Tratamiento de ortodoncia
- Blanqueamiento y limpieza dental
- Emergencia dental
- Otro

10. Para la siguiente lista de criterios de selección de un dentista y su consultorio, favor califique del 1 al 5 cada criterio, siendo 1 = Nada Importante a 5 = Muy Importante:

	1	2	3	4	5
Cercanía de la clínica					
Disponibilidad de parqueo					
Accesibilidad para personas discapacitadas					
Precios accesibles					
Comodidad y limpieza de la clínica					
Trato amable del doctor					
Puntualidad en la atención					
Equipamiento de alta calidad y última tecnología					

11. Si quisiera ser notificado de próximas citas, promociones, descuentos, nuevos servicios por parte de la clínica dental, ¿cuál sería su medio de preferencia?

- Llamada telefónica
- Mensaje de texto / WhatsApp
- Correo electrónico
- Redes sociales
- Otro

Anexo 3: Alfa de Cronbach

Tabulación de confiabilidad y validez de datos del instrumento

Ítem	10.1	10.2	10.3	10.4	10.5	10.6	10.7	10.8	Total	
Sujeto 1	4	4	2	4	4	3	5	4	30	
Sujeto 2	5	3	5	5	5	5	5	5	38	
Sujeto 3	1	2	1	2	3	3	3	3	18	
Sujeto 4	4	4	3	5	5	3	3	3	30	
Sujeto 5	4	3	2	4	5	5	5	4	32	
Sujeto 6	3	4	5	4	5	5	5	5	36	
Sujeto 7	5	3	4	5	5	5	5	5	37	
Sujeto 8	1	2	2	2	2	2	1	2	14	
Sujeto 9	5	1	1	5	5	5	5	5	32	
Sujeto 10	3	3	3	3	3	3	3	3	24	
Sujeto 11	5	5	2	4	5	5	5	5	36	
Sujeto 12	5	5	5	5	5	5	5	5	40	
Sujeto 13	4	5	3	4	5	5	5	5	36	
Sujeto 14	5	1	1	5	5	5	5	5	32	
Sujeto 15	3	5	5	5	5	5	5	5	38	
Sujeto 16	4	5	1	4	5	5	5	5	34	
Sujeto 17	4	4	3	4	5	4	5	4	33	
Sujeto 18	1	3	1	5	5	5	4	5	29	
Sujeto 19	4	5	4	4	5	5	5	5	37	
Sujeto 20	5	5	5	5	5	5	5	5	40	
Sujeto 21	2	2	1	1	1	1	1	1	10	
Sujeto 22	1	1	1	1	1	1	1	1	8	
Sujeto 23	5	5	3	5	5	5	5	5	38	
Sujeto 24	4	5	4	4	5	5	5	5	37	
Sujeto 25	5	4	1	5	5	5	5	5	35	
Sujeto 26	4	5	2	5	4	5	5	4	34	
Sujeto 27	2	2	1	2	3	3	3	2	18	
Sujeto 28	5	4	1	4	5	5	5	5	34	
Sujeto 29	5	5	4	5	4	5	5	4	37	
Sujeto 30	5	3	3	5	4	5	3	4	32	
Sujeto 31	4	4	4	4	4	4	4	4	32	
Sujeto 32	2	1	1	3	2	3	2	2	16	
Sujeto 33	1	3	3	1	1	1	1	1	12	
Sujeto 34	2	2	2	2	3	4	4	1	20	
Sujeto 35	1	5	1	3	5	5	5	5	30	
Sujeto 36	4	5	5	5	5	5	5	5	39	
Sujeto 37	4	4	1	5	5	5	5	4	33	
Sujeto 38	3	4	1	3	4	4	5	5	29	
Sujeto 39	1	5	1	1	5	5	4	4	26	
Sujeto 40	5	5	5	5	5	5	5	5	40	
Sujeto 41	4	5	3	5	5	4	4	5	35	
Sujeto 42	1	4	3	3	5	5	5	5	31	
Sujeto 43	4	4	4	4	5	4	5	5	35	
Sujeto 44	5	5	5	5	5	5	5	5	40	
Sujeto 45	3	3	3	3	5	5	4	4	30	
Sujeto 46	1	2	1	5	5	5	4	5	28	
Sujeto 47	4	5	2	5	5	5	5	5	36	
Sujeto 48	2	5	5	5	5	5	5	4	36	
Sujeto 49	3	2	1	4	5	4	4	5	28	
Sujeto 50	4	5	4	5	5	5	5	5	38	
Sujeto 51	5	3	3	3	5	5	4	5	33	
Sujeto 52	4	4	2	5	5	5	5	4	34	
Sujeto 53	2	3	1	3	3	3	3	3	21	
Sujeto 54	3	2	2	2	3	3	3	3	21	
Sujeto 55	1	3	3	3	3	2	3	3	21	
Sujeto 56	3	5	5	5	5	5	5	5	38	
Sujeto 57	5	5	5	5	5	5	5	4	39	
Sujeto 58	3	4	3	4	5	5	5	5	34	
Sujeto 59	5	5	3	5	5	5	5	5	38	
Sujeto 60	2	2	3	4	5	5	5	4	30	
Sujeto 61	5	5	5	5	5	5	4	5	39	
Sujeto 62	5	4	4	5	5	5	5	5	38	
Sujeto 63	4	5	5	5	5	5	5	5	39	
Sujeto 64	4	5	4	4	5	5	5	5	37	
Sujeto 65	4	5	4	5	5	5	5	5	38	
Sujeto 66	5	4	4	4	5	5	5	5	37	
Sujeto 67	5	4	1	4	4	4	5	3	30	
Promedio	3.52	3.79	2.85	4.00	4.42	4.37	4.33	4.21	Sum Item	2110
Varianza	1.98	1.60	2.19	1.43	1.17	1.19	1.27	1.36	Promedio Item	31.49
									Varianza Sum Item	61.44
									Sum Varianza N	12.18

Items	8
n	67
Primera Termino de Ecuacion	1.1429
Segunda Termino de Ecuacion	0.8018
Alfa de Cronbach	0.9163

Anexo 4: Información Financiera de la Clínica para 2019



02 - Periodo

NÚMERO DE DECLARACIÓN ASIGNADO PARA EFECTOS TRIBUTARIOS: 1012641481372

02 - Periodo	12/2019
04 - Cédula	111020189
05 - Rectificativa	
06 - Nombre	MARIA JOSE MATA VIQUEZ
I. Activos y pasivos	
20 - Efectivo, bancos, inversiones transitorias, documentos y cuentas por cobrar	58.546.417
21 - Acciones y aportes en sociedades	0
22 - Inventarios	13.540.575
23 - Activos fijos (descuento la depreciación acumulada)	17.487.700
24 - Total activo neto	89.574.692
25 - Total pasivo	8.500.000
26 - Capital neto	81.074.692
II. Ingresos	
27 - Venta de bienes y servicios, excepto los servicios profesionales	0
28 - Servicios profesionales y honorarios	63.138.323
29 - Comisiones	0
30 - Intereses y rendimientos	0
31 - Dividendos y participaciones	0
32 - Alquileres	0
33 - Otros ingresos diferentes a los anteriores	0
34 - Ingresos no gravables incluidos dentro de los anteriores	0
35 - Total renta bruta	63.138.323
III. Costos, gastos y deducciones	
36 - Inventario inicial	13.540.575
37 - Compras	14.256.737
38 - Inventario final	4.545.100
39 - Costo de ventas	23.252.212
40 - Intereses y gastos financieros	1.401.433
41 - Gastos ventas y administrativos	13.311.379
42 - Depreciación, amortización y agotamiento	1.997.550
43 - Aportes de regimenes voluntarios de pensiones complementarias (Max. 10% renta bruta)	0
44 - Otros costos, gastos y deducciones permitidos por la ley	0
45 - Total de costos, gastos y deducciones permitidos por la ley	39.962.574
IV. Base imponible	
46 - Renta Neta	23.175.749
46 (bis) - Monto no sujeto aplicado al impuesto al salario (acumulado anual)	0

Presentado por medio de la página electrónica de la Administración Tributaria Virtual

Código de Seguridad: URF6Z0ZO-3P6YX5X7-46Z55777-77765X74

47 - Impuesto sobre la renta	3.802.687
51 - Exoneración zona franca	0
53 - Exoneración otros conceptos	0
54 - Impuesto sobre la renta después de exoneraciones	3.802.687
V. Créditos	
<hr/>	
58 - Crédito familiar (solo personas físicas)	18.520
59 - Otros créditos	0
60 - Impuesto del periodo	3.784.167
61 - Retenciones 2%	530.007
62 - Otras retenciones	0
63 - Pagos parciales	0
64 - Total impuesto neto	3.254.160
VI. Liquidación deuda tributaria	
<hr/>	
82 - Intereses	0
83 - Total deuda tributaria	3.254.160
84 - Solicito compensar con créditos a mi favor por el monto de	0
85 - Total deuda por pagar	3.254.160
Fecha de presentación	14/12/2019 01:34:47 PM



Presentado por medio de la página electrónica de la Administración Tributaria Virtual

Código de Seguridad: URF6Z0ZO-3P6YX5X7-46Z55777-77765X74

Anexo 5: Información Financiera de la Clínica para 2020



02 - Período

NÚMERO DE DECLARACIÓN ASIGNADO PARA EFECTOS TRIBUTARIOS: 1012652764322

02 - Período	12/2020
04 - Cédula	111020189
05 - Rectificativa	1012649150247
06 - Nombre	MARIA JOSE MATA VIQUEZ

I. Activos y pasivos

20 - Efectivo, bancos, inversiones transitorias, documentos y cuentas por cobrar	21.285.287
21 - Acciones y aportes en sociedades	0
22 - Inventarios	0
23 - Activos fijos (descuento la depreciación acumulada)	23.468.378
24 - Total activo neto	44.753.665
25 - Total pasivo	5.850.000
26 - Capital neto	38.903.665

II. Ingresos

27 - Venta de bienes y servicios, excepto los servicios profesionales	0
28 - Servicios profesionales y honorarios	39.565.684
29 - Comisiones	0
30 - Intereses y rendimientos	0
31 - Dividendos y participaciones	0
32 - Alquileres	0
33 - Otros ingresos diferentes a los anteriores	0
34 - Ingresos no gravables incluidos dentro de los anteriores	0
35 - Total renta bruta	39.565.684

III. Costos, gastos y deducciones

36 - Inventario inicial	0
37 - Compras	8.081.362
38 - Inventario final	0
39 - Costo de ventas	8.081.362
40 - Intereses y gastos financieros	3.273.250
41 - Gastos ventas y administrativos	9.420.479
42 - Depreciación, amortización y agotamiento	2.643.948
43 - Aportes de regímenes voluntarios de pensiones complementarias (Max. 10% renta bruta)	0
44 - Otros costos, gastos y deducciones permitidos por la ley	0
45 - Total de costos, gastos y deducciones permitidos por la ley	23.419.039

IV. Base imponible

46 - Renta Neta	16.146.645
46 (bis) - Monto no sujeto aplicado al impuesto al salario (acumulado anual)	0

Presentado por medio de la página electrónica de la Administración Tributaria Virtual

Código de Seguridad: 345IN4ZZ-M246ZL05-V6YYRFX5-W4TN43Q3

47 - Impuesto sobre la renta	1.833.516
51 - Exoneración zona franca	0
53 - Exoneración otros conceptos	0
54 - Impuesto sobre la renta después de exoneraciones	1.833.516

V. Créditos

58 - Crédito familiar (solo personas físicas)	18.840
59 - Otros créditos	0
60 - Impuesto del periodo	1.814.676
61 - Retenciones 2%	636.036
62 - Otras retenciones	0
63 - Pagos parciales	0
64 - Total impuesto neto	1.178.640

VI. Liquidación deuda tributaria

82 - Intereses	13.321
83 - Total deuda tributaria	1.085.017
84 - Solicito compensar con créditos a mi favor por el monto de	106.944
85 - Total deuda por pagar	1.085.017

Fecha de presentación

28/04/2021 11:58:09 AM



Presentado por medio de la página electrónica de la Administración Tributaria Virtual

Código de Seguridad: 345IN4ZZ-M246ZL05-V6YYRFX5-W4TN4303

Anexo 6: Información Financiera de la Clínica para 2021

02 - Período

NÚMERO DE DECLARACIÓN ASIGNADO PARA EFECTOS TRIBUTARIOS: 1012659607811

02 - Período	12/2021
04 - Cédula	111020189
05 - Rectificativa	
06 - Nombre	MARIA JOSE MATA VIQUEZ
I. Activos y pasivos	
20 - Efectivo, bancos, inversiones transitorias, documentos y cuentas por cobrar	15.140.100
21 - Acciones y aportes en sociedades	0
22 - Inventarios	0
23 - Activos fijos (descuento la depreciación acumulada)	22.475.140
24 - Total activo neto	37.615.240
25 - Total pasivo	18.750.000
26 - Capital neto	18.865.240
II. Ingresos	
27 - Venta de bienes y servicios, excepto los servicios profesionales	0
28 - Servicios profesionales y honorarios	33.921.800
29 - Comisiones	0
30 - Intereses y rendimientos	0
31 - Dividendos y participaciones	0
32 - Alquileres	0
33 - Otros ingresos diferentes a los anteriores	0
34 - Ingresos no gravables incluidos dentro de los anteriores	0
35 - Total renta bruta	33.921.800
III. Costos, gastos y deducciones	
36 - Inventario inicial	0
37 - Compras	8.073.728
38 - Inventario final	0
39 - Costo de ventas	8.073.728
40 - Intereses y gastos financieros	3.515.200
41 - Gastos ventas y administrativos	5.855.130
42 - Depreciación, amortización y agotamiento	2.569.200
43 - Aportes de regímenes voluntarios de pensiones complementarias (Max. 10% renta bruta)	0
44 - Otros costos, gastos y deducciones permitidos por la ley	0
45 - Total de costos, gastos y deducciones permitidos por la ley	20.013.258
IV. Base imponible	
46 - Renta Neta	13.908.542
46 (bis) - Monto no sujeto aplicado al impuesto al salario (acumulado anual)	0

Presentado por medio de la página electrónica de la Administración Tributaria Virtual

Código de Seguridad: P65UV66Y-V5674ZFW-45X74X4V-45425VU2

47 - Impuesto sobre la renta	1.661.958
51 - Exoneración zona franca	0
53 - Exoneración otros conceptos	0
54 - Impuesto sobre la renta después de exoneraciones	1.661.958

V. Créditos

58 - Crédito familiar (solo personas físicas)	18.840
59 - Otros créditos	0
60 - Impuesto del periodo	1.643.118
61 - Retenciones 2%	0
62 - Otras retenciones	576.520
63 - Pagos parciales	0
64 - Total impuesto neto	1.066.598

VI. Liquidación deuda tributaria

82 - Intereses	0
83 - Total deuda tributaria	935.442
84 - Solicito compensar con créditos a mi favor por el monto de	131.156
85 - Total deuda por pagar	935.442

Fecha de presentación

15/03/2022 03:07:35 PM



Presentado por medio de la página electrónica de la Administración Tributaria Virtual

Código de Seguridad: P65UN66Y-V5674ZFW-45X74X4V-45425VU2

Anexo 7: Información Financiera de la Clínica para 2022



02 - Período

NÚMERO DE DECLARACIÓN ASIGNADO PARA EFECTOS TRIBUTARIOS: 1012666826805

02 - Período	12/2022	
04 - Cédula	111020189	
05 - Rectificativa		
06 - Nombre	MARIA JOSE MATA VIQUEZ	
I. Activos y pasivos		
20 - Efectivo, bancos, inversiones transitorias, documentos y cuentas por cobrar		16.700.000
21 - Acciones y aportes en sociedades		0
22 - Inventarios		0
23 - Activos fijos (descuento la depreciación acumulada)		20.227.626
24 - Total activo neto		36.927.626
25 - Total pasivo		15.500.000
26 - Capital neto		21.427.626
II. Ingresos		
27 - Venta de bienes y servicios, excepto los servicios profesionales		22.707.115
28 - Servicios profesionales y honorarios		0
29 - Comisiones		0
30 - Intereses y rendimientos		0
31 - Dividendos y participaciones		0
32 - Alquileres		0
33 - Otros ingresos diferentes a los anteriores		0
34 - Ingresos no gravables incluidos dentro de los anteriores		0
35 - Total renta bruta		22.707.115
III. Costos, gastos y deducciones		
36 - Inventario inicial		0
37 - Compras		4.636.164
38 - Inventario final		0
39 - Costo de ventas		4.636.164
40 - Intereses y gastos financieros		1.302.059
41 - Gastos ventas y administrativos		2.767.780
42 - Depreciación, amortización y agotamiento		2.022.763
43 - Aportes de regímenes voluntarios de pensiones complementarias (Max.10% renta bruta)		0
44 - Otros costos, gastos y deducciones permitidos por la ley		0
45 - Total de costos, gastos y deducciones permitidos por la ley		10.728.766
IV. Base imponible		
46 - Renta Neta		11.978.349
46 (bis) - Monto no sujeto aplicado al impuesto al salario (acumulado anual)		0

Presentado por medio de la página electrónica de la Administración Tributaria Virtual

Código de Seguridad: AVUUTN54-22KM5US6-YP64T5UW-62O5W365

47 - Impuesto sobre la renta	1.247.869
51 - Exoneración zona franca	0
53 - Exoneración otros conceptos	0
54 - Impuesto sobre la renta después de exoneraciones	1.247.869

V. Créditos

58 - Crédito familiar (solo personas físicas)	48.480
59 - Otros créditos	0
60 - Impuesto del periodo	1.199.389
61 - Retenciones 2%	0
62 - Otras retenciones	441.323
63 - Pagos parciales	0
64 - Total impuesto neto	758.066

VI. Liquidación deuda tributaria

82 - Intereses	0
83 - Total deuda tributaria	687.526
84 - Solicito compensar con créditos a mi favor por el monto de	70.540
85 - Total deuda por pagar	687.526

Fecha de presentación

11/03/2023 09:09:00 AM



Presentado por medio de la página electrónica de la Administración Tributaria Virtual

Código de Seguridad: AVUUTN54-22KM5U56-YP64TSUW-62O5W355