



# PLAN DE EMPRESA DE UNA CLÍNICA DENTAL DE NUEVA CREACIÓN EN LA CIUDAD DE TORRENT (VALENCIA)



DESAMPARADOS BRULL ANDREU

DIRECTOR: AURELIO HERRERO BLASCO



A todas aquellas personas que han estado a mi lado apoyándome en los buenos y malos momentos y que nunca han dudado de mí en ningún momento.

A todos mis profesores por transmitirme sus conocimientos y facilitarme mi formación.

A mi familia y amigos que siempre han estado a mi lado incondicionalmente

A mi director, Aurelio Herrero Blasco; por su entrega y valiosa ayuda para poder llevar a cabo el proyecto.

Muchas gracias a todos.



## ÍNDICE GENERAL

1. INTRODUCCIÓN .....	13
1.1. RESUMEN .....	13
1.2. OBJETIVOS DEL TFC .....	14
1.3. ASIGNATURAS RELACIONADAS .....	15
2. ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL.....	19
2.1. MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TFC .....	19
2.2. ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL.....	20
2.3 EPÍLOGO .....	26
3. ANALISIS DEL ENTORNO .....	29
3.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO .....	29
3.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO.....	41
3.3 ESTUDIO DE LA COMPETENCIA DIRECTA .....	46
3.4. ANÁLISIS DAFO .....	49
3.5.EPÍLOGO .....	52
4. PLAN DE OPERACIONES.....	55
4.1. LOCALIZACIÓN.....	55
4.2. DISTRIBUCIÓN EN PLANTA .....	57
4.3. OPERACIONES Y PROCESOS.....	60
4.4. EPÍLOGO .....	66
5. ORGANIZACIÓN Y RRHH .....	69
5.1. FORMA JURÍDICO / FISCAL ELEGIDA .....	69
5.2. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO .....	72
5.3. ORGANIGRAMA.....	76
5.4.MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA.....	77
5.5. EPÍLOGO .....	80
6. PLAN DE MARKETING .....	83
6.1. SEGMENTACIÓN Y PÚBLICO OBJETIVO .....	84
6.2. ANÁLISIS DEL SERVICIO .....	86
6.3. ANÁLISIS DEL PRECIO .....	93
6.4.ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN .....	96
6.5.ANÁLISIS DE LA DISTRIBUCIÓN.....	100
6.6. SERVICIO AMPLIADO O MEJORAS DE SERVICIO.....	101
6.7. EPÍLOGO .....	104

7. PLAN FINANCIERO .....	107
7.1. PLAN DE INVERSIÓN .....	107
7.2. PLAN DE FINANCIACIÓN .....	110
7.3. PREVISIÓN DE INGRESOS Y GASTOS.....	112
7.4. BALANCES PREVISIONALES.....	117
7.5. ANÁLISIS DE LA CUENTA DE RESULTADOS .....	119
7.6. ANÁLISIS DE RATIOS .....	122
7.7. RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN: VAN; TIR.....	127
6.8. EPÍLOGO .....	128
8. CONCLUSIONES .....	131
BIBLIOGRAFIA.....	135
ANEXOS .....	139
ANEXO 1: ESCENARIO OPTIMISTA.....	139
ANEXO 2: ESCENARIO PESIMISTA.....	142

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Puestos de trabajo equivalentes a tiempo completo.....	35
Tabla 2: Comparativa de precios.....	94
Tabla 3: Inversión inicial de la Clínica Dental .....	109
Tabla 4: Condiciones del préstamo .....	110
Tabla 5: Cuadro de amortización .....	111
Tabla 6: Previsión de ingresos año 2013.....	113
Tabla 7: Previsión de ingresos para los tres primeros ejercicios. Escenario realista .....	114
Tabla 8: Previsión de gastos para el primer ejercicio. Escenario realista .....	115
Tabla 9: Previsión de gastos para los tres primeros ejercicios. Escenario realista. ....	116
Tabla 10: Balance de situación de los tres primeros ejercicios. Escenario realista .....	117
Tabla 11: Cuenta de resultados para los tres primeros ejercicios. Escenario realista .....	119
Tabla 12: Análisis de la cuenta de resultados para los tres primeros ejercicios. Escenario realista.....	120
Tabla 13: Previsión de los flujos de caja para los 15 primeros ejercicios .....	127
Tabla 14: Previsión de gastos para los tres primeros ejercicios. Escenario optimista.....	139
Tabla 15: Previsión de ingresos para los tres primeros ejercicios. Escenario optimista.....	140
Tabla 16: Balance de situación para los tres primeros ejercicios. Escenario optimista.....	140
Tabla 17: Cuenta de resultados para los tres primeros ejercicios. Escenario optimista.....	141
Tabla 18: Previsión de gastos para los tres primeros ejercicios. Escenario optimista.....	142
Tabla 19: Previsión de ingresos para los tres primeros ejercicios. Escenario pesimista.....	143
Tabla 20: Balance de situación para los tres primeros ejercicios. Escenario pesimista.....	143
Tabla 21: Cuenta de resultados para los tres primeros ejercicios. Escenario pesimista .....	144

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Tendencia del sector de la odontología .....	22
Gráfico2: Número de matriculados en Odontología .....	23
Gráfico 3: Evolución de la facturación del sector por disciplinas.....	24
Gráfico4: Variación porcentual de la facturación del sector por disciplinas .....	25
Gráfico5: Evolución de indicadores de actividad empresarial .....	25
Gráfico6: Balanza de pagos .....	32
Gráfico7: Producto Interior Bruto .....	33
Gráfico8: Demanda nacional y exterior .....	34
Gráfico9: Evolución de la tasa de desempleo .....	35
Gáfrico10: Evolución de la tasa de paro en España .....	36
Gráfico11: Evolución anual del IPC .....	37
Gráfico12: Evolución de la tasa mensual del IPC .....	37
Gráfico13: Evolución de la población en España .....	38
Gráfico14: Pirámide poblacional.....	39



## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración1: Diagrama de las fuerzas de Porter .....	41
Ilustración 2: Análisis DAFO.....	49
Ilustración3: Mapa de localización del local de la Clínica Dental.....	56
Ilustración 4: Distribución en planta de la Clínica Dental .....	58
Ilustración 5: Planificación del tratamiento .....	61
Ilustración 6: Proceso del diagnóstico.....	62
Ilustración 7: Logo de la Clínica Dental .....	71
Ilustración 8: Análisis de los puestos de trabajo .....	72
Ilustración 9: Organigrama de la Clínica Dental .....	76
Ilustración 10: Marketing Mix .....	83
Ilustración 11: Mapa de servicios.....	90
Ilustración 12: Herramientas de comunicación .....	96
Ilustración 13: Página de Facebook de la Clínica Dental .....	100
Ilustración 14: Canal directo de distribución .....	101
Ilustración 15: Flor de Lovelock.....	102



# Capítulo 1: Introducción



## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. RESUMEN

El trabajo final de carrera propuesto, es un plan de empresa basado en la apertura de una clínica dental, en la ciudad de Torrent (Valencia).

La razón por la que he elegido éste tema para realizar un plan de empresa es porque considero que el mundo de la odontología es interesante a la hora de emprender un negocio ya que abarca a todo tipo de público, siendo un servicio básico con el inconveniente que el sistema nacional de salud no abarca los servicios de la odontología, siendo una gran ventaja para éste sector de la sanidad y una oportunidad para crear una clínica dental.

La clínica dental, estará ubicada en la ciudad de Torrent, a pesar de la existencia de numerosas clínicas dentales, pocas ofrecen servicio personalizado a cada cliente, ofreciendo una amplia gama de servicios, ofertado a todos los públicos.

Para poder realizar el plan de empresa, se llevará a cabo un análisis de su viabilidad tanto económica como técnica del proyecto y describir todas las operaciones necesarias para la puesta en funcionamiento de la empresa.

Para poder llevar a cabo éste plan de empresa, se realizará un estudio a rasgos generales del sector tanto a nivel nacional como europeo, un análisis del micro- entorno, estudiando las 5 fuerzas que interactúan en el sector de la odontología. También se estudiarán las debilidades y fortalezas del negocio como sus amenazas y oportunidades del entorno.

Por otro lado definiremos la misión, visión, valor, objetivos del negocio y realizaremos un estudio detallado del organigrama y un análisis del puesto de trabajo, junto con un plan de marketing detallado y su plan de operaciones.

Por último realizaremos un estudio de la viabilidad económica del proyecto en el plano económico- financiero analizando 3 escenarios: realista, optimista y pesimista.

Para finalizar se desarrollarán algunas conclusiones, sintetizando los puntos más importantes de cada capítulo del plan de empresa.

## 1.2. OBJETIVOS DEL TFC

El principal objetivo de este Trabajo Final de Carrera, es llevar a cabo un plan de empresa, con el fin de estudiar la viabilidad económica, técnica y financiera, obteniendo un conocimiento global de todos los factores que van a influir en éste plan de empresa, tanto externos como interno.

Los puntos a desarrollar en este plan de empresa, para ir alcanzando una serie de objetivos para que en su conjunto podamos concluir cuáles son las características que van a definir nuestro plan de empresa, son los siguientes:

- En primer lugar vamos a realizar un análisis de la economía española y del sector en el que nos encontramos, en nuestro caso será el sector odontológico.

- Realizamos un análisis del entorno tanto externo como interno; A la vez analizando a la competencia más directa e influyente para nuestro negocio, descubriendo con todo ello nuestros puntos fuertes y débiles, para así poder actuar en consecuencia.

- Una vez analizado el entorno, procedemos a buscar la ubicación más idónea para poder llevar a cabo el negocio, distribuimos el local de la forma más cómoda y eficiente para el paciente y para aquellas personas que trabajen en él, definiendo tanto las operaciones que se van a llevar a cabo como el protocolo hacia los pacientes.

- Procedemos a realizar una comparativa para elegir la forma jurídica fiscal más apropiada para nuestro negocio, teniendo en cuenta las circunstancias en las que nos encontramos al ser una clínica dental de nueva creación.

- Establecemos un modelo organizativo y jerárquico en el que los trabajadores de la misma van a poseer una idea clara y concisa de sus funciones, a la vez estableciendo tanto la visión y misión, como los valores en los que se va a fundamentar la empresa, para así poder trabajar de una manera más eficiente y cordial.

- Desarrollamos un plan de marketing, en la que se analizarán las 4 P's; Es decir políticas de precio, comunicación, distribución y publicidad, todo lo necesario para la captación de pacientes potenciales y mantenimiento de los clientes conseguidos.

- Haremos un plan financiero con una previsión numérica sobre la inversión, los gastos y los ingresos de acuerdo con nuestros servicios y nuestras estrategias de funcionamiento como empresa.

-Por último, una vez analizado todo lo que consideramos imprescindible para poder llevar a cabo un plan de empresa, procedemos a sacar conclusiones, considerando si todo lo anterior puede llevarse a cabo económicamente y las probabilidades y posibilidades de futuro.

### 1.3. ASIGNATURAS RELACIONADAS

CAPÍTULO DEL TFC	2. ANTECEDENTES (SIT. ACTUAL)
Asignaturas relacionadas	Economía española y regional Economía española y mundial Introducción a los sectores empresariales Macroeconomía
Breve justificación	Estas asignaturas ofrecen herramientas necesarias para hacer un análisis de las principales características principales y más significativas del sector en el que se enmarca el nuevo negocio.

CAPÍTULO DEL TFC	3. ENTORNO
Asignaturas relacionadas	Dirección comercial Dirección estratégica y política de las empresas Economía de la empresa I
Breve justificación	Los conceptos de estas asignaturas permiten desarrollar un estudio de la coyuntura económica en general y la identificación de capacidades y fuerzas clave de la competencia y del resto de agentes que pueden interactuar con la nueva empresa.

CAPÍTULO DEL TFC	4. PLAN DE OPERACIONES
Asignaturas relacionadas	Dirección de producción y logística Gestión de calidad
Breve justificación	Los conceptos e indicadores aprendidos en ésta asignatura permitirá describir y optimizar el proceso productivo, la gestión de existencias y de logística y plantear controles de calidad de las operaciones.

<b>CAPÍTULO DEL TFC</b>		<b>5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS</b>
Asignaturas relacionadas		Dirección de Recursos Humanos Derecho de la empresa Sistemas integrados de información para la gestión Economía de la empresa I
Breve justificación		Nos permitirá describir las tareas y responsabilidades de cada componente de la organización y buscar la estructura organizativa que logre el máximo rendimiento del factor humano. Se citarán los pasos legales oportunos para la creación de la empresa y elegiremos la forma jurídica que se considere más adecuada para el proyecto elegido.

<b>CAPÍTULO DEL TFC</b>		<b>6. PLAN DE MARKETING</b>
Asignaturas relacionadas		Dirección comercial Economía de la empresa I Marketing en empresas de servicios
Breve justificación		Los conocimientos aprendidos en estas asignaturas nos servirán para desarrollar un plan comercial y de marketing que atienda a las variables clásicas, así como un estudio del potencial mercado y el establecimiento de controles comerciales.

<b>CAPÍTULO DEL TFC</b>		<b>7. PLAN FINANCIERO</b>
Asignaturas relacionadas		Dirección financiera Contabilidad financiera Economía de la empresa II Contabilidad general y analítica
Breve justificación		Lo aprendido en estas asignaturas servirá para realizar un análisis de la viabilidad económica del proyecto, así como para plantear tres posibles escenarios en los que se desarrollará la actividad. También se estudiará la financiación del proyecto.



# Capítulo 2: Antecedentes y situación actual



## **2. ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL**

### **2.1. MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TFC**

Actualmente nos encontramos inmersos en una coyuntura económica muy complicada, la fortuna ha propiciado que finalicemos nuestras titulaciones universitarias y nos lancemos al mercado laboral en un entorno económicamente hostil. Ante esta situación únicamente cabe el emprendedurismo, el autoempleo y la innovación, son los únicos caminos que nos llevarán a la creación de riqueza y empleo y de esta forma poder salir de esta situación, por este motivo he elegido la creación de un plan de empresa como tema para el trabajo de fin de carrera

La motivación de este trabajo de fin de carrera, no es casual, obedece al deseo de estos últimos años de realizar un plan de empresa específico para un miembro de mi familia, concretamente mi hermana, que es odontóloga y regenta una clínica dental. Por este motivo surge la necesidad de aportar información adicional al negocio familiar repercutiendo de esta forma en un mejor funcionamiento y desarrollo del mismo.

La clínica dental denominada Clínica dental Ángela Brull fue creada en el año 2009 en plena crisis económica, éste proyecto emprendedor surge de una experiencia profesional previa de más de 3 años en su campo profesional. A lo largo de estos últimos años la clínica ha ido evolucionando y consolidándose en el municipio de Torrent, aun hoy creo que es necesario implementar un plan de empresa que tenga como beneficiario a la Clínica Dental Ángela Brull, de forma que mejoremos su experiencia profesional y su capacidad de negocio.

Creo que es muy interesante el diseño y la implementación de un plan de empresa para este tipo de actividad, ya que si bien mi hermana posee sobradas competencias profesionales en el campo de la odontología, carece sin embargo de formación en el campo empresarial.

Mi ventaja es que voy a trabajar sobre una actividad comercial que ya se encuentra en funcionamiento, por lo que es mucho más fácil identificar sus carencias y potenciar sus posibilidades de crecimiento, de esta forma consigo un doble objetivo, por una parte puedo completar mi formación universitaria y aprender de la práctica de trabajar sobre un proyecto empresarial ya en funcionamiento y por otro pongo al servicio de mi familia mis conocimientos adquiridos a lo largo de estos últimos años con la esperanza de que repercutan positivamente en la actividad comercial.

## 2.2. ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL

En este apartado procedemos a analizar el sector en el que incluiremos nuestra actividad.

El sector odontológico clasificado en la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE), 86.23 como “Actividades Odontológicas”, es una especialidad médica que se dedica al estudio de los dientes y las encías y al tratamiento de sus dolencias. Esta disciplina se encarga de todo lo referente al aparato estomatognático, formado por el conjunto de órganos y tejidos que se encuentran en la cavidad oral y en la parte del cráneo, la cara y el cuello.

La Odontología a pesar de su juventud como carrera independiente, se conoce la existencia desde tiempos remotos, de expertos en problemas odontológicos, especialmente en la exodoncia dental o extracción de piezas dentarias, cuyas patologías han afectado a la humanidad desde sus mismos orígenes. La historia de la odontología ayuda a conocer hechos ocurridos, en los que se manifiesta el importante papel desarrollado por quienes desarrollan este oficio en ayuda del ser humano enfermo.

La profesión de Odontólogo en España ha estado regulada desde sus inicios por el Consejo General de Colegios Odontólogos de España y los Colegios Profesionales de cada región. La constitución de estos organismos responde a la necesidad principal de los propios profesionales de regular la competencia del ejercicio profesional en el país.

### Características del sistema de salud oral en los países europeos:

En Europa existen dos modelos fundamentales de provisión pública sanitaria: el de Seguridad Social (SS) y el Sistema Nacional de Salud (SNS). En el primero, la cobertura se encuentra restringida a los trabajadores que cotizan y sus familiares (así Alemania, Francia, Holanda, Austria, Bélgica, Luxemburgo y Suiza). En el segundo, los servicios sanitarios que son mayoritariamente públicos, son gratuitos y universales (Suecia, Finlandia, Dinamarca, Reino Unido e Irlanda).

En los países con modelo de SS, la atención bucodental se incluye en una cartera de servicios existentes en el seguro de enfermedad. Normalmente existen dos modalidades de pago: el paciente paga el tratamiento en su totalidad y éste es reembolsado por el seguro de enfermedad, o paga la parte correspondiente al dentista que cobra el resto de la administración. El catálogo de prestaciones públicas suele incluir el cuidado restaurador, la cirugía, extracciones, tratamientos preventivos y periodontales. El copago suele utilizarse para las prótesis y la ortodoncia. Los servicios suelen ser prestados

por profesionales liberales y existe posibilidad de sobre tratamiento o tendencia hacia los tratamientos mejor retribuidos.

En los países con modelo SNS la financiación de servicios dentales se realiza a través de impuestos y los profesionales suelen pertenecer al sistema público. La cobertura es universal, en ocasiones, los tratamientos son gratuitos para determinados colectivos (por ejemplo, menores de 18 años) y existe copago para los demás.

En los países mediterráneos (Grecia, Italia, Portugal y España) el modelo es mixto ya que, aunque predomina la provisión privada de servicios odontológicos, el Estado desarrolla servicios para determinados colectivos (niños, grupos de renta baja, grupos de riesgo, etc.).

#### El servicio público de salud oral en España:

En España la mayor parte de atención odonto-estomatológica se realiza a través del sistema privado. El sistema público únicamente cubre la extracción dentaria en la población adulta y las actividades preventivas y restauradoras en niños y adolescentes en algunas Comunidades Autónomas (como Navarra, País Vasco, Murcia, Andalucía y más recientemente Castilla la Mancha). En estos casos, los niños hasta los 15 años (18 en Navarra) pueden asistir a un dentista perteneciente al sistema público o a una clínica privada (provisión mixta pero no en todos los casos).

La financiación es autonómica y los pagos al sector concertado son mixtos: para el tratamiento de revisiones, selladores, fluoraciones y caries funciona el sistema de capitación (cantidad anual fija por niño); para el tratamiento de traumatismos y malformaciones funciona por acto según tarifa concertada.

Según Pinilla (2004) en España el pago de las consultas dentales es mayor que el pago en farmacia o de consultas médicas en seguros privados. Aunque la red pública de atención buco dental en España ha experimentado un importante crecimiento en los últimos años, no hay que olvidar que ésta sólo constituye el 10% del conjunto total de profesionales existentes en toda España.

Coincidimos con Cortes y Llodrá (2002) en que la Odontología continúa siendo una asignatura pendiente del sistema público español pues no existe una política específica de salud bucodental. Las medidas existentes provienen de políticas autonómicas que presentan un catálogo de prestaciones asistenciales más extenso que el del SNS.

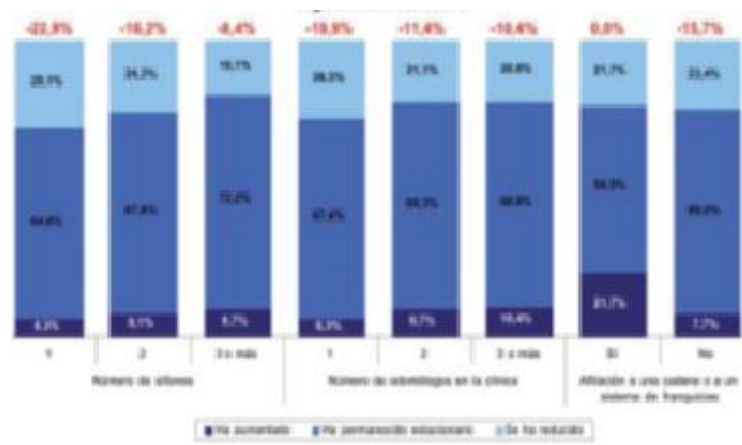
Las causas de la existencia de un nivel escaso y poco definido de información sobre el sector son de diverso tipo. En primer lugar, cabe mencionar que se trata de un sector de fuerte expansión y crecimiento en los últimos 20 años tanto en términos del número de clínicas dentales como de trabajadores

empleados. Esto hace que cualquier estadística o registro, presente serias dificultades a la hora de ofrecer información actualizada. En segundo lugar, cabe señalar que se trata de un sector con una clasificación muy heterogénea en el que se integran distintas actividades muy diversas entre sí.

La revisión de las diferentes fuentes de información permite destacar que existen principalmente cuatro en las cuales se recogen los datos más cercanos al sector de la atención odontológica, que son : número de colegiados, Estadísticas de Enseñanza Universitaria del Ministerio de Educación; los Registros Regionales de Establecimientos Sanitarios; la información sobre demanda y ocupación sobre odontólogos recogida en Observatorio de las Ocupaciones del Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE); y los datos procedentes de la Tesorería General de la Seguridad Social (TGSS).

En la actualidad este sector como todos los sectores que envuelven España se ha visto afectado por la crisis económica, cabe destacar una disminución importante del fenómeno entre los dentistas más jóvenes y las clínicas de reciente apertura que muestran una tendencia más positiva que el resto de clínicas.

Gráfico 1: Tendencia del sector de la odontología



Fuente: Colegio de Odontólogos de Valencia, 2013

Como indica este gráfico se observa como las clínicas más pequeñas son las que se han visto más afectadas por la grave situación económica actual, debido posiblemente también a las políticas de desarrollo, necesarias para quien todavía no tiene un negocio activo, esto explicaría como los dentistas que tienen una menor propensión al marketing y a la promoción comercial están más afectados por la crisis. Como conclusión a este tema que afecta a toda España y a nivel Europeo, se puede afirmar que el sector dental está indudablemente sufriendo las nefastas consecuencias de la crisis general aunque a menor ritmo respecto a la tendencia del país.

Puesto que el sistema odontológico español, siendo casi exclusivamente privado, se fundamenta en la capacidad de ahorro de las familias, el dental se

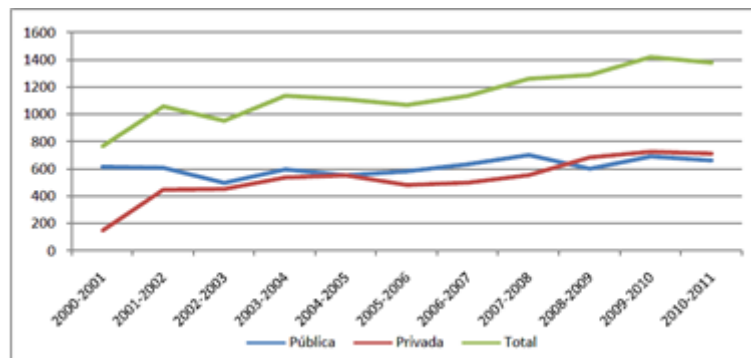
coloca en el más amplio sector de la salud que, junto al de los “servicios a la persona” se ve afectado en menor medida respecto a otros sectores por las situaciones coyunturales negativas. Bajo el punto de vista exclusivamente empresarial, cabe añadir que las clínicas dentales se caracterizan por las dinámicas tradicionales de las Pymes, en las cuales la organización, las políticas de eficiencia y eficacia y la capacidad de gestión y la creatividad del ejecutivo son a menudo preponderantes respecto al contexto de macro mercado dentro del cual opera la empresa.

Una clínica por un lado está orientada hacia la calidad y al marketing, y por el otro lado hacia la eficiencia de gestión puede seguir prosperando y desarrollando su propio negocio incluso en el contexto de recesión.

Otro de los principales problemas que está sufriendo este sector, muy importante a mencionar, es debido al aumento de gabinetes dentales en los que la salud es lo menos importante. La enorme cantidad de odontólogos creadas por el Gobierno ha hecho que un gran número de sociedades mercantiles hayan visto una forma de negocio propiciada por un exceso de profesionales que ofrecen mano de obra barata.

Un claro ejemplo de este problema se muestra en el gráfico en el que se observa cómo se van incrementando el número de estudiantes de Odontología.

Gráfico2: Número de matriculados en Odontología



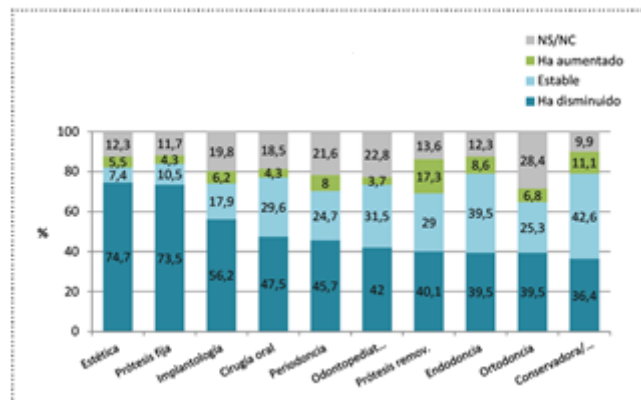
Fuente: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2013

De acuerdo con los últimos datos publicados por el Ministerio de Educación en 2012 finalizaron su licenciatura en odontología un total de 1379 alumnos, 665 universidades públicas y 714 en Universidades privadas. Desde el curso académico 2008-2009 los alumnos ingresados en las Universidades privadas superan a los de las Universidades públicas. Nos encontramos por tanto con un sistema universitario que cada año inyecta a la profesión unos 1500 nuevos dentistas. Frente a estas cifras hay que empezar a plantearse si el mercado está preparado para absorber dicho volumen anual de nuevos profesionales.

Dicho problema tiene solución y la palabra es “regularización”, ya sea a nivel de los accesos universitarios, las aperturas de nuevas clínicas dentales, la fijación de intervalos de precios o la vigilancia de la publicidad, el sector reclama medidas de control para reconducir la situación. El Colegio profesional y las administraciones públicas son las entidades llamadas a asumir las responsabilidades en este sentido.

Por último y no el menos importante, de hecho la causa que más ha afectado al sector Odontológico es la crisis económica que se ha visto afectada en todos los sectores. La evolución de la facturación desde que comenzó la crisis económica es claramente negativa. En algunas áreas como estética o prótesis fija, el impacto de la crisis ha sido muy notable al tratarse de tratamientos claramente estéticos no de necesidad, con variaciones medias en torno al -25%. Todas las disciplinas odontológicas han perdido volumen de ingresos, y sólo en endodoncia y conservadora la proporción de casos estables no es superada por las disminuciones.

Gráfico 3: Evolución de la facturación del sector por disciplinas

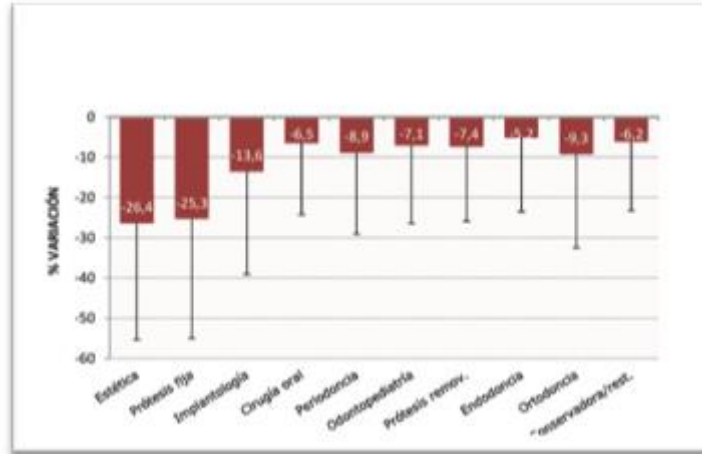


Fuente: Colegio de Odontólogos de Valencia, 2013



Desde el punto de vista cuantitativo:

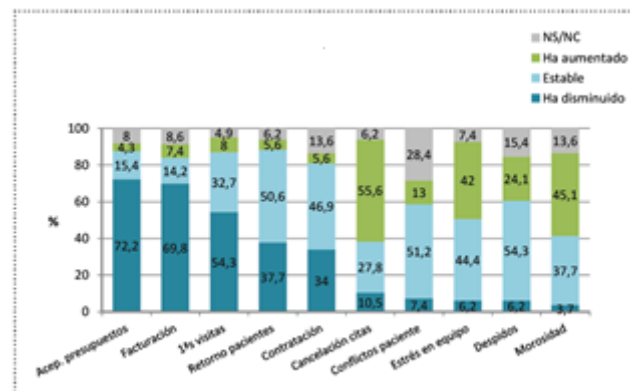
Gráfico4: Variación porcentual de la facturación del sector por disciplinas



Fuente: Colegio de Odontólogos de Valencia,2013

Además de la facturación, se reconoce un claro descenso de la aceptación de presupuestos y primeras visitas. Las cancelaciones, clientes morosos y estrés en los equipos humanos también se han visto incrementados ostensiblemente.

Gráfico5: Evolución de indicadores de actividad empresarial



Fuente: Colegio de Odontólogos de Valencia,2013

La aceptación de presupuestos y la facturación son los dos índices que han experimentado una evolución negativa. En torno al 70% de los casos de la muestra ha reconocido esta tendencia negativa.

Unido a la crisis económica también cabe mencionar la escasa cultura de salud bucodental en la población general y a la necesidad de incrementar la ayuda financiera y estimular la formación profesional.

No hay grandes diferencias en cuanto al impacto percibido de la crisis por profesionales de distinto perfil o vinculados a clínicas de distinta tipología. Únicamente se ha observado una agudización del impacto a nivel de reducción de plantilla en las clínicas que se integran en grupos de capital empresarial privado (cadenas, franquicias, seguros), uno de los principales problemas para la profesión.

### **2.3 EPÍLOGO**

El sector de la Odontología, es un sector de fuerte expansión y crecimiento en los últimos 20 años, considerándose muy joven como carrera independiente, y con gran importancia en la sociedad Española, ya que el sistema público de sanidad no cubre estos servicios teniendo que recurrir la población a nuestros servicios.

Como todo sector empresarial español, se ve afectado por los momentos de recesión económica que está atravesando el país, aunque a menor ritmo respecto a la tendencia del país.

El objeto de este estudio empresarial, es la creación de un plan de empresa que se centra en el sector de la odontología, con una reducida inversión ya que es una clínica dental de nueva creación, caracterizándose por su calidad y atención personalizada al paciente.

# Capítulo 3:

# Análisis del entorno



### 3. ANALISIS DEL ENTORNO

#### 3.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

En este apartado vamos a proceder a realizar un análisis de todos los factores ajenos a la empresa pero que influyen de manera significativa en nuestro negocio al ser incontrollables por ésta, con el fin de adquirir información significativa para la organización, analizarla y obtener las conclusiones que utilizaremos como guía para definir las decisiones estratégicas.

Es muy importante considerar el entorno de una organización a la hora de formular las estrategias competitivas, por lo que la herramienta a utilizar para poder llevar a cabo éste análisis es mediante un análisis PEST, es un análisis estratégico del macro entorno externo en el que trabaja la organización, ayuda a tener en cuenta qué influencias del entorno han sido especialmente importantes en el pasado y a saber hasta qué punto ocurren cambios que las pueden hacer más o menos significativas en el futuro. Es una herramienta que nos permitirá esquematizar la información desarrollada para poder entender cuáles son las estrategias que existen.

La estructura que presenta éste análisis está compuesto por 4 bloques o factores, en los que no son independientes entre sí, muchos están relacionados. Los 4 bloques en los que se centra en analizar son los siguientes:

Factores político-legales: son aquellos factores referentes a todo lo que implica una posición de poder en nuestra sociedad, en sus diferentes niveles, que tendrán una repercusión económica.

Factores económicos: Ciclo económico, evolución del PNB, tipos de interés, oferta monetaria, tasa de desempleo, nivel de desarrollo, inflación, ingresos disponibles, etc.

Factores Socio-Culturales: son los factores relativos a los aspectos y modelos culturales, creencias, actitudes, etc. así como las características demográficas: volumen de población, inmigración, natalidad, mortalidad, etc. de una sociedad.

Factores Tecnológicos: Son los derivados de los avances científicos y son estimulados por las consecuencias económicas favorables del empleo de la tecnología como instrumento para competir.

#### **Factores político-legales:**

Los gobiernos ocupan un lugar preferencial en el análisis del entorno, motivado por varios aspectos, desde su poder de compra, pasando por su poder legislativo y su capacidad de apoyar a nuevos sectores mediante políticas de subvenciones, entre otras. Por ello es importante desde el punto de vista del análisis del entorno evaluar las tendencias y sus posibles consecuencias para la empresa a corto y medio plazo.

El sistema del gobierno español responde a una monarquía parlamentaria, ya que su poder legislativo ejerce la mayor parte de la responsabilidad legislativa y del gobierno.

España es un país prácticamente bipartidista, en donde el gobierno de partidos políticos de derecha o izquierda no suele provocar grandes cambios significativos, aunque motivados por la situación económica y social que atraviesa el país, el gobierno se ha visto obligado a implantar o modificar políticas de acción social, económicas para mejorar el sistema español.

A continuación procederemos a analizar la normativa que afecta de manera más significativa a la actividad llevada a cabo por una clínica dental.

#### LIMITACIÓN DE PAGOS EN EFECTIVO (Ley 7/2012).PREVENCIÓN Y LUCHA CONTRA EL FRAUDE FISCAL.

La Ley 7/2012, de 29 de Octubre, de modificación de la normativa tributaria y presupuestaria y de adecuación a la normativa financiera para la intensificación de las actuaciones en la prevención contra el fraude fiscal establece las siguientes limitaciones al use de efectivo en determinadas transacciones de economías:

- No podrán pagarse en efectivo las operaciones, en las que alguna de las partes intervinientes actúe en calidad de empresario o profesional, con un importe igual o superior a 2500 €, o su contravalor en moneda extranjera.
- No se entenderá por uso de efectivo, la utilización de cheques bancarios nominativos, transferencias bancarias y el pago con tarjeta electrónica nominativa.

#### REAL DECRETO-LEY 20/2012 MEDIDAS PARA GARANTIZAR LA ESTABILIDAD PRESUPUESTARIA Y DE FOMENTO DE LA COMPETITIVIDAD.

Según el artículo 91. Tipos Impositivos reducidos se aplicará el 10% a las operaciones siguientes:

- Los productos sanitarios, material, equipo o instrumental que objetivamente considerados, solamente puedan utilizarse para prevenir, diagnosticar, tratar, aliviar o curar enfermedades o dolencias del hombre o de los animales.
- Pasa del 8% al 10%.

#### LEY ORGÁNICA 15/1999 PROTECCIÓN DE DATOS DE CARÁCTER PERSONAL (LOPD)

En una clínica dental se registran datos personales de los pacientes para realizar un mejor tratamiento y seguimiento personalizado.

Se trata de una Ley Orgánica española que tiene por objeto garantizar y proteger, en lo que concierne al tratamiento de los datos personales, las libertades públicas y los derechos fundamentales de las personas físicas, y especialmente su intimidad y privacidad personal y familiar.

Su objetivo principal es regular el tratamiento de los datos y ficheros, de carácter personal, independientemente del soporte en el cual sean tratados, los derechos de los ciudadanos sobre ellos y las obligaciones de aquellos que los crean o tratan.

### **Factores económicos:**

La economía Española es un factor clave para la evolución de las empresas, considerándose la quinta fuerza en términos europeos y la décima en términos globales.

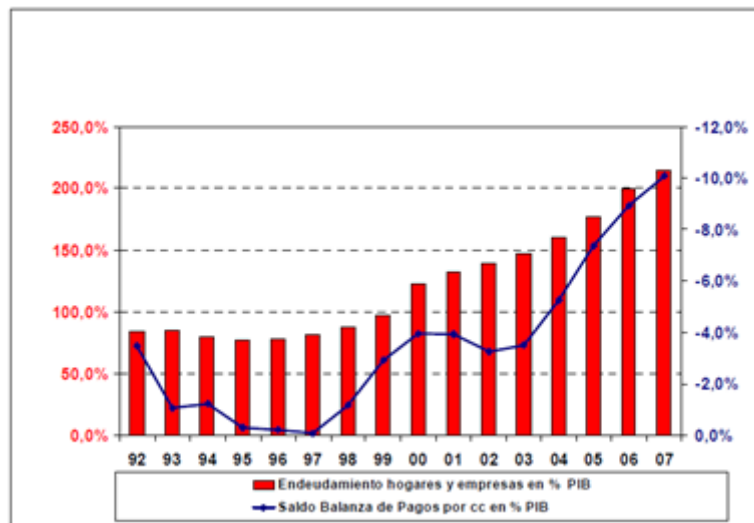
En estos momentos España se encuentra en una situación de crisis económica que ha afectado a todo el mundo, afectando de manera significativa a nuestro país afectando por completo el panorama de España, tanto a nivel económico como a nivel socio-cultural.

El origen de las crisis económicas tiene sus orígenes a comienzos de 2006, en que la fase cíclica expansiva por la que estaba atravesando la economía estadounidense llega a su fin, desencadenando una serie de efectos que desembocan en la crisis financiera más grave desde 1929. La burbuja inmobiliaria “explota”, los precios de la vivienda comienzan a caer, el crecimiento económico se frena, coincidiendo con la caída de la entidad financiera Lehman Brothers y con la quiebra de centenares de bancos.

En el caso de España, la crisis financiera mundial, ha coincidido con el final de su propia fase cíclica expansiva y con el “pinchazo” de nuestra burbuja inmobiliaria. Es decir, en nuestro país coinciden dos crisis, la financiera mundial y la inmobiliaria española, con efectos acumulados en el deterioro de nuestra economía, de éste sector dependía una gran cantidad de subsectores que fueron arrastrados a la quiebra y la desaparición en el mercado.

Otra deficiencia de nuestro modelo de crecimiento de la última década que nos ha llevado a la situación actual, ha sido una excesiva dependencia de la financiación exterior.

Gráfico6: Balanza de pagos



Fuente: Banco de España, 2013.

por efecto intensificar y acelerar la crisis interna en la que se El volumen de ahorro generado en el interior de nuestra economía ha sido insuficiente para atender a la demanda de crédito con el que financiar la elevada inversión, en gran medida debido al extraordinario empuje de la inversión residencial, lo que ha obligado a apelar masivamente al ahorro exterior.

El déficit de ahorro interno se reflejó en un crecimiento explosivo del déficit de la balanza de pagos por cuenta corriente española, que en 2007 se situó en el 10.1 % del PIB, porcentaje del déficit español más elevado del mundo. Hemos estado viviendo por encima de nuestras posibilidades durante años, y ningún país, ni empresa, ni familia pueden consumir más de lo que producen de forma indefinida.

El problema que están sufriendo los bancos y cajas españoles no es, por tanto, un problema de solvencia, como sucede con sus competidores europeos y norteamericanos. Su actual problema es la falta de liquidez.

De éste modo, nuestra economía ha sufrido el impacto de la crisis financiera a través de dos vías:

- La restricción de crédito a familias y empresas, pues la falta de liquidez de las entidades financieras en ocasiones les ha impedido conceder nuevos préstamos y renovar las líneas de crédito de las que depende el funcionamiento diario de las pequeñas y medianas empresas (pymes).
- Los elevados tipos de interés derivados de la paralización de los mercados interbancarios, que, en contexto de elevado



endeudamiento de los hogares, ha repercutido negativamente sobre la capacidad de compra de los consumidores, retrayendo la demanda.

Estas dos circunstancias han tenido había sumido nuestra economía a consecuencia de la explosión de la burbuja inmobiliaria, arrastrándola a una recesión más profunda.

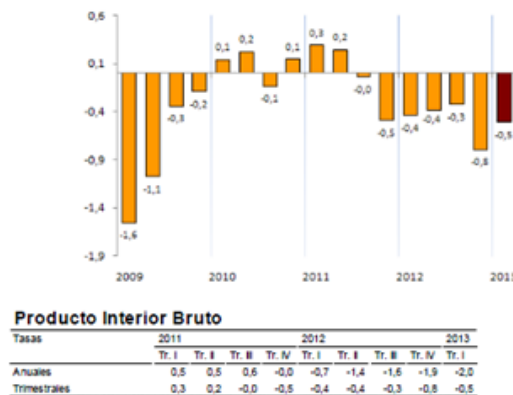
Tras esta situación de crisis económica que atraviesa el país en 2012, el Banco Central Europeo con ayuda del Fondo Monetario Internacional decide inyectar liquidez a nuestro país por importe de 100.000 millones de euros, produciéndose el rescate del sector financiero español.

### *Producto Interior Bruto (PIB)*

El Producto Interior Bruto (PIB) es una medida macroeconómica que expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios de demanda final de un país durante un periodo determinado de tiempo. Es usado como una medida del bienestar material de una sociedad y es el objeto de estudio de la macroeconomía.

Según una estimación de la Contabilidad Nacional Trimestral el Producto Interior Bruto generado por la economía española registra una variación del -0,5% en el primer trimestre del año 2013, respecto al trimestre del 2012, según la estimación avance del PIB trimestral, tres décimas superior a la registrada en el trimestre anterior (-0,8%).

Gráfico7: Producto Interior Bruto



Fuente: INE 2013

Observando el crecimiento anual del PIB español en el primer trimestre de 2013 desde el gasto, se observa una contribución negativa de la demanda nacional, alcanzando los -4,9 puntos, frente a los -4,7 puntos del trimestre anterior y una mejora de la demanda externa, que pasa de 2,8 puntos a 2,9 puntos.

Gráfico8: Demanda nacional y exterior



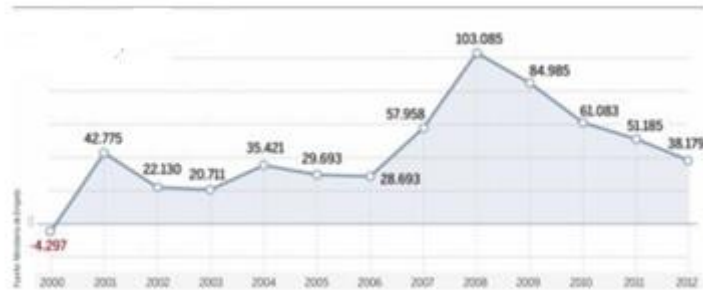
Fuente: INE 2013

En cuanto a la demanda nacional, todos sus componentes presentan variaciones negativas en términos anuales, comportamiento que ha tenido como consecuencia una aportación de la demanda nacional dos décimas más negativas que la registrada en el cuarto trimestre del 2012 (-4,9 y -4,7 puntos respectivamente). Por el contrario la contribución la demanda exterior neta de la economía española al PIB trimestral aumenta en una décima en este trimestre, pasando del 2,8 a los 2,9 puntos, resultado producido como consecuencia de un mayor crecimiento de las exportaciones, a pesar de que las importaciones han experimentado una ralentización de su ritmo de crecimiento.

### Empleo

En lo referente al empleo, factor muy importante y afectado por la crisis económica, según los datos de INE, empieza a disminuir su decrecimiento anual en dos décimas, hasta el -4,5 %. Este resultado supone una reducción neta de aproximadamente 761.000 empleos a tiempo completo en un año, noticia muy positiva para nuestra economía.

Gráfico9: Evolución de la tasa de desempleo



Fuente: Diario electrónico Libremercado, 2013

A escala agregada, las ramas primarias presentan una tasa del -5,3%, dos puntos y medio menor que la tasa del trimestre anterior, siendo la tasa del empleo de los servicios la que se mantiene constante situándose en una tasa de -3,5%.

La menor contratación del empleo ocupado se mantiene también en el empleo asalariado, aunque la tasa en este caso es más negativa (pasa del -5,6% al -5,4%). Por otro lado el empleo no asalariado presenta una tasa de variación positiva aunque ligeramente inferior que la registrada en el trimestre precedente (pasa del 1,0% al 0,7%).

Para poder conocer los puestos de trabajo equivalentes a tiempo completo, a continuación se muestra una tabla en el que se clasifican las profesiones en función de ocupados y asalariados.

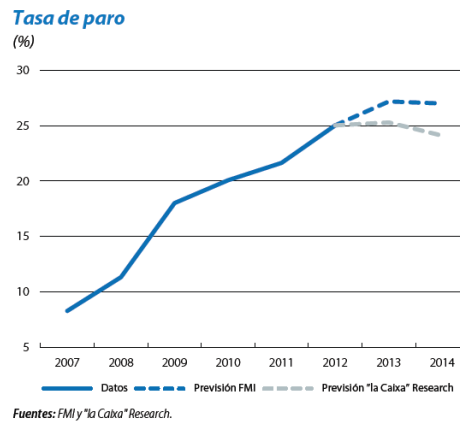
Tabla 1: Puestos de trabajo equivalentes a tiempo completo

	2011				2012				2013
	Tr. I	Tr. II	Tr. III	Tr. IV	Tr. I	Tr. II	Tr. III	Tr. IV	Tr. I
<b>Ocupados</b>	-1,4	-0,9	-1,6	-2,9	-3,7	-4,7	-4,6	-4,7	-4,5
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	-3,9	-3,3	-4,4	-1,7	-1,7	-1,3	-0,3	-2,8	-5,3
Industria	-1,4	-0,4	0,2	-2,3	-3,9	-5,8	-5,7	-5,5	-5,4
- Industria manufacturera	-1,3	-0,5	0,0	-2,2	-4,6	-6,3	-6,2	-6,3	-5,5
Construcción	-10,9	-14,6	-17,4	-20,0	-20,9	-18,3	-18,4	-16,5	-14,1
Servicios	0,0	0,9	0,2	-0,9	-1,8	-3,2	-3,3	-3,5	-3,5
- Comercio, transporte y hostelería	0,3	1,8	1,3	-1,4	-3,0	-4,5	-4,6	-5,1	-4,8
- Información y comunicaciones	-0,7	4,7	1,1	4,3	4,4	3,0	-1,6	-1,1	-2,6
- Actividades financieras y de seguros	-4,2	-4,1	-2,7	-3,2	-3,6	-7,2	-7,8	-4,5	-2,9
- Actividades inmobiliarias	11,8	12,4	1,7	6,7	2,9	4,3	2,5	-3,0	-7,5
- Actividades profesionales	-0,7	-1,0	-3,8	-3,0	-3,4	-3,3	0,5	-0,9	-2,4
- Administración pública, sanidad y educación	1,2	1,2	1,0	-0,2	-1,2	-2,5	-4,2	-3,9	-2,9
- Actividades artísticas, recreativas y otros servicios	-3,6	-2,0	-0,4	-0,3	1,0	-1,8	-0,9	-0,8	-1,3
<b>Asalariados</b>	-1,2	-0,7	-1,4	-2,6	-4,2	-5,2	-5,6	-5,6	-5,4
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	-3,4	-2,6	-5,1	-1,1	-4,1	-1,3	-0,8	-2,2	-8,3
Industria	-0,7	-0,4	0,4	-2,4	-4,6	-6,3	-6,1	-5,5	-5,3
- Industria manufacturera	-0,6	-0,4	0,3	-2,2	-5,3	-6,9	-6,7	-6,3	-5,4
Construcción	-10,4	-14,2	-17,2	-20,3	-22,8	-20,1	-20,9	-18,5	-15,5
Servicios	0,0	1,0	0,3	-0,6	-2,0	-3,5	-4,0	-4,5	-4,4
- Comercio, transporte y hostelería	0,3	1,8	1,8	-0,6	-3,3	-5,4	-6,2	-6,9	-6,7
- Información y comunicaciones	-2,7	3,2	0,8	3,7	4,6	4,4	-1,5	-1,0	-2,1
- Actividades financieras y de seguros	-4,5	-4,5	-2,9	-3,3	-3,7	-7,1	-7,9	-4,8	-3,4
- Actividades inmobiliarias	10,5	12,9	4,7	9,5	9,2	10,5	2,6	-3,3	-7,5
- Actividades profesionales	0,2	0,3	-4,1	-2,7	-3,8	-4,3	-0,3	-2,6	-4,3
- Administración pública, sanidad y educación	1,0	1,0	1,0	-0,3	-1,4	-2,5	-4,2	-4,1	-2,9
- Actividades artísticas, recreativas y otros servicios	-2,7	-0,7	-0,1	-0,3	0,8	-2,3	-1,4	-1,5	-1,9

Fuente: INE,2013.

Para que se produzca una mejora en el escenario del empleo nacional ya que según estudios no se creará ocupación hasta el 2016 y el desempleo continuara por encima del 25% hasta el 2016 como se puede observar en éste gráfico.

Gáfrico10: Evolución de la tasa de paro en España



Fuente: FMI, "la Caixa" Research,2013

El FMI recomienda profundizar en algunos aspectos de la reforma laboral, como podría ser: aumentar la flexibilidad interna, reducir la dualidad de contratos y mejorar las oportunidades de ocupación.

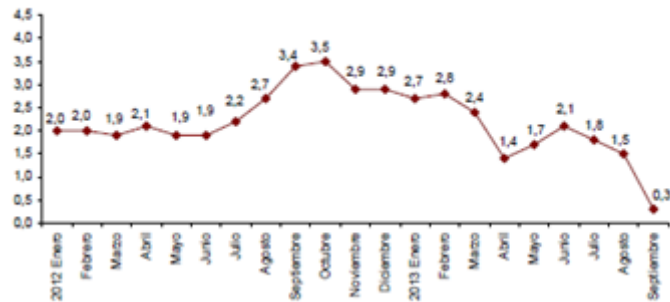
Como conclusión a la contribución del empleo a la economía española, la consideración conjunta del crecimiento del PIB trimestral y de los datos de empleo ocupado, se deduce que la variación anual de la productividad aparente por puesto de trabajo equivalente disminuye tres décimas, desde el 2,9% al 2,6% mientras que el crecimiento de la productividad aparente por hora efectivamente trabajada aumenta 1,8 puntos porcentuales, pasando del 2,0% al 3,8%.

### IPC

El Índice de Precios al Consumo también sufre las consecuencias de ésta crisis económica. La inflación anual estimada del IPC en Septiembre de 2013 es del 0,3%, de acuerdo con el indicador adelantado elaborado por el INE, éste indicador proporciona un avance del IPC que supondría una disminución de más de un punto en su tasa anual, ya que en el mes de agosto esta variación fue del 1,5 %.

Este comportamiento, es debido al aumento generalizado de los precios registrados en septiembre del año pasado, destacando la bajada de los precios de los alimentos y bebidas no alcohólicas.

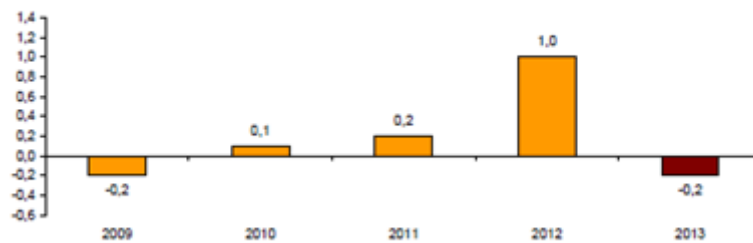
Gráfico11: Evolución anual del IPC



Fuente: INE,2012

La variación anual del indicador adelantado del IPCA se sitúa en septiembre en el 0,5%, confirmándose la tasa anual del IPCA disminuiría más de un punto respecto a la registrada en el mes anterior, que fue del 1,6%.

Gráfico12: Evolución de la tasa mensual del IPC



Fuente: INE, 2013

### Tipo de interés

El tipo de interés está cayendo en los últimos tiempos situándose en la actualidad casi al 1% desde que comenzó la crisis económica.

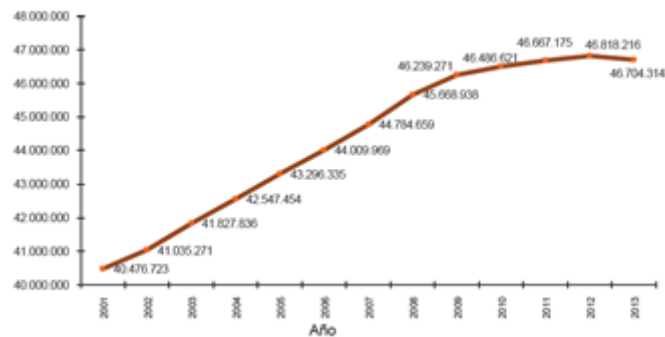
Este indicador hoy en día favorece a la financiación ya que resulta menos costosa, aunque al mismo tiempo lo hace menos accesible por la dificultad de financiación, a pesar de todo esto los cambios al alza suponen un encarecimiento de la deuda pública.

### **Factores Socio-Culturales**

En este apartado vamos a analizar qué factores sociales afectan de algún modo a nuestro negocio.

A 1 de Enero de 2013, la población residente en España se situó en 46.704.314 habitantes, un 0,2 % menos que a comienzos de 2012. Se trata del primer descenso de la población en España desde que se dispone de datos anuales.

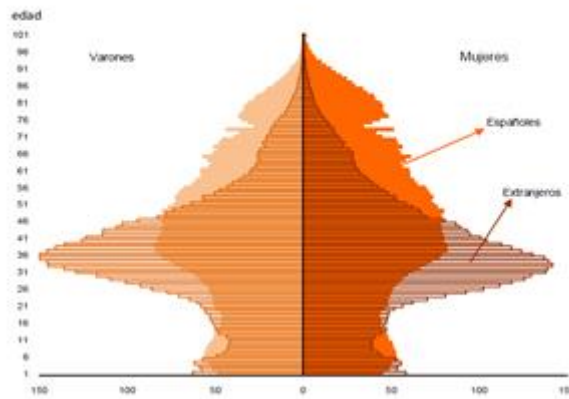
Gráfico13: Evolución de la población en España



Fuente: INE, 2013

Este descenso poblacional como se puede observar en el gráfico 12 es fruto de un saldo vegetativo positivo de 48.488 personas y de un saldo migratorio negativo de 162.390 personas. Este descenso de población se produce en un rango de edades entre 15 y 19 años, (un 0,3%), y entre los niños menores de 10 años (un 0,3%). Observando también un decrecimiento en el grupo de edad de 75 a 79 años causado por la llegada a dichas edades de las generaciones más reducidas nacidas durante la Guerra Civil, incrementándose la población mayor de 64 años durante el año 2012, un 1,7 % más.

Gráfico14: Pirámide poblacional



Fuente: INE, 2013

Como podemos apreciar en el gráfico 13, la estructura de la población es casi simétrica. Del total de la población el 51,2% son mujeres y el 48,8% hombres. Además se aprecia que ambos sexos la mayoría de la población la componen personas de entre 25 y 55 años, destacando la presencia de personas extranjeras.

La densidad de la población asciende a 92.46 hab/km<sup>2</sup>, muy por debajo de la media de los países de la Unión Europea, además presentando una distribución muy irregular debido a la orografía del territorio. Las mayores densidades se concentran en las zonas costeras y la capital y sus alrededores, en cambio el resto de zonas se encuentra con densidades muy inferiores, incluso en determinados casos son nulos.

### **Factores tecnológicos:**

Se entiende por factores tecnológicos en el análisis PEST a los eventos relacionados con el desarrollo tecnológico, las nuevas tecnologías y la educación.

Las nuevas tecnologías permiten a las empresas de servicios realizar servicios que antes eran imposible, así como realizar las labores tradicionales de forma más productiva. No obstante, a pesar de todo el entusiasmo que rodea el crecimiento de Internet y su potencial para transformar los negocios e incluso la propia sociedad, los historiadores económicos señalan que algunas innovaciones del pasado también crearon niveles similares de entusiasmo.

La importancia de las TIC'S e Internet, cada vez es más importante en la población, ya que con ella se puede acceder a todos los servicios a través de internet, debido a su fácil acceso y amplia oferta.

En nuestro sector, las clínicas dentales de mayor prestigio están dotadas de páginas web donde el cliente puede acceder a toda la información que precise.

En nuestro caso nos será útil confeccionar y disponer de una página web propia debido a que la competencia más directa dispone de ello. También será importante disponer de sistemas de información y de gestión novedosos para poder atender a los pacientes con la máxima eficiencia y calidad.

Otra de las características tecnológicas del sector odontológico son las innovaciones tecnológicas. En éste sector se investiga continuamente para poder encontrar materiales más resistentes, cómodos, ligeros; así como nuevas tecnologías más eficientes como pueden ser aparatos de rayo X 3D.

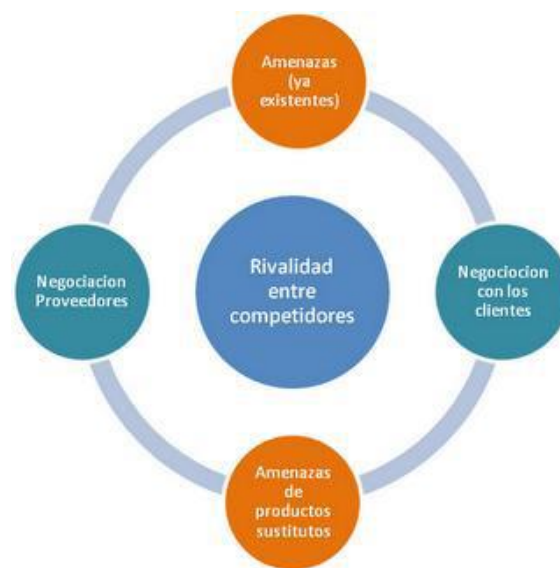
Lo importante que debe de tener nuestra clínica es que se mantenga en constante movimiento para poder conocer siempre de primera mano las últimas novedades en el sector para poder tener la posibilidad de ofrecer un servicio de mayor calidad para nuestros clientes.



### 3.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

En este apartado nos centraremos en analizar el entorno inmediato de la empresa, para ello emplearemos el modelo de las cinco fuerzas, desarrollado por Michael Porter, éste análisis nos permitirá identificar los factores clave que influyen en el posicionamiento competitivo de la empresa y su estrategia a seguir. Realizaremos este estudio basándonos en el libro de (Dalmau 1999).

Ilustración1: Diagrama de las fuerzas de Porter



Fuente: Dalmau, J.I.2007

Esta herramienta considera la existencia de cinco fuerzas dentro de una empresa:

1. Rivalidad entre competidores
2. Amenaza de entrada de nuevos competidores
3. Amenaza de productos sustitutos
4. Poder de negociación de los proveedores
5. Poder de negociación de los consumidores

### **1. Rivalidad entre competidores**

El análisis de la rivalidad entre competidores nos permitirá comparar nuestras estrategias o ventajas competitivas con las de las otras empresas rivales.

La estructura de la competencia es importante a la hora de conocer el grado de rivalidad existente para una empresa. El sector de la odontología cuenta en la mayor parte del sector con pequeñas clínicas privadas, sin embargo, también cuenta desde hace un tiempo atrás con la aparición de policlínicas, franquicias con un número de empleados mayor, con mayores recursos y una oferta de servicios a menor precio.

El desafío de nuestra clínica dental es el de mantener la competitividad, obteniendo beneficios y mantener o ganar participación en el mercado.

En el entorno en el que se encuentra la clínica dental en la ciudad de Torrent, existe un elevado número de competidores, siendo un riesgo para nuestra clínica, ya que éstos competidores debido a la crisis económica y con el afán de buscar nuevos clientes pueden realizar acciones agresivas, como podrían ser tratamientos a muy bajos de precio.

La tasa de crecimiento del sector también afecta en el nivel de rivalidad del mismo. El sector odontológico se encuentra en una fase de crecimiento y desarrollo, pero debido a la situación económica analizada anteriormente, no favorece mucho a dicho crecimiento. El único factor que salva a este sector es la necesidad primaria de la salud bucodental por parte de los ciudadanos.

Al ser Torrent una ciudad por su número de habitantes en lugar de un pueblo, existe un número muy elevado de clínicas dentales, por ello nos vamos a centrar en nuestro entorno más directo y cercano. Debido a que la rivalidad competitiva es muy elevada ya que todas las clínicas ofrecen los mismos servicios, en una misma escala, la único que nos puede diferenciar del resto de competidores son los precios y la atención al cliente ya que es un factor intangible pero muy considerado en la profesión, al ser ésta considerada y temida por la mayoría de los pacientes.

Por lo tanto, el nivel de intensidad de la rivalidad competitiva será alto ya que en gran parte en el sector dental se ofrece la misma gama de servicios, por lo que hay que diferenciarse de los competidores de manera que el paciente vea en una clínica dental, no un sufrimiento sino un tratamiento indoloro y personalizado.

## **2. Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Las barreras de entrada son fundamentales para la amenaza de entrada de competidores potenciales.

Como ya se ha comentado con anterioridad uno de los principales problemas que atraviesa el sector, y que forma parte de una amenaza de entrada es debido a un crecimiento incontrolado de odontólogos recién titulados provocados por un aumento de Universidades privadas que ofertan los estudios de Odontología, la irrupción de macro clínicas con dentistas trabajando para terceros.

La experiencia también es un factor clave que interviene en las barreras de entrada ya que es una ventaja que ofrece a los dentistas existentes frente a los recién titulados, su experiencia y conocimiento del sector, habilidades adquiridas y eficiencia. Un recién titulado en Odontología que desee montar una clínica dental no podrá competir con una clínica que lleva 20 años al servicio del paciente, con sus clientes potenciales y experiencia.

Como conclusión a las amenazas de entrada de nuevos competidores, hemos podido analizar como existe una gran amenaza en el número de recién titulados que pueden ofrecer sus servicios a un menor coste, sin embargo la existencia de competidores consolidados con una amplia experiencia reduce ésta fuerte amenaza.

## **3. Amenaza de productos sustitutivos**

Los productos sustitutivos son aquellos productos que pueden ser consumidos o usados en lugar de otros. Limitan el potencial de una empresa y entran en competencia directa con el servicio al que se le presenta como sustitutivo, ya que cumplen la misma función dentro del mercado y satisfacen la misma necesidad bucal que está buscando el paciente.

Como hemos visto antes la cantidad de clínicas dentales que aparecen en el sector provoca que los servicios ofrecidos por otras clínicas del sector pueden llegar a ser sustitutivos perfectos de los que nosotros ofrecemos tanto por precio como por calidad.

Evidentemente todos los tratamientos ofrecidos por una clínica dental serán los mismos, por lo que la amenaza de productos sustitutivos es muy elevada. Para evitar esta amenaza y diferenciarnos del resto de competidores es ofrecer un servicio de calidad personalizado, en el que el paciente se sienta protagonista y como en casa, factor que no todas las clínicas dentales ofrecen, dotando a

todos los servicios y tratamientos de exclusividad con los pacientes, así buscando una diferenciación con los competidores, repercutiendo en una mayor absorción de clientes en busca de nuestros servicios y a su vez, como es lógico, dotarán a la clínica de una mayor cuota de mercado. Esta mentalidad de calidad de servicio debe mantenerse constante y reciclándose para permanecer en el sector, ya que para el paciente la atención y la calidad es primordial.

#### **4. Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores ejercen su poder de negociación sobre las empresas amenazando con el elevar el precio o reducir la calidad de los productos o servicios.

En el sector de la odontología, existen dos grupos diferenciados de proveedores:

- Protésicos dentales: son aquellos profesionales sanitarios encargados de diseñar, elaborar, fabricar y adaptar distintas prótesis dentales existentes, etc. Cada caso clínico requiere una prótesis o dispositivo determinado, que ha de cumplir los requisitos necesarios, tanto funcionales como estéticos. Factor clave para tener éxito en el mercado, ya que un buen protésico dental garantiza el éxito del tratamiento, la estética factor clave en este sector. La profesionalidad, fiabilidad en los plazos de entrega, profesionalidad y calidad de los tratamientos ofertados son características fundamentales a la hora de elegirlos.
- Proveedores de materiales: son menos relevante en la clínica, pero a la vez un factor indispensable ya que un buen material mejora el funcionamiento y acabado de los tratamientos, como pueden ser fresas, turbina, yeso, etc.

El poder de negociación de los proveedores estará determinado por cada sector. Su cumplimiento de entrega y la calidad de sus materiales, será fundamental en la elección de los proveedores.

#### **5. Poder de negociación de los consumidores**

El cliente (consumidor) es el agente más importante para una empresa, de hecho si no hubiera clientes el negocio no podría funcionar, es el pilar para el éxito de cualquier negocio.

Al ser una empresa en el que los clientes participan de forma activa en la operación del servicio, producen un impacto significativo en la productividad en nuestro negocio, pudiendo presionar para que se le rebajen los precios o pedir un mayor servicio.

La potencialidad de los clientes para nuestro sector depende en gran medida de las siguientes variables que analizaremos a continuación:

Concentración de los clientes: En el sector en el que nos encontramos no existe una gran fragmentación en los clientes. No existen grandes grupos de compradores que puedan crear presión.

Volumen de compra: La norma general de las clínicas dentales, es que los clientes, pacientes no realizan un gran volumen de pedidos, al contrario la norma general son tratamientos individualizados y unitarios.

Productos sustitutivos: Como se ha analizado anteriormente, la existencia de productos sustitutivos, en la que los pacientes pueden encontrar los mismos tratamientos en otras clínicas dentales es uno de nuestros problemas, en el que habrá que diferenciarse de la competencia ofreciendo servicios de calidad y diferenciados del resto de clínicas. Ya que la existencia de productos sustitutivos es algo ambiguo que viene determinado por el cliente.

Costes de cambio: Este factor no le afecta al cliente, ya que si decide cambiar de clínica dental no le supondrá ningún coste adicional.

Nivel de información al cliente: El paciente puede obtener información, ya que en Internet existe gran cantidad de información, en el que puede informarse de sus patologías y sus posibles tratamientos, o incluso acudiendo a distintas clínicas dentales para poder comparar presupuestos y tratamientos. Por lo que el paciente en este aspecto dispone de un nivel de información muy amplia y variada.

Por tanto como conclusión a éste análisis de los clientes, se llega a la conclusión que el sector odontológico trabaja, bajo pedido. La práctica habitual de los pacientes es solicitar presupuestos a diferentes clínicas dentales tratando de ajustar precios y la calidad de sus necesidades. De éste modo el cliente podrá crear presión en relación al presupuesto debido a la existencia de una fuerte competencia.

### 3.3 ESTUDIO DE LA COMPETENCIA DIRECTA

En el mercado en el que se encuentra nuestra clínica dental, es un mercado con una competencia muy agresiva, comparando otros sectores dentro de la rama de la salud, sin embargo debemos estudiar estos competidores para poder lograr un mayor éxito en él.

Existen competidores potenciales tanto en la ciudad de Valencia como alrededores. Debido a la gran variedad de ofertas de servicios odontológicos, nos vamos a centrar en la ciudad de Torrent, analizando los competidores más cercanos a nuestra localización.

Además de las clínicas dentales ya existentes, deberemos tener en cuenta posibles nuevas aperturas de clínicas como posibles competidores futuros que puedan entrar en el mercado con facilidad, ya que como vimos en apartados anteriores uno de los problemas que atraviesa el sector odontológico es el gran número de recién licenciados que salen al mercado laboral cada año provocado por el exceso de universidades tanto públicas como privadas que ofrecen estos estudios.

Para poder analizar a nuestros principales competidores tendremos que dividirlos en dos grupos: las clínicas particulares, como es en este caso nuestra clínica dental y las franquicias.

A continuación realizaremos un análisis detallado de nuestra competencia más directa especificando sus servicios, clasificándolo según clínica particular o franquicia.

#### **Clínica particular:**

##### *Clínica dental Rabanal*

Clinica dental particular, con más de 10 años de experiencia en la salud bucodental.

Su oferta es muy variada: Odontología general, odontología preventiva, odontología estética y conservadora, odontopediatría, prótesis y oclusión, endodoncia, implantología, periodoncia, cirugía oral y maxilofacial, medicina oral y ortodoncia.

Teniendo convenios con diferentes mutuas de seguros como son: Adeslas, Allianz, Aresa, Asisa, Axa Seguros y Mapfre.

### Clínica dental Vicente Soria

Clínica dental particular, considerada una de las mejores clínicas dentales de Torrent, cuenta con más de 20 años de experiencia, situada en la calle Sagra muy próxima a nuestras instalaciones. Ofrece servicios de odontología : odontología general, preventiva, odontología estética, prótesis, endodoncia, implantología, periodoncia, cirugía oral y ortodoncia.

Teniendo convenio con la compañía aseguradora Asisa.

### **Franquicias:**

#### Nou Dent

Franquicia de clínica dental más conocida como Vital Dent, cuenta con un grupo de profesionales de referencia a la vanguardia de las últimas tecnologías dentales, con el objetivo de conseguir que los pacientes reciban la mejor atención, tanto personal como profesional, formado por un equipo de dentistas con especialidades odontológicas y en continua actualización. Dispone de un servicio al cliente de servicio de urgencias 24 horas.

Los servicios que ofrece Nou Dent son los siguientes: Implantología, Cirugía, estética dental, ortodoncia, odontopediatría, periodoncia y prótesis dental. Teniendo una ventaja que se diferencia de las clínicas particulares de poder financiar los tratamientos.

#### UniDental

Franquicia líder en clínicas de dentistas en España, fundada en 1998, cuenta con 94 franquicias, cubriendo desde el momento de su implantación un segmento diferenciado de la atención a pacientes de odontología, ofreciendo innovación tecnológica y mejora constante en los procesos médicos así como un trato diferencial a cada paciente. Formando parte del grupo DENTALLIANCE, que reúne las mejores herramientas y productos orientados hacia la investigación y la tecnología para aportar al dentista y al paciente soluciones integrales.

Al ser UniDental una franquicia también ofrece la posibilidad de financiar los tratamientos dentales, en el que su oferta de servicios se centra en: Implantología digital, ortodoncia avanzada, periodoncia, estética dental, odontología conservadora y tratamientos integrales.

Una vez analizado la competencia más directa, observamos que se trata de una competencia muy fuerte ya que se trata de clínicas muy posicionadas y consolidadas en el sector. La mayoría cuenta con muchos años de experiencia en el mundo de la odontología.

De las empresas analizadas anteriormente la clínica que se aproxima a nuestras características y público objetivo es la Clínica Rabanal, se trata de un negocio con dimensiones similares, que ofrece la misma variedad de tratamientos, situado muy próximo a nuestro negocio.

El objetivo de la Clínica dental Angela Brull será de un trato cercano y personalizado al paciente, rapidez en la entrega de los tratamientos, con el añadido de la búsqueda de la mayor calidad posible en el servicio ofrecido, teniendo convenio con un seguro escolar, como nuestras clínicas competentes.

Este tipo de negocios analizados serán la competencia más directa para Clínica dental Angela Brull.



### 3.4. ANÁLISIS DAFO

A continuación vamos a utilizar la matriz DAFO, para diagnosticar la situación de la empresa mediante éste análisis, en la que se analiza sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.

Las debilidades y fortalezas pertenecen al ámbito interno de la empresa, al realizar el análisis de los recursos y capacidades. Este análisis debe considerar una gran diversidad de factores relativos a aspectos de producción, marketing, financiación, generales de organización...

Las amenazas y oportunidades pertenecen al entorno externo de la empresa, no pudiendo ser controladas por la misma y que por lo tanto debe ésta superarlas o aprovecharlas, anticipándose a las mismas.

Ilustración 2: Análisis DAFO



Fuente: Lovelock, 2007

El análisis interno de la empresa lo componen:

- **Debilidades:** Son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa, constituyen una amenaza para la organización, y deben por lo tanto, ser controladas y superadas.
- **Fortalezas:** Son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y , consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades.

El análisis externo de la empresa lo componen:

- **Amenazas:** Se define como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los

riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad.

◦ Oportunidades: Es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la empresa, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar la cifra de sus negocios.

La matriz DAFO para Clínica Dental Angela Brull tras haber analizado su entorno interno y externo sería el siguiente:

Debilidades:

1. A pesar de ser un servicio sanitario, no es un buen momento para la apertura de la clínica debido a la crisis económica.
2. El alquiler de las instalaciones provoca un gasto mensual añadido.
3. Presencia de varias clínicas en el entorno más próximo ocasionará la dificultad de captación de clientes.
4. A pesar de considerarse un servicio de salud, muchos de los tratamientos se consideran de lujo por lo que deberemos estudiar políticas de actuación para poder ofertarlos con éxitos.

Amenazas:

1. La fuerte preparación de los jóvenes hoy en día y los estudiantes odontólogos en la actualidad nos hacen pensar que aumentarán en unos pocos años el número de odontólogos en la zona.
2. La expansión que en los últimos años han tenido las franquicias y las aseguradoras, hacen pensar que puedan irrumpir en nuestro mercado.
3. Posibilidad de que se produzca una reforma sanitaria de la salud bucodental, ofreciendo una mayor cobertura como en el caso de las comunidades de Navarra y Andalucía.

Fortalezas:

1. Nuestra clínica está situada en un local comercial situado en planta baja, lo cual dota de más accesibilidad que otra clínica que se encuentre en piso.
2. Junto a la fácil accesibilidad encontramos la fácil localización, situándose en medio de una plaza muy transitada.
3. Ofrecimiento de tratamiento bucodental integral y fuerte especialización.

4. Buena imagen, horario completo y muy flexible.
5. Carácter comercial de los trabajadores.

Oportunidades:

1. En los últimos años se ha producido un aumento del cuidado de la boca y una preocupación por la estética, necesidades que no son cubiertas por la sanidad pública. Este campo se supone que inicialmente existen un gran número de pacientes potenciales.
2. Se brinda la oportunidad de alquilar un local comercial atratativo por la proximidad de colegios, conservatorio municipal y vecindario con edad comprendida entre 40- 80 años.
3. Una vez calculado el número de clínicas dentales por habitante y la proximidad de éstas con la zona que hemos decidido ubicar nuestro negocio, observamos como el nivel de concentración existente aceptaría la inclusión de una nueva clínica en la ciudad de Torrent.

### **3.5.EPILOGO**

Una vez analizado el macroentorno de la empresa, podemos observar que la recesión económica por la que está atravesando el país en estos momentos no es favorable para nuestra empresa, ya que los recursos económicos de la población no son los más indicados. Sin embargo al ser nuestra empresa una clínica dental cubriendo servicios que el sistema de sanidad pública no cubre, siendo unos servicios básicos para nuestra salud, es probable el crecimiento de éste sector.

En el microentorno, nos centraremos en el problema que ha surgido como consecuencia del exceso de recién titulados en Odontología provocado por la abundante oferta de las universidades públicas que ofrecen los estudios de Odontología.

Respecto a la competencia directa, la rivalidad competitiva surgida por la aparición de franquicias en las que el cliente no es paciente es un número, siendo los resultados económicos lo primordial nos afectan de manera significativa a la hora de captar clientes.

# Capítulo 4:

# Plan de operaciones



## 4. PLAN DE OPERACIONES

En éste capítulo nos centraremos en analizar y decidir el lugar más adecuado para establecer nuestra clínica dental y cuáles son sus elementos básicos que debemos tener en cuenta para elegirlo. Una vez elegido la ubicación en la que se llevará a cabo la actividad procederemos a describir los procesos y operaciones que incluye nuestra actividad y el orden secuencial de cada uno de ellos, para poder determinar los requerimientos necesarios en cada una de las etapas de la realización y entrega de nuestro servicio.

### 4.1. LOCALIZACIÓN

La ubicación de una empresa, es determinante para su éxito, un producto o servicio necesita ser ofrecido como un lugar que sirvan para modelar los sentimientos y reacciones adecuadas en la interacción entre clientes y empleados. Los elementos físicos y el ambiente impactan en la conducta del cliente de tres formas:

- Como medio para llamar la atención, que haga que el lugar se separe de los establecimientos de la competencia y atraiga a los clientes de los segmentos pretendidos.
- Como un medio para crear mensajes, usando claves simbólicas para comunicar a la audiencia la naturaleza distinta y la calidad de la experiencia del servicio.
- Como un medio de crear determinados efectos dirigidos a generar o aumentar el deseo del disfrute de determinados productos o servicios, empleando para ello determinados colores, sonidos, etc.

Muchos negocios dependen directamente de la ubicación para lograr tener éxito en el mercado, ya que es uno de los factores clave, una mala ubicación del negocio es uno de los factores que llevaría a la clínica al fracaso.

Una vez decidido el servicio que vamos a ofrecer, necesitamos definir al público objetivo, ¿Cómo es?, ¿Quién es?, ¿Qué comportamiento tiene?, ¿Qué hace?, etc.

En una clínica dental es fundamental tener una buena ubicación ya que los clientes generalmente conocen el negocio ya que transitan por éste y la cercanía que tiene con su vida cotidiana además de ofrecer un servicio centrado en el paciente y de calidad.

Por todo lo expuesto anteriormente, el local de la Clínica Dental se situará en Torrent (Valencia) debido a que es un pueblo, considerado como Ciudad, cercano a Valencia, ampliamente habilitado y el alquiler de locales resulta





- Se puede acceder a través de una de las principales vías de Torrent, como es la avenida Al Vedat.
- Está situada en una plaza, con mucha vida, ya que se encuentra el círculo católico en el que se dan clases de música, la plaza dispone de un parque infantil muy concurrido por las tardes por las madres y niños.
- Próximo a varios colegios tanto concertado como públicos.
- A 10 minutos andando de la estación de metro de Torrent y a 2 minutos de la parada de autobús, dirección Valencia.
- Dispone de la peculiaridad que en el propio barrio no se encuentra ubicada ninguna clínica dental, por lo que es un factor muy positivo para decidir ubicarla en éste punto.

## 4.2. DISTRIBUCIÓN EN PLANTA

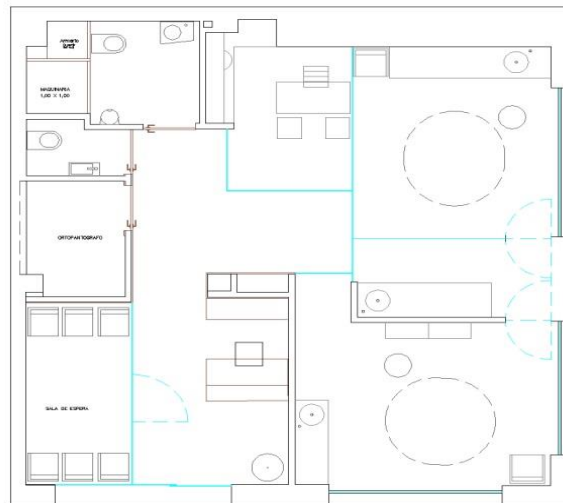
A continuación procederemos a detallar la distribución del local. Éste debe ser eficiente, ordenado y que transmita confianza.

El local cuenta con una superficie construida de 87.1 m<sup>2</sup>, siendo su superficie útil total de 72.1 m<sup>2</sup>. En un principio la distribución en planta es bastante sencilla.

La actividad “CLINICA DENTAL”, cabe clasificarla como Uso Sanitario, por lo que la actividad resulta compatible con la calificación del suelo, según las Ordenanzas o Normas Municipales. Por tanto dispondrá de sala de espera, consultas y aseos, tanto de personal como de público, basándose en la normativa vigente.

A continuación se muestra un plano de la distribución en planta del negocio.

Ilustración 4: Distribución en planta de la Clínica Dental



Plaza San Jaime

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Éste local resulta de aplicación a las Ordenanzas Generales de la Edificación contenidas en el Plan General de Ordenación Urbana y demás normativa sectorial del Ayuntamiento de Torrent, en la que se cumplen todas las normativas necesarias para la apertura de una clínica dental, tales como seguridad en caso de incendio, repercusión de la actividad sobre el medio ambiente, ruidos y vibraciones, instalación eléctrica.

Una vez verificado y aprobado que se cumplen todos los requisitos para la apertura de la clínica dental por la normativa vigente, se procede a la distribución del local como mejor convenga según la actividad a realizar. En éste caso el local estará distribuido en una sala de espera, recepción, consulta 1, consulta 2, despacho, laboratorio, sala de RX, aseo personal y aseo público adaptado.

En cada sala se realiza una función diferente:

- La recepción constara de un mostrador, situado junto a la entrada para ver la entrada y salida de los pacientes, en la que se recogerán llamadas, se realizarán avisos y se atenderán urgencias.

-Aseo público adaptado para personas discapacitadas será uso exclusivo para clientes.

-La sala de espera se encuentra junto a la entrada, es el lugar donde los pacientes esperan ser atendidos, cumple los requisitos de una sala de espera,

cómoda, amplia, con buena iluminación en la que dispone de cinco sillas cómodas y confortables.

- Despacho, lugar donde se explican los tratamientos a los pacientes, se elaboran presupuestos, se emiten facturas y se reciben a proveedores de materiales e instrumental.

- En el laboratorio, llamado también sala de esterilización sirve para la limpieza, esterilización y desinfección del material. También dispone de una selladora con rollos de bolsas para guardar el material antes de introducirlo en el autoclave para proceder a su esterilización.

- Sala de rayos X (RX), es una sala en la que se realizan radiologías bucales para un mejor diagnóstico en el paciente, en el que está homologado por la Unidad Técnica de Protección Radiológica (UTPR) debidamente acreditada por el Consejo de Seguridad Nuclear (CSN) para el desarrollo de actividades en el campo de la protección radiológica. El personal implicado en la utilización de equipos radiológicos tiene formación en protección radiológica de acuerdo con los requisitos del RD 1891/1991 como dispone en este caso la odontóloga y la higienista.

-Las salas de consultas, es el núcleo central de la clínica donde se desarrolla la actividad profesional del odontólogo, del higienista y del auxiliar de enfermería.

Para que se pueda llevar a cabo la apertura de la clínica dental correctamente ordenada según los diferentes organismos y administraciones competentes, se deberá solicitar a cada organismo unas licencias y autorizaciones específicas, como son en éste caso:

- Licencia de actividad: En función de las características de la clínica y de los criterios de ordenación urbana del Ayuntamiento, se solicitará la Licencia de actividad obteniéndose como Actividad Calificada.
- Autorización sanitaria de clínicas dentales: Junto a la solicitud para que se produzca la apertura será necesario presentar la siguiente información: memoria descriptiva de las actividades que desarrolla el centro, plantilla del personal por categorías profesionales, planos del centro, certificados sobre los locales e instalaciones.
- Consellería de empresa, universidad y ciencia: Registro de instalaciones de Radiodiagnóstico con fines médicos, hojas de reclamaciones al tratarse de un negocio que ofrece servicio a clientes.
- Conselleria de Territorio y Vivienda: Contrato con empresa autorizada por la Conselleria para la gestión de residuos tóxicos y peligrosos, registro de Establecimientos, Centros y Servicios Sanitarios.
- Agencia española de Protección de Datos: Inscripción de los ficheros en el Registro General de protección de datos.

- Conselleria de Economía, Hacienda y Empleo: Plan de prevención de riesgos laborales, evaluación de riesgos para la Seguridad y la Salud, relación de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, proyecto técnico y memoria descriptiva de la actividad, para actividades calificadas, normativa específica de Radiaciones Ionizantes para equipos de RX y de máquinas, en su caso.

### 4.3. OPERACIONES Y PROCESOS

A continuación procederemos a enumerar los procesos necesarios para la obtención del servicio final que consiste en que el paciente quede satisfecho con el tratamiento realizado. Entenderemos como proceso las actividades que se realizarán en forma secuencial desde la recepción del paciente hasta la finalización del tratamiento con el cliente.

- Recepción del cliente, primera visita:

- El objetivo del primer contacto del cliente con la clínica es establecer una relación basada en la confianza que otorga la experiencia y el trato personalizado orientado a la excelencia. El compromiso con los pacientes empieza al comprender sus necesidades y problemas de salud. Una vez en la sala de espera el cliente rellena el formulario de primera visita en el que tiene como principal misión conocer de antemano el historial del paciente, rellenando sus datos personales, datos médicos y datos odontológicos siempre cumpliendo el Artículo 5 de la Ley Orgánica 15/1999 de 13 de Diciembre de Protección de Datos de Carácter Personal.

El examen clínico inicial sirve como fundamento para decidir sobre la necesidad de considerar otras pruebas diagnósticas adicionales.

Una vez realizado el diagnóstico, se produce el primer contacto con el paciente en el que el doctor habla con éste y le comenta sus inquietudes, necesidades y preocupaciones.

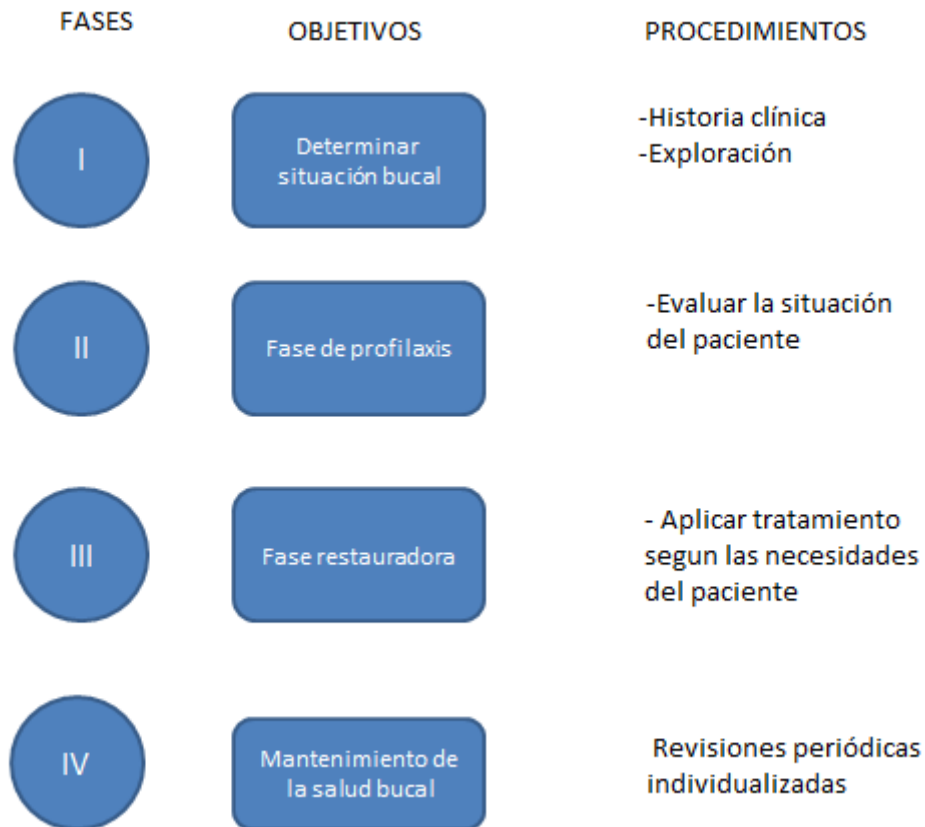
- Diagnóstico y tratamiento:

- Una vez finalizada la primera fase, el doctor con toda la información obtenida, le proporcionará un diagnóstico de la situación bucal del paciente y procederá a proponer tratamientos con sus respectivos presupuestos.

Para realizar una planificación del tratamiento, el doctor procede a seguir una serie de pautas para poder llevar a cabo dicho tratamiento de la manera más eficaz para el paciente, en la que consistirá en: determinar la situación bucal

con el historial clínico del paciente y con la correspondiente exploración intraoral y extraoral, fase restauradora que consistirá en un tratamiento restaurador primario o de contención según las necesidades de cada paciente y por último un mantenimiento de la salud bucal en la que el paciente deberá acudir a revisiones periódicas.

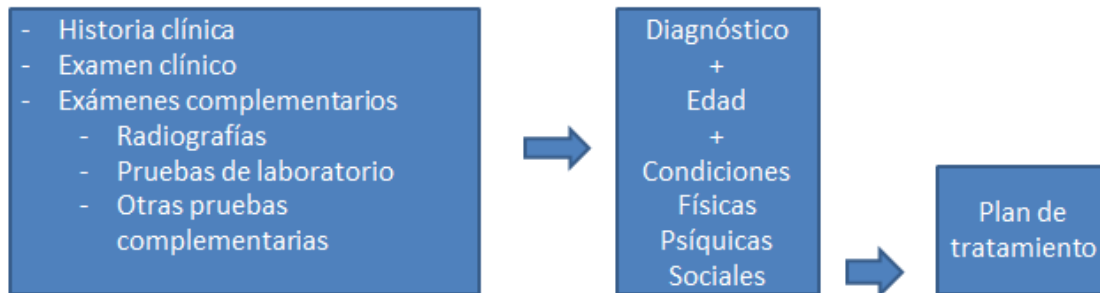
Ilustración 5: Planificación del tratamiento



Fuente: Odontopediatría, M.Catalá,2010

A continuación se muestra un esquema del proceso del diagnóstico para tener una visión clara del proceso.

Ilustración 6: Proceso del diagnóstico



Fuente: Odontopediatría, M.Catalá,2010

Antes de realizarse los tratamientos se le explica al paciente el procedimiento técnico y las posibles consecuencias adversas que podría ocasionarle éste tratamiento ofreciéndole un consentimiento otorgado para su firma, éste consentimiento deberá cumplir con unos requisitos formales de consentimiento como son: datos del paciente, datos del facultativo, nombre del procedimiento terapéutico, descripción de riesgos, descripción de consecuencias de la intervención, descripción de molestias probables, alternativas al procedimiento, declaración del paciente o familiar de haber recibido la información, declaración del paciente o familiar de estar satisfecho con ellas y de haber aclarado sus dudas, y por último la fecha y firma del facultativo y del paciente.

●Mantenimiento de la salud bucal:

- Esta fase comprende un programa de revisiones periódicas individualizadas para cada paciente. La planificación y periodicidad de las citas se llevará a cabo en razón del riesgo de nuevos hallazgos y de los resultados de los tratamientos anteriormente realizados, oscilando entre dos o cuatro citas anuales, en la que se realizará una exploración clínica para detectar una posible aparición de nuevas patologías.

El paciente al ser esencial para que el negocio funcione correctamente, ya que sin pacientes la clínica no funcionaría correctamente, se mantendría inactivo, se realiza un PROTOCOLO DE MANTENIMIENTO DE PACIENTES ACTIVOS, que consistir en:

**-Paciente activo, es el paciente que se irá siempre de la clínica con:**

- Una cita dada para tratamiento en un periodo de tiempo corto (1-2 semanas).

- Si no pide cita o se va sin ella, se apuntará en su ficha un seguimiento para llamarlo en 7-15 días para recordarle cita próxima o para darte un Recordatorio de revisión o limpieza en 6 meses.

**- Paciente de 1º visita:**

- Se le dará cita para iniciar el tratamiento en un periodo breve de tiempo.

- En caso que no quisiera coger cita o no aceptara el presupuesto/tratamiento propuesto en el momento de la 1º visita, se le pone en su ficha No Acepta (NA).

- En caso que se fuera sin cita y sin decir si acepta o no el tratamiento, habrá que llamar al paciente a los 2-3 días siguientes a la 1º visita preguntándole si lo ha considerado y quiere aceptar el tratamiento/presupuesto.

- En caso afirmativo, daremos cita.

- En caso negativo, pondremos en su ficha No Acepta (NA).

**-- Paciente en inicio de tratamiento:**

- Debe irse con una cita dada para continuación de tratamiento.

- Si no coge cita, o se va sin ella se le apuntará en su ficha un seguimiento para llamarlo en 7-15 días y recordarle que:

- Debe continuar el tratamiento que no ha concluido dándole una cita.

- Se le apuntará un recordatorio en los siguientes 6 meses para revisión.

**-Paciente que no acude a consulta y no avisa de ello:**

- Al final de día se le llama para recordarle que tenía una cita y que no ha acudido y se le da una nueva cita. Si no contestaran en el mismo día, se le llama al día siguiente.

-Dos opciones:

- Damos cita.
- Si no cogen cita apuntamos un seguimiento para avisarlo en 7-15 días.

**-Paciente que anula cita:**

- En el momento que está anulándola, se le da una nueva.
- Si no quiere cita se le apunta un seguimiento para llamarlo en 7-15 días.

**-Paciente que finaliza el tratamiento:**

- Se le apunta en su ficha un recordatorio para revisión a los 6-12 meses (o cuando el doctor lo considere oportuno).

**-Paciente en mantenimiento periodoncial y de implantes:**

- Cita para 4-6 meses para continuar mantenimiento.
- Si no cogen cita, se les pone un seguimiento para llamarlos en 7-15 días.

En los seguimientos en los que se llama a los 7-15 días, pueden ocurrir 2 cosas:

- Que nos digan que sí y cojan cita.

- Es muy probable que haya pacientes que no quieren coger cita tras nuestra llamada por lo que esta incidencia se apuntará e su ficha como que se ha avisado al paciente y no quiere una cita nueva recordándoles que se le llamará más adelante:

-Si nos dicen que bien, se le volverá a avisar en 15-30 días para volver a proponerles cita, si en ese momento nos dijeran que sí, concretamos un día.

- Si nos dicen que no, se pone en una ficha Abandono (ABN)y no se vuelve a insistir al paciente.



**-Paciente que acaba el tratamiento:** Se le llamará a los 10-15 días para interesarnos por el paciente y preguntarle cómo le va tras el tratamiento y si ha tenido o tiene algún problema. De éste modo se conseguirá el efecto WOW del paciente ( en el tiempo que hace muy poco que ha terminado el tratamiento y está en ese periodo en el que pueda remitir a alguien a la consulta.

#### **4.4. EPÍLOGO**

La clínica dental se encuentra ubicada en un lugar céntrico de la ciudad de Torrent, próxima a una zona residencial, colegios, comercios, es decir una localización estratégica dentro de las posibilidades económicas.

Los servicios que se ofrecerán, son todos aquellos en los que una persona con problemas bucodentales le puedan surgir, tanto fisiológicos como puede ser una simple caries hasta puramente estéticos, a excepción de aquellos en los que ya se requiera de cirugía que implique entrar en quirófano. Haciendo hincapié en el seguimiento personalizado de los pacientes una vez realizado el tratamiento, característica que nos diferenciará de la competencia.

# Capítulo 5: Organización y RRHH



## 5. ORGANIZACIÓN Y RRHH

### 5.1. FORMA JURÍDICO / FISCAL ELEGIDA

La elección de la forma jurídica es una elección clave a la hora de emprender un negocio.

Debemos de realizar un estudio en profundidad para tomar la decisión más adecuada sobre qué forma jurídica deberá adoptar nuestro negocio.

De todas las posibles opciones que puede optar una clínica dental para la forma jurídica de una empresa, nosotros hemos optado por dos opciones siendo las más adecuadas para la idea de negocio, empresario individual y sociedad de responsabilidad limitada.

A continuación realizaremos un análisis detallado de cada forma jurídica analizando sus pros y sus contras para nuestro negocio.

#### **Empresario individual**

Es una persona física que realiza de forma habitual, personal, directa, por cuenta propia y fuera del ámbito de dirección y organización de otra persona, una actividad económica o profesional a título lucrativo de o no ocupación a trabajadores por cuenta ajena.

Características:

- Control total de la empresa por parte del propietario que dirige su gestión.
- La personalidad jurídica de la empresa es la misma que la de su titular (empresario), quien responde personalmente de todas las obligaciones que contraiga la empresa.
- No existe diferenciación entre el patrimonio mercantil y su patrimonio civil.
- No precisa proceso previo de constitución. Los trámites se inician al comienzo de la actividad empresarial.
- La aportación de capital a la empresa, tanto en su calidad como en su cantidad, no tiene más límite que la voluntad del empresario.

### Sociedad de responsabilidad limitada:

Es un tipo de sociedad de carácter mercantil en el que la responsabilidad está limitada al capital aportado.

El capital estará integrado por las aportaciones de todos los socios, dividido en indivisibles y acumulables. Solo podrán ser objeto de aportación social los bienes o derechos patrimoniales susceptibles de valoración económica, pero en ningún caso trabajo o servicios.

Las participaciones sociales no tendrán el carácter de valores, no podrán estar representadas por medio de títulos o anotaciones en cuenta, ni denominarse acciones, la transmisión de las participaciones sociales se formalizará en documento público.

	EMPRESARIO INDIVIDUAL	SOCIEDAD LIMITADA
VENTAJAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Forma empresarial idónea para funcionamiento de empresas de muy reducido tamaño.</li> <li>● Forma que menos gestiones y trámites han de hacer para la realización de su actividad.</li> <li>● Más económico, dado que no crea persona jurídica distinta del propio empresario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● La responsabilidad de los socios es limitada, no responderán con sus bienes.</li> <li>● La tributación en el IS (si la empresa resulta tener beneficios elevados)</li> <li>● Libertad de denominación.</li> </ul>
INCONVENIENTES	<ul style="list-style-type: none"> <li>● La responsabilidad del empresario es ilimitada.</li> <li>● Responde con su patrimonio personal de las deudas generadas en su actividad.</li> <li>● El titular de la empresa ha de hacer frente en solitario a todos los gastos ocasionados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Elevados costes a la hora de constituir la sociedad.</li> <li>● Aportación obligatoria de un capital mínimo (3000 €).</li> <li>● Obligación de llevar contabilidad.</li> <li>● Mayores gastos de</li> </ul>

	<p>por la actividad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Si su volumen de beneficios es importante, puede estar sometido a tipos impositivos elevados.</li> </ul>	<p>gestión.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● No existe libertad para transmitir participaciones.</li> <li>● Complejidad en la fiscalidad (IS).</li> </ul>
--	--	---

Una vez analizado las ventajas e inconvenientes de cada forma jurídica elegida, hemos llegado a la conclusión que la opción más ventajosa para una clínica dental es la de empresario individual.

La libertad en la llevanza de los libros contables, su menor inversión por no haber capital mínimo obligatorio, su facilidad y abaratamiento en la constitución, lo que permite mantener la propiedad de la clínica controlada, entre otros hacen que el empresario individual se adapte de mejor manera a las necesidades del negocio.

Decidido que la forma jurídica más apropiada para una clínica dental es la de empresario individual, según las especificaciones de la Tesorería General de la Seguridad Social se procede a darse de alta en el régimen de autónomos, (trabajadores por cuenta propia) y se solicita la cuenta de cotización previamente a la contratación de personal asalariado (por cuenta ajena).

Decidido la forma jurídico/ fiscal más apropiada para la clínica dental, la de empresario individual, procederemos a su denominación social que será "Clínica Dental Ángela Brull" al ser ésta la titular odontóloga de la misma. Siendo la imagen de ésta clínica el siguiente logo.

Ilustración 7: Logo de la Clínica Dental



Fuente: Elaboración propia, 2013

## 5.2. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

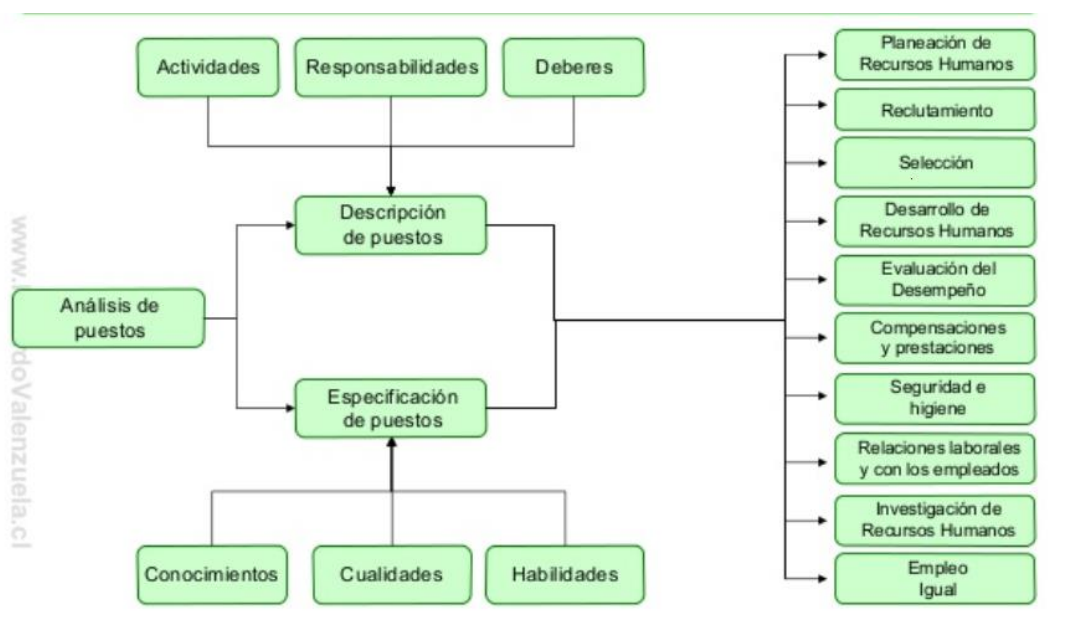
En las empresas de servicios el capital humano cobra especial relevancia respecto de otro tipo de organizaciones donde no se produce un contacto directo con los clientes. La clínica dental presta un servicio de atención al paciente de manera directa a través de todos los trabajadores, de ahí la importancia de disponer de personas que compartan y puedan transmitir con su trabajo diario los valores de la empresa.

La dirección de recursos humanos guarda una similitud con la dirección de una empresa en su conjunto, ya que los criterios de la dirección son universales y válidos para la empresa y para un departamento, ya que se convierten en la base y razón de ser del futuro de la empresa. Son una garantía de futuro por encima de otros recursos, como los financieros, los productivos, comerciales, etc... (Francisco Oltra Climent).

Según Gómez-Mejía, “El análisis de los puestos de trabajo es un proceso sistemático de recopilación de información para tomar decisiones relativas al trabajo, identificando para ello las tareas, obligaciones y responsabilidades de cada puesto”.

A continuación se muestra un esquema en el que se muestra gráficamente las etapas para poder llevar a cabo el análisis de los puestos de trabajo.

Ilustración 8: Análisis de los puestos de trabajo



Fuente: Eumed.net.,2013



Los principales objetivos del análisis y descripción de los puestos de trabajo son:

1. Determinar el perfil del ocupante del puesto.
2. Servir como base para el reclutamiento del personal.
3. Aportar datos reales, definidos y sistematizados para determinar el valor relativo de cada puesto.
4. Definir funciones, autoridad y responsabilidades de los distintos puestos de trabajo en la empresa.
5. Facilitar una base equitativa para la administración de sueldos y salarios dentro de la compañía.
6. Proporcionar datos para establecer una estructura de salarios comparables a las de otras empresas del mercado laboral.
7. Proporcionar una estructura para la revisión periódica de sueldos y salarios. Suministrar el material necesario como base para la capacitación de personal.
8. Facilitar la distribución, selección, ascenso, transferencia y capacitación del personal.

Para que todo funcione internamente de manera correcta tenemos que describir de manera detallada y con claridad todos los puestos de trabajo, de manera que cada empleado sepa en qué consiste su trabajo, dónde, cómo y cuándo lo debe hacer. Todos los trabajadores tienen que conocer las competencias, obligaciones y funciones de sus puestos de trabajo. Queremos que no haya confusiones y se queden tareas sin realizar porque los trabajadores no sepan correctamente en qué consiste su trabajo.

A continuación se describirán los puestos de trabajo necesario para el funcionamiento de una clínica dental.

#### PUESTO DE TRABAJO PRINCIPAL

Denominación del puesto: **Licenciado en Odontología y médico especialista en Estomatología, Director Técnico.**

Como profesional al servicio de la salud bucodental, el Odontólogo, debe de asumir una gran responsabilidad social. Buscar lograr el bienestar del individuo convirtiéndolo en un elemento útil y activo dentro del entorno en el que se desenvuelve, por lo tanto el profesional, debe asumir este compromiso, sin escatimar esfuerzos en con el fin de devolverle al paciente un completo estado de salud, puesto que la salud bucal constituye parte imprescindible de la salud general de todo ser humano.

Un buen odontólogo ha de ser sistemático, organizado, seguro de sí mismo, interactúe con el equipo, honesto, objetivo, con iniciativa, responsable, flexible, eficiente, delicado, minucioso, planificador, tolerante y productivo.

Funciones:

- Poseer habilidades de comunicación: debe ser capaz de hacer preguntas, y explicar con claridad el tratamiento que aplicará a los pacientes.
- Tener empatía y saber tratar con los pacientes para conseguir que se sientan cómodos en el sillón dental.
- Tener habilidades manuales.
- Tener capacidad de utilizar una gran variedad de herramientas y equipamientos especializados.
- Tener paciencia y capacidad de poner atención a los detalles.
- Tener resistencia y una condición física mínima, ya que el trabajo puede resultar agotador.
- Tener interés por la ciencia y aptitudes científicas.
- Los odontólogos que tienen su propia clínica como es en éste caso, necesitan mostrar habilidades para los negocios, capacidad de liderazgo y capacidad para trabajar en equipo.

## PUESTO DE TRABAJO SECUNDARIO

Denominación del puesto: **Higienista.**

El higienista dental es aquel que, con el correspondiente título de Formación Profesional de 2º grado, dedique su jornada laboral a la realización de las siguientes funciones:

- Atender a los pacientes que se encuentran en el centro, para ofrecer una correcta atención de los servicios requeridos.
- Recepción de los pacientes en la sala de espera y acompañarlos al gabinete.
- Preparación del gabinete dependiendo de cada especialidad.
- Realización de agendas dependiendo de cada doctor, tiempos, tratamientos.
- Soporte al médico en la realización de los trámites.

- Atender los requerimientos de los pacientes para asesorar acerca de sus dudas y peticiones.
- Informar a recepción sobre las citas a dar según el tratamiento.
- Preparación de los presupuestos en gabinete.

Formación:

- Formación profesional de grado superior en higiene buco-dental, licencia de operador de rayos, office nivel usuario.

Aptitudes:

- Persona organizada, resolutiva, con iniciativa, con capacidad de concentración y con habilidad de desarrollar buenas interrelaciones con el paciente.

Denominación del puesto: **Auxiliar de clínica.**

Es aquel que teniendo la titulación de Técnicos de Ciclo formativo de Grado Medio o FP I, en general realiza las funciones o servicios auxiliares tales como:

- Acompañamiento de pacientes.
- Ayuda en clínica.
- Labores de prevención y enseñanza de técnicas de higiene buco- dental.
- Manejo de fichas.
- Limpieza y esterilización de instrumental.

Formación:

- Titulación de Técnico de Ciclo formativo de Grado Medio o FP.

Aptitudes:

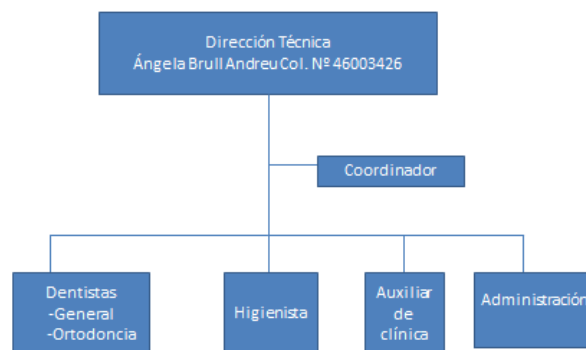
- Seriedad, formalidad, buena educación, ganas de trabajar y con habilidad de desarrollar buenas interrelaciones con el paciente.

Estos puestos de trabajo analizados, son los puestos imprescindibles para el funcionamiento de una clínica dental, en el que el personal humano es un factor clave para el éxito de ésta. Los primeros meses e incluso años de la apertura de una clínica dental son decisivos a la hora de consolidarse en el mercado y fidelizar clientes, factor clave. Es por ello, que durante los primeros años de funcionamiento se ocuparán éstos tres puestos de trabajo, si en el transcurso del tiempo se observa que se produce una mejora e incremento de pacientes, se abriría el segundo gabinete en el que se requeriría el apoyo de un segundo odontólogo.

### 5.3. ORGANIGRAMA

A continuación como se puede observar se muestra el organigrama de la empresa en el que representa la estructura orgánica de la empresa, sobre las relaciones jerárquicas de la organización de forma esquemática.

Ilustración 9: Organigrama de la Clínica Dental



Fuente: Elaboración propia, 2013

La organización que presenta la clínica dental, es muy simple ya que al ser una clínica de nueva creación, no es recomendable formar una estructura muy compleja, sino este tipo de organigrama en el que si con el transcurso del tiempo observamos que el número de pacientes va incrementándose podemos aumentar el número de odontólogos al tener instalaciones necesarias para esta ampliación.

## 5.4. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA

### MISION

La misión de una empresa es la razón de ser de ésta, define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios. Es la determinación de las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir la misión. La misión de la empresa es la respuesta a la pregunta “¿Cuál es nuestra razón de ser? “

La misión para nuestra clínica dental sería:

- **Garantizar una labor social a nuestros clientes, brindándoles una asistencia odontológica integral, mediante un excelente servicio y una atención personalizada, que aseguran la solución de cualquier trauma relacionado con la salud bucal.**

### VISION

Define y describe la situación futura que desea tener la empresa, la imagen futura de la organización. El propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la empresa.

A la hora de determinar la visión de una organización podemos hacernos las siguientes preguntas:

- ¿Qué imagen futura queremos que tenga nuestra organización?
- ¿Cuáles son nuestras aspiraciones?
- ¿Hacia dónde nos queremos dirigir?
- ¿Hacia dónde queremos llegar?

Una buena visión de empresa, debe tener las siguientes características:

- debe ser positiva, atractiva, alentadora e inspiradora, debe promover el sentido de identificación y compromiso de todos los miembros de la empresa.
- Debe estar alineada y ser coherente con los valores, principios y la cultura de la empresa.
- Debe ser clara y comprensible para todos, debe ser entendible y fácil de seguir.
- Debe ser ambiciosa, pero factible.
- Debe ser realista, debe ser una aspiración posible, teniendo en cuenta el entorno, los recursos de la empresa y sus reales oportunidades.

La visión facilitará la fijación de objetivos para la empresa y favorecerá el camino en una misma dirección de los integrantes de la misma.

La importancia de la visión radica es que es una fuente de inspiración para la empresa, representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio.

Nuestra visión será: mejorar la calidad del servicio odontológico, orientando recursos y aplicando tecnologías y técnicas con la mayor rentabilidad posible, para posicionarnos en el mercado como un espacio de excelencia que ofrezca una asistencia dental eficiente, con el fin de alcanzar niveles óptimos de salud oral y contribuir con el bienestar integral de la sociedad

### VALORES DE LA EMPRESA

Los valores son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social.

Los valores de la empresa son los pilares más importantes de la misma. Con ellos se define así misma ya que es lo que los consumidores perciben. Los valores de la empresa son valores de las personas que la componen. Permiten posicionar una cultura empresarial y promueven un cambio de pensamiento. Por ello es muy importante definirlos bien.

Los valores son muy importantes para una empresa ya que son grandes fuerzas impulsoras del cómo se hace el trabajo, nos permite posicionarnos en

una cultura empresarial, nos sugieren topes máximos de cumplimiento en las metas, promoviendo en ocasiones cambios de pensamientos entre otros factores.

El objetivo primordial por que se fijan los valores corporativos es el de disponer de un marco de referencia que inspire y regule la actividad de la organización.

Pueden ser fáciles de identificar en una organización y a menudo están expuestos por escrito como declaraciones sobre la misión, objetivos o estrategias.

Según Philip Kotler, es conveniente desarrollar una jerarquía de valores donde se sitúe al cliente por encima de todos. Sostiene que de esta manera los empleados piensan que el cliente es responsabilidad de todos y no únicamente del departamento de marketing y ventas, que no existan incentivos para tratar a los clientes de un modo especial.

Los valores corporativos de nuestra clínica dental serán:

Cultura de excelencia académica, calidad de servicio y total disposición a nuestros clientes.

- Compromiso con el desarrollo integral de la sociedad.
- Ética y conciencia del servicio que se brinda.
- Liderazgo, aprendizaje constante, capacidad crítica y reflexiva, innovación, emprendimiento y trabajo en equipo.
- Equidad, solidaridad y eficiencia.
- Respeto a los derechos humanos.
- Compromiso con la ecología.

## 5.5. EPÍLOGO

En este apartado hemos tratado temas importantes como la forma jurídico/fiscal elegida para nuestro negocio en el que analizando varias opciones hemos llegado a la conclusión que la opción más idónea para nuestras características de negocio, sea la de empresario individual, principalmente por el menor coste que supone y la simplicidad en la constitución.

Haciendo referencia a la estructura organizativa de la clínica dental, se ha fijado en una estructura básica, definiendo las responsabilidades y funciones de cada trabajador para que se desempeñe el trabajo de manera eficiente y eficaz, además de establecer la visión, misión y valores de trabajo, bajo los cuales la empresa actuará en el mercado, siempre centrándose en un servicio de calidad hacia los pacientes.



# Capítulo 6: Plan de Marketing



## 6. PLAN DE MARKETING

El marketing según Philip Kotler “es un proceso por el que las empresas crean valor para sus clientes y construyen fuertes relaciones entre ellos, con el propósito de obtener a cambio valor procedente de los mismos.” El marketing se presenta ante el odontólogo como una herramienta imprescindible para aumentar el rendimiento de su clínica dental.

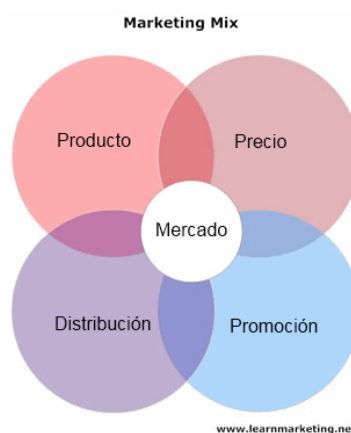
El marketing es un sistema total de actividades empresariales encaminadas a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen las necesidades de los consumidores actuales y potenciales.

El Plan de Marketing es una herramienta de gestión que tiene en cuenta toda la información obtenida en el análisis del sector y refleja la estrategia a seguir en relación con el producto o servicio que se quiere ofertar.

En éste plan de marketing los principales factores que debe incluir son:

- Segmentación y definición del público objetivo
- Marketing mix, que está formado por las 4p's
  - o Las características del producto o servicio
  - o La estrategia de precios
  - o La estrategia de promoción
  - o La estrategia de distribución

Ilustración 10: Marketing Mix



Fuente: [Learnmarketing.com](http://Learnmarketing.com),2013

## 6.1. SEGMENTACIÓN Y PÚBLICO OBJETIVO

La segmentación de un mercado consiste en descubrir grupos de consumidores donde sus integrantes sean lo más homogéneos posibles entre sí, es decir, en buscar grupos de personas que sean lo más similares posibles en cuanto a las percepciones de los productos o servicios, a sus comportamientos y a sus actitudes. Cada uno de estos grupos es lo que se conoce como segmento.

La razón de segmentar un mercado está en la esencia del marketing pues el valor ofrecido por la empresa al mercado debe ser el máximo y sólo está limitado por la rentabilidad. Cuando un mercado es heterogéneo ofrecer una solución única no será tan beneficioso como cuando se ofrece una solución individualizada.

No existe una forma única para segmentar el mercado sino que para cada negocio existirán diferentes opciones de segmentación. Las características que diferencian un segmento de otro son denominadas variables de segmentación.

El segmento de un mercado ha de reunir una serie de características para poder dirigirnos a él con éxito: ha de ser medible, rentable, accesible, diferenciable y accionable.

Gracias a la segmentación la empresa puede conocer mejor los mercados y obtener una serie de ventajas respecto a la competencia, ya que les permite:

- Detectar y analizar las oportunidades, evaluando las necesidades de cada mercado.
- Descubrir segmentos sin atender, logrando así una ventaja competitiva.
- Conocer mejor los deseos y gustos de los consumidores y de este modo poder elaborar una política de marketing más completa.

Los criterios para segmentar el mercado que emplearemos para la clínica dental serán las siguientes:

- Demográficos: El mercado se divide en grupos según edad, sexo, tamaño familiar, estado civil, etc. En el caso de la clínica dental nuestro principal criterio no va a ser demográfico, puesto que puede abarcar a todo tipo de público desde los 5 años en adelante, con independencia de las demás variables.
- Geográficos: Aunque es un criterio secundario para nosotros, nos centraremos en las personas de todas las edades, ya que la

población en general con independencia de la edad tiene la necesidad de acudir al dentista, que vivan en la ciudad de Torrent o pueblos de alrededor como pueden ser Montserrat, Paiporta, Picanya, etc. La idea es que los clientes acudan a la clínica por sus propios medios.

- Socioeconómicos: Uno de los principales criterios a la hora de segmentar el mercado, ya que en función del nivel adquisitivo de cada paciente y de sus necesidades nos decantaremos por un tratamiento u otro.
- Este factor es muy decisivo a la hora de segmentar ya que abarca a dos tipos de público, aquel que acude al dentista por necesidad y aquel que lo hace por la mera estética.

Una vez analizado estos criterios de segmentación muy importantes, se deberá escoger una de las siguientes actividades para la creación de servicios según el número de segmentos a los que se dirigirá:

- Enfocarse en un segmento: El desarrollar servicios para un solo segmento de mercado implica ofrecer al consumidor servicios totalmente diferenciados, para lo cual la empresa deberá utilizar la estrategia selectiva de mercado y ofrecer como atributo principal la exclusividad. De ésta manera los consumidores estarán dispuestos a pagar lo que sea necesario para obtener el servicio, ya que el cliente en este segmento no compra el servicio sino la satisfacción.
- Enfocarse en más de un segmento de mercado: Se deberá ofrecer al cliente servicios con alto valor agregado, pero sin llegar al extremo de ofrecer exclusividad, el consumidor estará dispuesto a pagar por un servicio de calidad, pero sin descuidar su economía.
- Dirigirse a todo el mercado sin excepción: En este caso la clínica no deberá segmentar el mercado, deberá ofrecer producto masivamente. Al determinar un servicio dirigido a todo el público, se deberá establecer como atributo esencial precios bajos.

Para la clínica dental la opción más apropiada para la clínica dental y considerando que estamos atravesando por una fuerte crisis económica en la que la población de clase media es la que más la está sufriendo, nos dirigiremos a todo el mercado sin excepción, ofreciendo productos de calidad a precios bajos, reduciendo el margen de beneficio ya que al tratarse de una nueva clínica lo importante es atraer a clientes, ofreciendo calidad a precios asequibles.

Una vez analizado la segmentación más apropiada para nuestro negocio es imprescindible, analizar el público objetivo más apropiado.

Nuestro público objetivo estará compuesto por personas de todas las edades, abarcando desde los 4 años en adelante, de la ciudad de Torrent y alrededores.

Tras analizar nuestro segmento y decantarnos por dirigirse a todo el mercado sin excepción, conociendo a nuestro público objetivo, el siguiente paso será definir la estrategia más oportuna para lograr penetrar en el mercado con un gran porcentaje de éxito asegurado.

Nuestra estrategia a seguir como ya se ha comentado anteriormente será dispersa, centrándose no todo nuestro esfuerzo en un solo segmento, sino que abarcaremos a todos aquellos a los que se detecte una necesidad, y con la cultura bucal que existe hoy en día, sin dejar de lado que éstos servicios son imprescindibles, es muy probable que la gran mayoría de la población requieran de nuestros servicios. Por todo ello pretendemos conseguir una alta participación de pacientes potenciales.

## 6.2. ANÁLISIS DEL SERVICIO

El producto o servicio constituye el núcleo de la gestión del marketing mix de la empresa siendo el elemento más importante, y en consecuencia, el eje entorno al cual se diseñarán el resto de estrategias. El resto de variables resultan aspectos diferenciados que permiten alcanzar determinado posicionamiento del propio producto en el mercado. El desarrollo de un producto o servicio implica definir los beneficios que se ofrecerán a través de atributos del producto tales como calidad, características, estilo y diseño, marca, envase, entre otros.

Según Kotler (1992), el producto debe ser entendido como “todo aquello susceptible de ser ofrecido para satisfacer una necesidad o deseo”.

Lambin define las implicaciones en la política de producto considerando las cuatro proposiciones siguientes (J.J. Lambin, 1995):

1. Las elecciones del comprador descansan no sobre el producto, sino sobre el servicio que el consumidor o comprador espera de su uso.
2. Productos diferentes pueden responder a una misma realidad.
3. Todo producto es un conjunto de atributos o de características.

4. Un mismo producto puede responder a necesidades diferentes.

La calidad del producto, servicio ofertado por nuestra clínica dental es una característica muy importante y valorada por el cliente ya que se trata de un sector en el que el grado de diferenciación de los productos o servicios es muy alto. El alto nivel de personalización hace que resulte imprescindible que sean realizados los tratamientos con el más alto nivel de calidad posible.

A continuación vamos a realizar una breve explicación de los tratamientos odontológicos que ofertamos en nuestra clínica dental:

Odontología general: La odontología general y restauradora consiste en el diagnóstico de todos los problemas relacionados con la salud dental y la función de la sonrisa, incluidos el tratamiento y la reparación de dientes, encías y tejidos fracturados, infectados o dañados de alguna otra forma. En la clínica dental Ángela Brull se realizarán diversos servicios que incluyen desde los cuidados preventivos, higiene dental, tratamientos de endodoncia, periodoncia, ortodoncia hasta el reemplazo de los dientes perdidos mediante prótesis fijas o removibles, o por medio de implantes. También se ofrece servicio integral de atención a niños y personas mayores y tratamientos de estética dental.

Periodoncia: Es el tratamiento de todos los problemas de las encías y el hueso que sostiene los dientes, evitando una posible pérdida dentaria.

Endodoncia: Tratamiento conocido coloquialmente como “matar el nervio”. Consiste en la extirpación del paquete vásculo-nervioso que se encuentra en el interior del diente y es el causante del dolor dentario. Por medio de unos instrumentos especiales se limpia el interior del diente dejándolo libre de infección. Cada diente tiene en su interior una red de vasos que se distribuyen dentro del diente formando una red de conductos. La endodoncia pretende limpiar cada conducto y dejar el diente apto para su posterior restauración.

Ortodoncia: Este tratamiento se encarga del estudio, prevención, diagnóstico y tratamiento de las anomalías de forma, posición, relación y función de las estructuras dentomaxilofaciales; siendo su ejercicio el arte de prevenir, diagnosticar y corregir sus posibles alteraciones y mantenerlas dentro de un

estado óptimo de salud y armonía, mediante el uso y control de diferentes tipos de fuerzas, las fijas y las removibles.

Prótesis dental: la prótesis dental son dientes artificiales que se emplean cuando se ha producido una o varias o todas las piezas dentales. Estas prótesis pueden ser fijas, removibles o con implantes. Cuando se han perdido todas las piezas dentarias, las personas tienen dos opciones: utilizar dentaduras completas móviles o colocarse implantes para colocar los dientes de forma fija.

Implantología: Es la opción que se busca cada vez con mayor frecuencia, método que utiliza “tornillos”, de titanio que se incrustan en el hueso y dejan un pilar por fuera de la encía en donde se atornilla el diente definitivo. Son raíces dentales que sustituyen la parte de la raíz de un diente natural perdido, favoreciendo la fusión con el hueso. Con una preparación y ejecución cuidadosa, el tratamiento debería completarse sin problemas y con un riesgo mínimo. Si se mantiene una buena higiene bucal que incluye los cuidados necesarios en casa y revisiones regulares, los implantes durarán muchos años, incluso toda la vida.

Odontopediatría: La odontopediatría es una especialidad de la Odontología definida por la edad, que brinda el cuidado oral preventivo y terapéutico a infantes, niños y adolescentes, incluyendo aquellos que requieran cuidados especiales. Por lo tanto el odontopediatra, que en nuestro caso será el odontólogo titular de la clínica dental, será el encargado de explorar y tratar al paciente, también encargándose de detectar posibles anomalías en la posición de los maxilares o dientes para remitir al ortodoncista y de hacer un tratamiento restaurador en caso de necesitarlo. Nuestra clínica dental se preocupará para que los más pequeños aprendan la importancia de tener una buena higiene bucal y adquieran los hábitos alimenticios necesarios para conservar una dentadura sana.

Odontogeriatría: ésta especialidad se define como “la atención de la salud bucal para mayores, y para personas de cualquier edad, cuyo estado físico general esté significativamente influenciado por procesos degenerativos y enfermedades que se asocian habitualmente con la persona mayor”. A medida que pasan los años, las demandas son cada vez mayores y requieren de profesionales preparados no solamente en las características odontológicas de los ancianos, sino también en aspectos médicos, gerontológicos y psicológicos, para poder llegar a un grado de comprensión indispensable que posibilite un



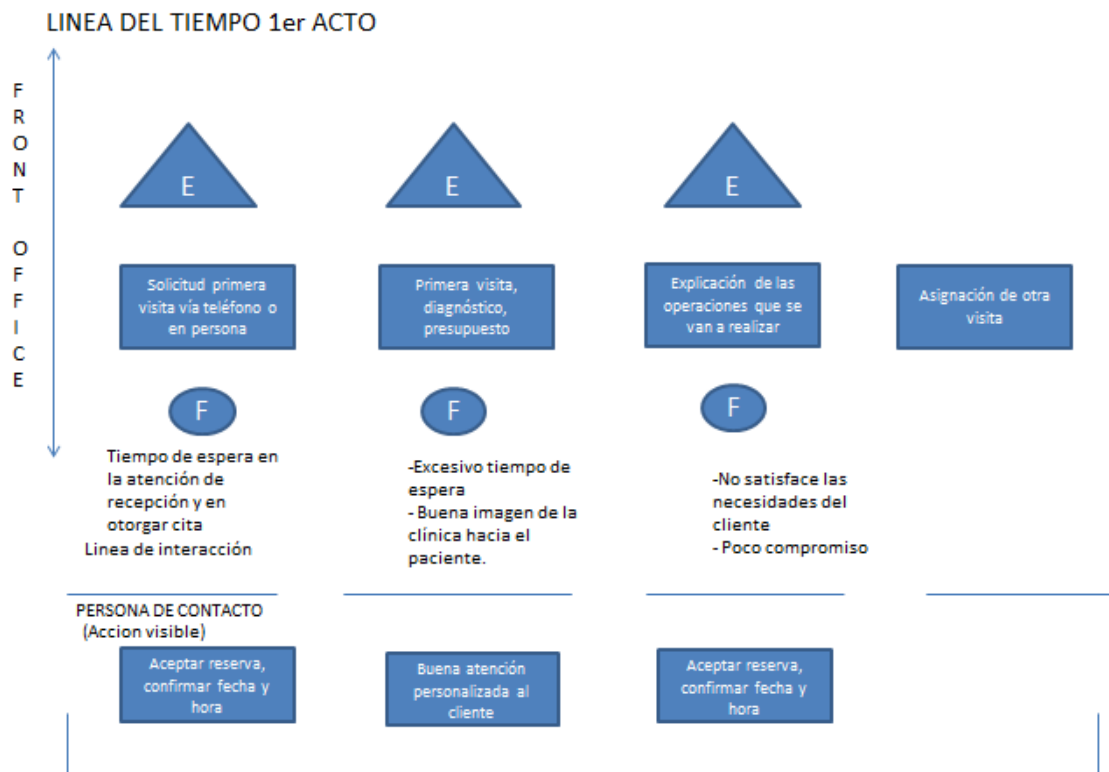
buen diagnóstico y un plan de tratamiento adecuado. Uno de nuestros principales objetivos que debe de tener la clínica dental es la de devolver a las personas mayores la calidad de vida que han perdido con los años y hacer que vuelvan a sonreír, ya que son nuestros principales clientes, por las necesidades que requieren.

Estética dental: La creciente necesidad de tener una bonita sonrisa, que nos haga sentir parte de la sociedad actual, motivada por una sociedad preocupada por la imagen, hace que cada vez más personas quieran tener la sonrisa perfecta; muchas personas sufren problemas por no poder sonreír, por lo tanto analizando esta necesidad por la estética, ofreceremos tratamientos de ortodoncia, empastes del color de los dientes, fundas e implante y blanqueamiento; tratamientos que ayudan en la mayoría de los casos a reparar dientes rotos, reemplazar empastes antiguos antiestéticos, poner dientes que falten y sobre todo lo más importantes para nuestra visión, brindar al paciente una sonrisa y bienestar.

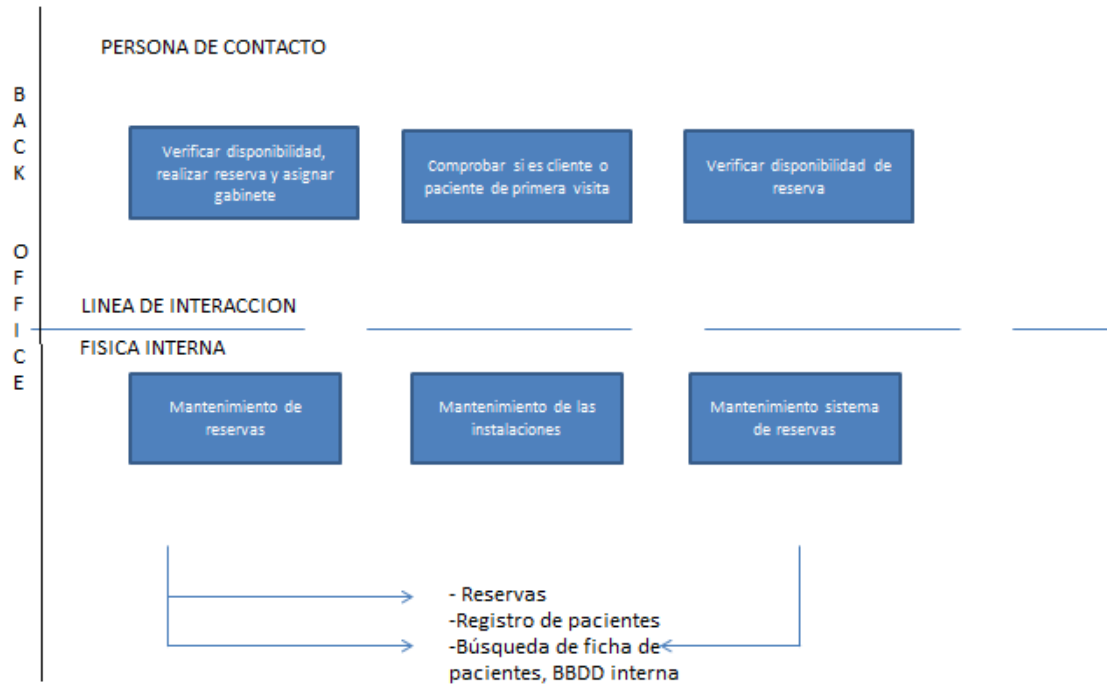
Todos los tratamientos/ servicios realizados por la clínica dental, estarán basados en unos principios que consideramos básicos a la hora de prestar un servicio como son: la fiabilidad, sensibilidad, confianza, empatía, comunicación y especialización.

A continuación para poder tener una visión más clara del servicio que vamos a ofrecer, realizaremos un plano del servicio o *blueprint*, que consiste en una descomposición gráfica de los pasos lógicos y secuenciales que se deben realizar como parte del proceso de creación, prestación y entrega del servicio.

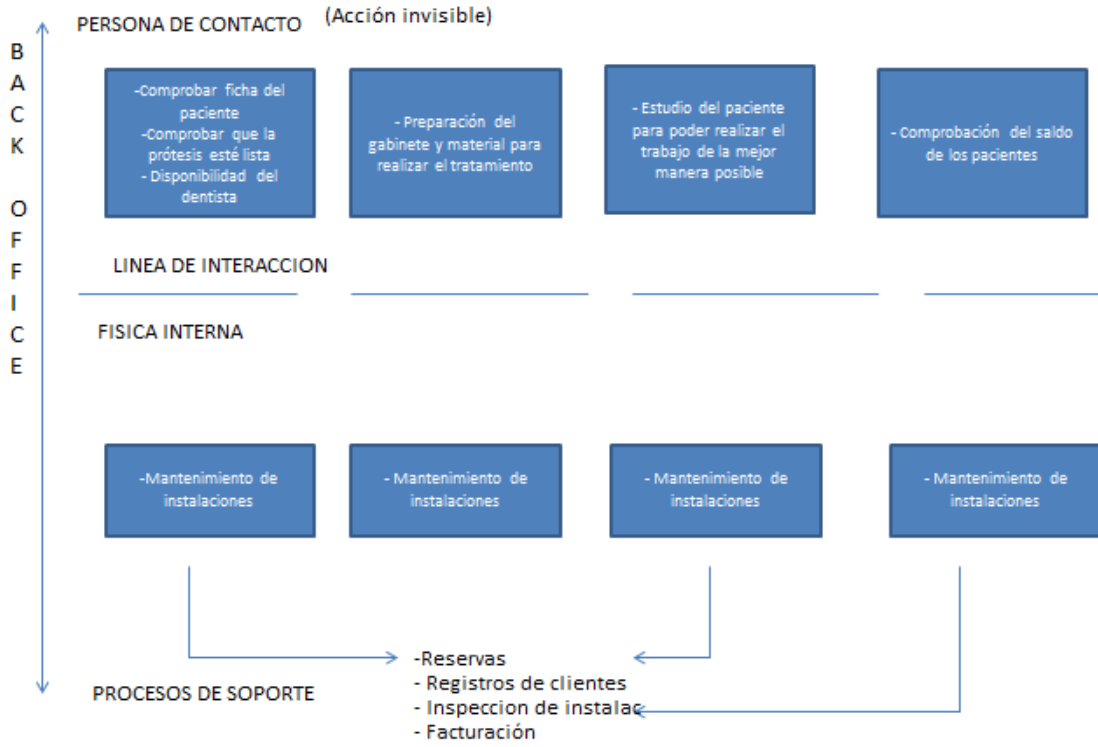
Ilustración 11: Mapa de servicios



# Plan de empresa de una Clínica Dental de nueva creación



## Plan de empresa de una Clínica Dental de nueva creación



Fuente: Elaboración propia,2013.

### 6.3. ANÁLISIS DEL PRECIO

#### **Análisis del precio:**

El precio se define como la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. Más ampliamente Kotler lo define como la suma de todos los valores que los clientes dan a cambio de los beneficios de tener o usar un producto o servicio (2011).

El precio es el factor más crítico de la función comercial, ya que es la única variable que produce ingresos, en tanto las otras funciones están vinculadas con inversiones o con gastos para producir, comunicar y hacer accesibles los servicios, es una señal muy clara: los clientes pueden estar mejor o peor preparados para juzgar la calidad del servicio ofrecido, pero el monto de la cifra del precio posee un significado para cualquier cliente, al margen de su capacidad económica, asociada al valor.

En general, los consumidores de servicios están dispuestos a pagar precios altos si con ello reducen el grado de riesgo que perciben, Las características de la intangibilidad, la inseparabilidad, la heterogeneidad y lo perecedero de los servicios contribuyen mucho a elevar el riesgo que se percibe.

Existen 10 factores que influyen en la sensibilidad de los clientes para los precios, es decir la sensibilidad ante los precios va disminuyendo a medida que:

- Disminuye la cantidad de sustitutos percibidos
- Aumenta el valor único que se percibe del servicio
- Aumenta los costos para cambiar la marca
- Aumenta la dificultad para comparar los sustitutos
- Aumenta el grado en que el precio sirve de indicador de la calidad
- La erogación es relativamente pequeña en términos de dinero o como porcentaje del ingreso familiar
- Los consumidores son menos sensibles a los precios dependiendo del beneficio final
- Aumentan los costos compartidos al realizar el ingreso
- El precio es percibido como justo, en comparación con los servicios similares comprados en circunstancias parecidas
- Disminuye la capacidad del cliente para formar un inventario

La sensibilidad a los precios varía de un tipo de servicio a otro, pero en general la demanda de éstos suele ser inelástica (tipo de demanda del mercado, en cuyo caso la cantidad que cambia el precio de un servicio puede ser superior a la cantidad demandada), es decir, es probable que distintos grupos de consumidores adjudiquen distintos pesos a la importancia que tiene cada uno de los factores sensibles a los precios.

### Fijación de precios

La fijación de precios es un elemento clave en la estrategia de una empresa, y para tomar decisiones estratégicas sobre fijación de precios es importante saber cuáles son nuestros objetivos que pretendemos alcanzar. Al considerarnos empresa de nueva creación nos preocuparemos por aspirar a aumentar la participación de mercado.

Fijaremos los precios igualándolos a los de la competencia o incluso reduciendo las tarifas de éstos, para así poder ganar cuota de mercado, consiguiendo nuevos pacientes.

En consecuencia para poder realizar una adecuada fijación de precios, primero tendremos en cuenta sus objetivos:

- Determinar el valor del mercado de un producto
- Realizar una comparación con los precios de los productos de los competidores
- Comprobar si se han producido cambios en la oferta y demanda, y si se han producido, seguir dichos cambios de precios.
- Ajustar los precios en función de la variación de los costes.

Ésta fijación de precios es interactiva por lo cual exige una reaparición constante de la evolución del mercado a través del procedimiento de prueba y error con riesgo agotado.

Una vez analizado cómo se pueden fijar los precios y analizando la sensibilidad de los consumidores hacia éstos, procedemos a fijar nuestra tarifa de precios realizando una comparativa con los de la competencia.

Tabla 2: Comparativa de precios

TRATAMIENTOS	TARIFAS DENTALES ÁNGELA BRULL	TARIFAS DENTALES COMPETENCIA DIRECTA
OBTURACION "EMPASTE"		
Simple composite	40 €	46 €
Simple amalgama		
Compuesto composite	50 €	58 €
Compuesto amalgama		
ENDODONCIA		
Uniradicular (un nervio)	120 €	138 €
Biradicular	140 €	161 €
Multiradicular	180 €	207 €
PRÓTESIS "CARILLAS"		
Prótesis fija	180 €	210 €

Ceramética	200 €	230 €
Cerámica inyectal	300 €	345 €
Zirconio		
<u>Prótesis removible</u>	[500€-600€]	[550€-700€]
Esquelético	750 €	860 €
Prótesis removible total	[300€-500€]	[360€-550€]
Prótesis parcial		
Blanqueamiento no vital	50 €	60 €
Blanqueamiento vital	300 €	345 €
Blanqueamiento vital combinado	400 €	460 €
Blanqueamiento vital domiciliario	150 €	175 €
Limpieza	40 €	46 €
Cirugía "por implante"	1.100 €	1.500 €
EXTRACCIONES	40 €	46 €
Extracción simple	50 €	58 €
Extracción compleja	120 €	138 €
Extracción con cirugía		
Raspado selectivo por diente	20 €	23 €
Raspado por cuadrante	60 €	70 €

Fuente: Elaboración propia, 2013

Como se puede observar en las tarifas de precios analizadas, comprobamos como nuestra clínica ofrece los mismos tratamientos a precios más bajos que los de la competencia, ya que intentamos con la misma calidad atraer a pacientes que con las circunstancias por las que está atravesando el país y precisen de tratamientos odontológicos puedan acceder a éstos. Una buena manera de captar a pacientes, ya que en el mundo de la Odontología si un paciente está satisfecho de los servicios y los precios no son excesivos, ya es considerada como un cliente fiel a nuestra clínica.

Como conclusión a esta información analizada, el público percibe las tarifas del sector profesional odontoestomatológico como elevado y excesivamente variable. Además, se han producido cambios en la oferta profesional, de la mano del crecimiento del número de dentistas, y del asentamiento de pólizas de aseguramiento, franquicias y cadenas dentales, con técnicas competitivas agresivas que indudablemente influyen en el mercado. Por este motivo hemos considerado que lo más conveniente para nosotros al ser una clínica dental de nueva creación, fijar tarifas a un reducido precio, disminuyendo nuestro margen de beneficio durante los primeros años, con la finalidad de atraer al mayor número de pacientes posibles.

## 6.4. ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN

### Análisis de la comunicación:

La estrategia de comunicación es uno de los componentes fundamentales de la mezcla del marketing de servicios (*Hoffman*). En general, el papel básico de la estrategia de comunicación de una empresa de servicios es informar, persuadir o recordar a los clientes cual es el servicio que ofrece. No podemos esperar que los consumidores usen un servicio que no conocen; por ello, un objetivo primordial de esta estrategia es despertar la conciencia del consumidor y posicionar el servicio que ofrece la empresa dentro del conjunto de alternativas que éste evoca.

Para el establecimiento del mix de comunicación es importante que la empresa combine las herramientas de comunicación para conseguir un mix coordinado. De aquí la necesidad de la comunicación integrada, que unifica y coordina todos los canales de comunicación para conseguir un mensaje claro y convincente de la empresa.

Ilustración 12: Herramientas de comunicación



Fuente: Kotler,2011.

A continuación procederemos a detallar las herramientas de comunicación empleadas por la Clínica Dental. Se ha de tener en cuenta que al ser una Clínica Dental de nueva creación el presupuesto para publicidad y promoción es muy reducido, aunque a la vez muy importante para darse a conocer al público objetivo, por ello se deberán gestionar los recursos de la manera más eficiente posible para conseguir mensajes claro y atractivos sobre la clínica.



### Publicidad

La publicidad, definida como una forma de comunicación comercial que intenta incrementar el consumo de un producto o servicio a través de los medios de comunicación y de técnicas de propaganda.

Debido al elevado coste que supone darse a conocer en diferentes medios de publicidad como pueden ser (radio, televisión, periódicos, revistas, etc.), al ser una clínica de nueva apertura con elevados gastos y poco presupuesto, la empresa ha decidido anunciarse en diarios locales de Torrent, como son Nou Torrent, Periódico El Vedat y Torrent al día siento éste prensa digital, ya que con este medio de comunicación se puede alcanzar a masas de compradores geográficamente dispersos a bajo coste.

### Venta personal

La venta personal consiste en la comunicación personal y directa con uno o varios potenciales pacientes con el fin de conseguir que realicen el tratamiento con nosotros. Este tipo de comunicación es la más efectiva en ciertas fases del proceso de contratación, especialmente para crear preferencias, convicción y acción en los pacientes.

En nuestro caso este tipo de comunicación no se pondrá en uso ya que el Odontólogo no puede salir a la calle para vender sus productos, lo que sí que realizará es transmitir a los vecinos más próximos a la clínica la confianza de acudir a nuestras instalaciones solo para comparar precios, tratamientos, seguridad, etc., sin el compromiso de contratarlos.

### Promoción de ventas

Este tipo de herramienta de comunicación, perteneciente al mix promocional, consiste en ser un incentivo a CP para fomentar la compra o venta de un producto o servicios. La promoción de ventas utiliza muchas herramientas con características específicas como los cupones, vales de descuento, muestras, concursos, con la finalidad de atraer la atención al consumidor y generalmente proporcionar información que puede conducir a contratar el servicio, favorecer la compra incorporando algún tipo de atractivo, estímulo o beneficio que proporciona valor al consumidor e invitar y recompensar la respuesta inmediata por parte del paciente.

La clínica dental al ser una empresa en la que su estrategia se basa en una tarifa de precios muy reducido con apenas margen de beneficio, explicado en

el apartado anterior, no utiliza esta herramienta como medio para poder darse a conocer a los clientes.

De todas las herramientas de promoción para los consumidores disponibles, la clínica dental Ángela Brull utilizará:

- **Muestras:** cada paciente que acuda a la clínica, una vez realizado el tratamiento se le explica cómo mantener una higiene bucodental adecuada, por ello el doctor o higienista bucodental le enseña a dicho paciente las técnicas apropiadas para un buen cepillado ofreciéndole muestras de pasta de dientes y cepillos de dientes, grabados en ambos el nombre de la clínica dental con su respectivo número de teléfono, para posibles urgencias o necesidades bucodentales.

- **Los sorteos:** en determinados momentos del año, o con motivo de celebración de cenas benéficas, se sortean entre los pacientes, una visita a la clínica en la que se realizará una limpieza bucodental gratuita para la persona premiada. Con este sistema de comunicación la imagen de la clínica se da a conocer entre la población de Torrent, para aquellas personas que desconocían, posicionándose entre los competidores.

### Relaciones públicas

Esta herramienta de comunicación masiva, está formado por un conjunto de actividades que la empresa desarrolla para comunicarse con el público objetivo, poseen alta credibilidad, pudiendo alcanzar al público que evita a los vendedores y a la publicidad, pues el mensaje llega al comprador más en forma de noticias que en forma de comunicación orientada a la venta. Es decir son aquellas acciones que persiguen construir buenas relaciones con los diferentes públicos de las empresas, a partir de una publicidad favorable el desarrollo de una buena imagen corporativa, así como también evitando y haciendo frente a rumores y acontecimientos desfavorables.

Nuestra mejor herramienta de relaciones públicas que podemos realizar será la de asistir a acontecimientos sociales en la ciudad de Torrent, para así darse a conocer en el ambiente de pueblo para que la gente conozca en persona a la figura de la Odontóloga. Torrent es considerada una ciudad pero las tradiciones de pueblo continúan marcando la esencia de Torrent, por ello la mejor herramienta de relaciones públicas es darse a conocer mediante cenas, actos públicos, utilizando la página web y las tarjetas personales como medio de identificación y recordatorio.

### Marketing directo

La comunicación personal o marketing directo se basa en la comunicación directa entre la empresa y el cliente sin utilizar intermediarios, bien sea por vía telefónica, por internet o por catálogo. Se ha clasificado este tipo de comunicación como personal ya que el mensaje llega a una persona específica, es inmediato y en muchas ocasiones personalizado.

En este caso, la clínica dental Ángela Brull utilizará como marketing directo, la técnica de mailing ya que consideramos que es la más apropiada para este tipo de empresas. Para ello como ya se ha mencionado anteriormente en la primera visita, se recopila los datos de cada paciente y se depositan en el programa informático DENTAWIN en el que se almacenan todos los datos personales de cada paciente, como de los tratamientos y seguimientos personalizados a realizar. A través de esta base de datos se podrá clasificar la información personalizando los mails que enviará a sus pacientes en función del tratamiento diagnosticado como su posterior seguimiento clínico. Este tipo de marketing directo tendrá la función de comunicar por escrito las novedades que con respecto a nuestra clínica se vayan produciendo.

Una vez analizado y relacionado las herramientas de comunicación con nuestra clínica dental, destacamos la implantación de una página de Facebook, promocionando nuestros tratamientos, en el que el público puede acceder a ella para observar nuestros trabajos, así como para comunicarse directamente con la clínica, teniendo la posibilidad de escribir sugerencias, mejoras, que estaremos contentos de atenderlo con la mayor rapidez posible, y ante todo un medio de publicidad gratis, ya que hoy en día, éste tipo de publicidad las redes sociales van ganando peso en el mundo de la promoción.

Ilustración 13: Página de Facebook de la Clínica Dental



Fuente: Elaboración propia, 2013.

## 6.5. ANÁLISIS DE LA DISTRIBUCIÓN

### Análisis de la distribución:

La distribución como elemento del marketing mix, es el conjunto de tareas y operaciones necesarias, para llevar los productos acabados desde el lugar de producción a los diferentes lugares de venta de los mismos. Representa el camino que el fabricante sigue para hacer llegar su producto al consumidor final, generando nexo entre ambos.

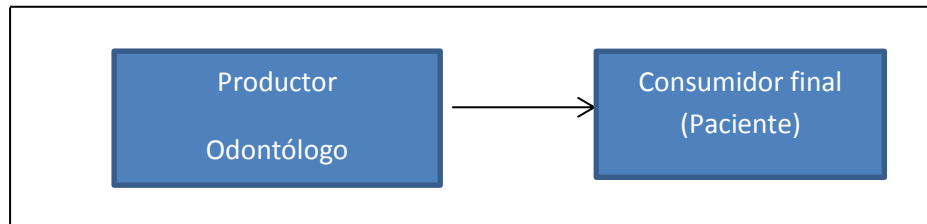
Para poder explicar mejor nuestro sistema de distribución, primero vamos a definir los tipos de canales de distribución existentes:

- Canal directo: es aquel canal en el que los fabricantes venden directamente a los usuarios finales sin contar con la intervención de ningún intermediario.
- Canal indirecto: Los intermediarios entran en juego acercando el producto hasta quienes lo han de consumir.

El diseño y elección de los canales de distribución están condicionados por una serie de factores que limitan las alternativas posibles. Agrupándose según las características de mercado, producto, intermediarios, competencia y otros factores en las que la empresa no va a poder influir al ser incontrollables.

Una vez explicado los distintos canales de distribución que puede llevarse a cabo, observamos que el mejor canal de distribución para la clínica dental que identifica nuestra actividad es el canal directo, en el que no interviene ningún intermediario, a la hora de realizar el tratamiento. En la ilustración 15 se muestra el esquema que seguirá el servicio desde el momento de su puesta a punto.

Ilustración 14: Canal directo de distribución



Fuente: Elaboración propia, 2013

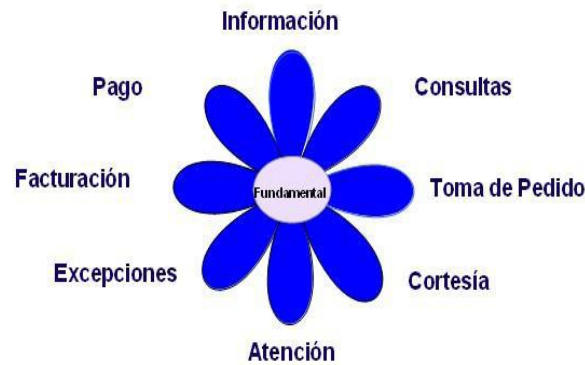
En este tipo de canal de distribución, el paciente acude al Odontólogo con un problema, en el que el doctor analizará los posibles tratamientos para el paciente y una vez identificado o el propio odontólogo realizará el servicio sin la necesidad que intervenga un intermediario, exceptuando aquellos casos en los que el caso sea complicado y se necesite de ayuda hospitalaria como podría ser en el caso de cirugía maxilofacial.

## 6.6. SERVICIO AMPLIADO O MEJORAS DE SERVICIO

Una vez analizado todas las variables relacionadas con el plan de marketing, como son el precio, el servicio, la comunicación y la distribución, procederemos a intentar mejorar el servicio para poder ser una clínica que destaque de la competencia, debido a la calidad del servicio ofrecido, ser competente en precios, estar al día de los avances médicos, entre otros factores mencionados anteriormente.

Para dar un servicio íntegro, haremos referencia a la "Flor de Lovelock", donde aparte del servicio en sí que contrata el cliente, queremos aumentar su grado de satisfacción a través de los siguientes 8 servicios complementarios del modelo Lovelock, conocido como los ocho pétalos de la flor del servicio.

1Ilustración 15: Flor de Lovelock



Fuente: Lovelock.2007.

Información: El cliente necesita conocer determinada información de forma rápida y oportuna: horarios de servicio, tipo de servicios ofrecidos, información de contacto, etc. Dicha información estará a disposición de nuestros clientes/pacientes en nuestra página Web, tarjetas de visita o en el mismo local del negocio.

Consultas: A diferencia de la información, las consultas implican un diálogo con el paciente para satisfacer sus necesidades y requerimientos especiales. Para poder prestar exactamente el servicio que el paciente desea y en ocasiones demanda, los doctores dedicarán el tiempo necesario al diálogo y explicación cuantas veces sea necesario con el cliente, acerca de su tratamiento.

Toma de pedido: Una vez tengamos el diagnóstico más apropiado para el paciente, analizado en la primera visita, elaboramos una propuesta, tratamiento en la que se incluirá la descripción del tratamiento que se va a llevar a cabo, condiciones, precios, plazos e información necesaria tanto por escrito como en persona, detallando el odontólogo al paciente de los procesos que se van a llevar a cabo.

En la propuesta no se facilitará más información de la estrictamente necesaria, sobre el tratamiento para evitar que el paciente decida prescindir de aceptar el tratamiento.

Cortesía: Cuando el cliente visite nuestra clínica recibirá un trato cordial por parte de todos los trabajadores que forman parte de nuestro negocio, intentando reducir el menor tiempo posible que es cliente permanezca en la sala de espera, ofreciéndole revistas de interés de todos los ámbitos posibles para que el tiempo de espera le resulte lo más ameno y entretenido posible, acompañado de un hilo musical para que se les olvide que acudir a una clínica

dental no es doloroso. Por otra parte a sabiendas que Torrent es un pueblo en el que el tema de aparcamiento es muy difícil ofrecemos un servicio de parking gratuito a dos minutos de la clínica dental para todos los pacientes que acudan a la clínica y le sea imposible aparcar, teniendo un convenio con el Ayuntamiento de Torrent.

Otro ejemplo de cortesía para nuestros pacientes, es la felicitación navideña del personal de la clínica dental a sus pacientes al correo electrónico o a su domicilio.

Atención: Compromiso de seguimiento del cliente por parte de los trabajadores de la clínica dental, para asegurar que el servicio ofrecido cumple con las necesidades que el cliente necesitaba. Después de cada tratamiento la doctora o en su caso la higienista bucodental llaman a cada paciente interesándose por su estado, si sufre dolencias tras la intervención y ofreciéndole nuestras instalaciones para todo aquello que necesiten.

Excepciones: atención de urgencias o solución de fallos. Se intentará solucionar cualquier urgencia que el paciente necesite en ese momento, intentando solucionarlo lo más rápidamente posible. Asimismo, en nuestra página web tendremos un buzón de sugerencias, donde nuestros pacientes podrán explicar sus sensaciones, ya sean positivas o negativas, críticas constructivas que nos ayudaran a mejorar nuestros servicios.

Facturación: Antes de realizar cualquier tratamiento, se le comunicará al paciente y éste tendrá que dar el visto bueno comprometiéndose a efectuar el pago el mismo día o según los sistemas de pago que ofrezca la clínica dental. De éste modo nos evitaremos problemas, tanto para el paciente como para nosotros a la hora de emitir la factura, ya que ambas partes conocerán el importe de la misma.

Pagos: Último pétalo de la flor de Lovelock a analizar será el sistema de pagos. Teniendo en cuenta las dificultades económicas que está atravesando las familias españolas, para que nuestra clínica tenga pacientes por la rivalidad competitiva tanto de clínicas particulares como de franquicias, ofreceremos unas facilidades de cobro, siendo flexibles en los plazos de cobro de éstos.

La forma de cobro que se va a llevar a cabo en la clínica dental será la siguiente:

- Tratamientos puntuales como pueden ser endodoncia, blanqueamiento, limpieza bucal, es decir aquellos servicios que se realizan en la misma visita se efectuarán el mismo día por el importe total.

- Tratamientos especiales que impliquen acudir con frecuencia , ya que son largos el sistema de pago se efectuará de la siguiente manera:
  - o 50% del importe del tratamiento acordado en el momento de aceptación.
  - o 50% restante en el momento de finalización de dicho tratamiento.
- En aquellos casos puntuales en el que el paciente no dispone de importe suficiente para poder llevar a cabo el tratamiento, la clínica dental tiene un convenio con el Banco Bankia en el que éste según sus circunstancias económicas le podrá facilitar financiación.

No obstante, dichas condiciones se revisarán en aquellos servicios en los que el importe total del tratamiento sea bastante elevado o en casos especiales, en los que el paciente lo solicite expresamente.

## 6.7. EPÍLOGO

La estrategia de marketing para la clínica dental Ángela Brull se centra en el servicio. Una vez segmentado el mercado, personas desde los 4 años en adelante, de la ciudad de Torrent y alrededores, hemos pasado a la cuestión de cómo captar a los clientes, cómo ofrecerles el servicio y a qué precio.

El objetivo principal es ofrecer un servicio a los pacientes de calidad y con la mayor efectividad posible, tratando de realizar un servicio personalizado e individualizado para cada paciente.

Por otro lado la política de precios fijada por la clínica dental, es una política de precios bajos con poco margen de beneficio, con el objetivo de captar el mayor número de pacientes al considerarse una clínica de nueva apertura y fuerte rivalidad competitiva.

Con el fin de darse a conocer a posibles clientes y de promocionarse, se emplean como marketing mix una serie de herramientas de comunicación como la página web, logotipo, anuncios en periódicos locales, mailing y sobretodo darse a conocer al pueblo de Torrent en eventos sociales. Al tratarse de una clínica de nueva apertura la campaña de marketing empleada será reducida debido a poco presupuesto existente, teniendo en mente ir mejorándola con el paso del tiempo.

Como último punto a este apartado, identificamos como canal de distribución más apropiado a nuestro negocio, como un canal directo en el que no existe la figura de intermediario, al tratarse de un servicio.



# Capítulo 7: Plan Financiero



## 7. PLAN FINANCIERO

El plan financiero es uno de los apartados más importantes a la hora de realizar un plan de empresa, donde se recogerá la información económico-financiera relacionada con el proyecto, de este modo se determinará si el plan de empresa analizado es viable económicamente y de ahí se decidirá si se sigue en adelante con el proyecto o no.

En concreto realizaremos un plan de inversiones, plan de financiación, analizaremos los ingresos, gastos previsibles y finalmente presentaremos los balances de la clínica dental. Por último, calcularemos los ratios que nos ayuden a tomar una decisión final.

El plan económico financiero permite recoger toda la información de carácter económico y financiero referente a la empresa, para determinar su viabilidad económica y controlar y analizar que el negocio cumple las condiciones de rentabilidad, solvencia y liquidez necesarias para su supervivencia a largo plazo.

### BALANCES PREVISIONALES

Para poder realizar los balances previsionales, primero se procederá a describir tanto las inversiones necesarias que se deberán realizar para poder poner en marcha nuestro negocio como la financiación necesaria para prestar los servicios adecuadamente al público.

#### 7.1. PLAN DE INVERSIÓN

En este apartado se van a incluir todos los activos necesarios y adquiridos para la puesta en marcha de la clínica dental para su funcionamiento.

En el caso de la apertura de una clínica dental, la inversión necesaria resulta ser muy elevada, debido a la complejidad de la maquinaria necesaria.

#### **Activo fijo**

##### **Inmovilizado intangible**

El inmovilizado intangible son aquellos activos que están compuestos por derechos susceptibles de valoración económica, identificables, tienen carácter no monetario y carecen de apariencia física.

En nuestro caso los inmovilizados intangibles serán:

Aplicaciones informáticas: importe satisfecho por la propiedad, o por el derecho al uso de programas informáticos.

- DENTAWIN: aplicación informática para la gestión de una clínica dental, en el que realiza tareas de gestión de pacientes, tratamientos, presupuestos y seguimiento.

Licencias y proyectos: La clínica dental Ángela Brull al considerarse un establecimiento de carácter sanitario requerirá del cumplimiento de una serie de licencias sanitarias y proyecto, para su perfecto cumplimiento a la hora de la apertura de ésta.

Honorarios proyecto: Como ya se ha mencionado anteriormente, es necesario la presencia de profesionales para poder planificar, estructurar y llevar a cabo el proyecto.

### **Inmovilizado material**

El inmovilizado material está constituido por elementos patrimoniales tangibles, muebles o inmuebles.

Mobiliario: Como se mencionó en el capítulo 4, el local donde se ubicará la clínica dental será alquilado, en el que debemos habilitarlo para una clínica en el que se comprará todo el mobiliario necesario para cumplir los ideales previstos para un buen funcionamiento.

Maquinaria: Inmovilizado material indispensable para el funcionamiento del negocio, ya que para poder desarrollar el trabajo necesitaremos de maquinaria especializada, como es el sillón en el que se realizarán todos los trabajos, además de maquinaria complementaria como es la máquina de rayos x, máquina de esterilización entre otros.

Equipo informático y material de música: Ordenadores y demás conjuntos electrónicos que se necesitarán los profesionales para llevar a cabo su actividad, así como armonizar el ambiente con un hilo musical.

Instalaciones telemáticas: Será necesario actualizar las instalaciones para acoplarlas a las preferencias/necesidades de la actividad a desarrollar. Por ejemplo, será necesario invertir en las instalaciones de telefonía, internet, agua...

Obras de instalación: A pesar que el local es alquilado, con el consentimiento del propietario del local, se han llevado a cabo todas las obras necesarias e indispensables para que el local coja forma de clínica dental. Activo más costoso.

Otro inmovilizado material: En éste tipo de inmovilizado material vamos a clasificar aquellos elementos del inmovilizado material que no tienen cabida de

las anteriores partidas. Como podría ser el ejemplo del aire acondicionado, necesidades diarias para los trabajadores...

**Activo Circulante:** Antes de obtener ingresos por la prestación de nuestros servicios, transcurrirá un tiempo en el que se deberá hacer frente a los pagos básicos como es el caso de suministros, retribución, pago a proveedores....; Por lo tanto, es necesario realizar una inversión en circulante, que será financiada con recursos propios.

Tabla 3: Inversión inicial de la Clínica Dental

INVERSIÓN INICIAL	PRECIOS
INMOVILIZADO INTANGIBLE	6.010,58 €
Aplicaciones informáticas	1.902,61 €
Licencias y proyectos	1.132,57 €
Honorarios del proyecto	2.975,40 €
INMOVILIZADO MATERIAL	145.989,42 €
Mobiliario	5.569,61 €
Maquinaria	
- Ortopantógrafo	44.405 €
- Compresor + sillón	23.228 €
- Rotor	1.050,00 €
- Autoclave + RX	6.906,85 €
- Motor iperal	4.162,30 €
- Contaángulo	1.471,25 €
Materiales	15.000,00 €
Equipo informático	1.918,72 €
Equipo musical	873,99 €
Instalaciones telemáticas	2.010,70 €
Obras de instalación	21.000 €
Otro inmovilizado material	9.000 €
Alquiler local (12 meses)	8.400 €
Rotulación exterior	993
<b>TOTAL INVERSION INICIAL</b>	<b>152.000,00 €</b>

Fuente: Elaboración propia, 2013

Como se aprecia en la Tabla 2, el valor de los elementos de la inversión inicial son elevados, debido a la complejidad de poner en funcionamiento una clínica dental, presentando y cumpliendo licencias de obras, instalación adecuada, entre otros. El mayor valor de la inversión inicial es el inmovilizado material compuesto principalmente por la maquinaria, ya que es una maquinaria específica para ésta actividad, imprescindible a la hora de emprender el negocio.

## 7.2. PLAN DE FINANCIACIÓN

Las inversiones descritas en el plan de inversión necesitarán ser financiadas bien con recursos propios de la empresa o bien con recursos ajenos. El objetivo de éste punto es determinar la financiación con la que haremos frente a las inversiones, es decir de dónde obtendremos el capital suficiente para financiar este proyecto.

Debido a las características de inversión que presenta la clínica dental será necesaria la necesidad de financiación por parte de recursos ajenos. Para ello, se comparan diferentes ofertas en el mercado bancario. Finalmente nos decidimos por un préstamo en las que se acuerda unas condiciones con el Banco Bankinter de financiación, necesitando un avalista que en éste caso será el padre de la titular de la clínica dental. Las condiciones del préstamo y el cuadro de amortización serán las siguientes:

Tabla 4: Condiciones del préstamo

PARÁMETROS DEL PRÉSTAMO	
Importe	145.000 €
Devolución	Trimestral
Interés nominal	2,22%
Comisión de apertura	0,5%
Coste efectivo (TAE)	2,22%
Plazo de amortización	48 trimestres (12años)
Método de amortización	Constante

Fuente: Elaboración propia, 2013

Tabla 5: Cuadro de amortización

Fecha	Capital Pdte. Amortizar	Cuotas	Intereses	Capital Amort.
01/10/2013	145000	2250	750	0
01/01/2014	142000	2250	750	3000
01/04/2014	139000	2250	750	3000
01/07/2014	136000	2250	750	3000
01/10/2014	133000	2250	750	3000
01/01/2015	130000	2250	750	3000
01/04/2015	127000	2250	750	3000
01/07/2015	124000	2250	750	3000
01/10/2015	121000	2250	750	3000
01/01/2016	118000	2250	750	3000
01/04/2016	115000	2250	750	3000
01/07/2016	112000	2250	750	3000
01/10/2016	109000	2250	750	3000
01/01/2017	106000	2250	750	3000
01/04/2017	103000	2250	750	3000
01/07/2017	100000	2250	750	3000
01/10/2017	97000	2250	750	3000
01/01/2018	94000	2250	750	3000
01/04/2018	91000	2250	750	3000
01/07/2018	88000	2250	750	3000
01/10/2018	85000	2250	750	3000
01/01/2019	82000	2250	750	3000
01/04/2019	79000	2250	750	3000
01/07/2019	76000	2250	750	3000
01/10/2019	73000	2250	750	3000
01/01/2020	70000	2250	750	3000
01/04/2020	67000	2250	750	3000
01/07/2020	64000	2250	750	3000
01/10/2020	61000	2250	750	3000
01/01/2021	58000	2250	750	3000
01/04/2021	55000	2250	750	3000
01/07/2021	52000	2250	750	3000
01/10/2021	49000	2250	750	3000
01/01/2022	46000	2250	750	3000
01/04/2022	43000	2250	750	3000
01/07/2022	40000	2250	750	3000
01/10/2022	37000	2250	750	3000
01/01/2023	34000	2250	750	3000
01/04/2023	31000	2250	750	3000
01/07/2023	28000	2250	750	3000
01/10/2023	25000	2250	750	3000
01/01/2024	22000	2250	750	3000

01/04/2024	19000	2250	750	3000
01/07/2024	16000	2250	750	3000
01/10/2024	13000	2250	750	3000
01/01/2025	10000	2250	750	3000
01/04/2025	7000	2250	750	3000
01/07/2025	4000	2250	750	3000
01/10/2025	1000	2250	750	3000
01/01/2026	1000	900	100	1000

Fuente: Elaboración propia, 2013

### 7.3. PREVISIÓN DE INGRESOS Y GASTOS

En este apartado vamos a realizar un análisis de la cuenta de resultados, en la que se realizará una estimación de los ingresos y gastos que la Clínica Dental Ángela Brull tendrá los tres primeros años de actividad. La estimación a realizar presentará tres posibles escenarios:

- El realista, que es lo que se espera que suceda, lo más probable;
- El pesimista, en el que se considerará que la empresa no ha tenido tanto éxito como en el escenario anterior, por lo que realizaremos una estimación inferior (25%);
- El optimista, en este escenario consideraremos que las estimaciones reales no han sido suficientes para el volumen de trabajo que tenemos, considerando la apertura de la clínica dental un éxito, realizando una estimación superior a la realista de (25%);

A continuación se mostrará únicamente las previsiones realizadas para el escenario realista; teniendo el resto de los escenarios tanto optimista como pesimista en los anexos del TFC.



PREVISIONES DE INGRESOS

Realizar una estimación de ingresos es una tarea difícil y complicada; por ello partiremos de una estimación de servicios ofrecidos para los tres primeros años. Para poder realizar una estimación correcta de los ingresos, partiremos de una posible estimación de servicios ofrecidos y a partir de ahí sacaremos los ingresos obtenidos. Al ser la clínica dental un servicio sanitario, es muy difícil prevenir los tratamientos, ya que cada paciente acude a la clínica dental con una dolencia y posibles tratamientos en función de sus necesidades, por este motivo a continuación vamos a exponer los tratamientos más comunes de una clínica dental ya que los tratamientos de prótesis son muy diversos y específicos para cada paciente.

A continuación se muestra la previsión de ingresos para el primer ejercicio en el escenario realista.

Tabla 6: Previsión de ingresos año 2013

TRATAMIENTOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
ENDODONCIA		240	120	720	840	240	240		1320	360	480	960
ENDODONCIA 3	720			540	1620	1080	360	V	720	540		1260
ENDODONCIA 2			140	140	420	280		A	280		720	280
OSC (EMPASTE)	1000	750	850	1250	800	1150	1200	C	1300	1100	1350	1200
LIMPIEZA	440	240		360	360	440	560	A	440	360	520	440
TALLADO		480	120		360	480	600	C	600	480	240	
RASPADO	60							I			120	
BLANQUEAMIENTO			300	600	1200	1800	1200	O	300	600		
ORTOPANTO		300	250	100	50		100	N		100	50	
IMPLANTES	3300	1100	3300	4400	1100	2200	3300	E		1100	1100	2200
EXTRACCION	400	400	350	550	350	250	200	S	750	650	200	450
TOTAL	5920	3510	5430	8660	7100	7920	7760		5710	5290	4780	6790
											<b>TOTAL 2013</b>	<b>68870</b>

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Como podemos observar en la tabla 4 la previsión de ingresos para el primer año de funcionamiento de la clínica dental es de 68870€, sin haber tenido en cuenta los tratamientos de prótesis debido a su gran complejidad e incertidumbre. Esta cifra de ingresos resulta proporcionada a la inversión realizada y a su financiación, teniendo en cuenta que al ser el primer año de vida de la clínica y que la cuota de clientes va incrementándose con el paso de los años.

Como ya se comentó en el inicio del capítulo vamos a realizar una estimación de ingresos por meses para los tres primeros ejercicios de la clínica dental.

En la tabla 5 se presentan la evolución de los ingresos para los tres primeros ejercicios de la actividad, considerando que la cuota de clientes va incrementándose con el tiempo por lo que el volumen de ingresos también, teniendo en cuenta que existe una cierta estacionalidad a la hora de acudir a nuestros servicios; estudios de mercado nos indican que existen meses que por circunstancias del paciente no se tiene mucho volumen de trabajo, debido a la cuesta de septiembre, fallas ... entre otros motivos.

Tabla 7: Previsión de ingresos para los tres primeros ejercicios. Escenario realista

	2013	2014	2015
ENERO	5920	7020	8100
FEBRERO	3510	8190	10000
MARZO	5430	5260	6210
ABRIL	8660	7620	9850
MAYO	7100	10190	12540
JUNIO	7920	5710	6230
JULIO	7760	5210	6890
AGOSTO	0	0	0
SEPTIEMBRE	5710	6710	7520
OSCTUBRE	5290	8080	9548
NOVIEMBRE	4780	5390	6870
DICIEMBRE	6790	4570	6752
<b>TOTAL</b>	<b>68870</b>	<b>73950</b>	<b>90510</b>

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Como se aprecia en la tabla 5 en el que se muestra la evolución en el tiempo de los ingresos previstos, tanto por meses como por ejercicios; se prevé un incremento de los ingresos a medida que la cuota de clientes va incrementándose moderadamente. Así pues como se puede observar los meses fuertes de trabajo serán Abril, Mayo, Junio y Julio teniendo que buscar mejoras para incrementar en el resto de meses nuestra cuota de clientes, mejorando nuestras ofertas, como podría ser prevención de caries para niños, salud bucal para adultos, promoción de limpiezas bucales entre otras ofertas; de éste modo incrementaríamos nuestro volumen de ingresos reduciéndose así la diferencia de ingresos que se produce entre meses.

Por tanto, además de seguir una evolución constante en el tiempo, podemos decir que la clínica dental Ángela Brull tiene una evolución de sus ingresos normal para el sector en cuestión.

## PREVISIONES DE GASTOS

A partir de los ingresos estimados para el primer año de funcionamiento de la clínica dental, se ha realizado una previsión de los gastos para el primer ejercicio en un escenario normal, para la Clínica Dental Ángela Brull, que se presenta a continuación:

**Tabla 8: Previsión de gastos para el primer ejercicio. Escenario realista**

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Alquiler	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	8400
Nóminas	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	8400
Electricidad	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2400
Agua	15	20	12	35	40	30	18	15	70	34	65	42	396
Internet + telef	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Publicidad	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	250	250
Seguros			600			600			600				2400
G.Financieros						1500				1500			3000
Aprovisionamientos	1100	1850	2000	2100	1950	2000	1900	0	2300	2000	1800	2000	21000
Seguros sociales	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4800
Serv.ext.	600	400	300	250	100	500	600	0	800	650	870	900	5970
<b>TOTAL</b>	<b>3765</b>	<b>4320</b>	<b>4962</b>	<b>4435</b>	<b>4140</b>	<b>6680</b>	<b>4568</b>	<b>2065</b>	<b>5820</b>	<b>6234</b>	<b>4785</b>	<b>5842</b>	<b>57616</b>

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Como se puede apreciar en la Tabla 6 la cifra de gasto para el primer ejercicio es bastante elevada, incluso más de los que se prevé para los ingresos. Al ser un negocio de nueva apertura ésta situación es normal ya que los ingresos no son tan elevados como se desea pero los gastos son necesarios.

Los gastos más significativos e invariables son los gastos de alquiler y las nóminas del trabajador, decidiendo el odontólogo de la clínica dental y titular de ésta haciendo cargo con todos los gastos y responsabilidades; no se marca un salario fijo durante los primeros ejercicios del negocio, dedicando exclusivamente su actividad a ésta.

Como se comentó anteriormente en el mes de Agosto la clínica dental permanecerá cerrada por motivos de vacaciones ya que consideramos que el mejor mes para descansar es Agosto debido a que los clientes se encuentran de vacaciones, pero los gastos no se paran por éste motivo, por lo tanto a pesar que se cerrará la clínica dental en el mes de Agosto deberemos hacer frente a los gastos de éste mes.

A continuación se muestra una tabla con los gastos durante los tres primeros ejercicios por meses. De éste modo podemos analizar la evolución en el tiempo y verificar si el negocio será rentable a largo plazo.

Tabla 9: Previsión de gastos para los tres primeros ejercicios. Escenario realista.

	2013	2014	2015
ENERO	3765	3881,44	4173,59
FEBRERO	4320	4453,61	4788,83
MARZO	4962	5115,46	5500,50
ABRIL	4435	4572,16	4916,31
MAYO	4140	4268,04	4589,29
JUNIO	6680	6886,60	7404,94
JULIO	4568	4709,28	5063,74
AGOSTO	2065	2128,87	2289,10
SEPTIEMBRE	5820	6000,00	6451,61
OSCTUBRE	6234	6426,80	6910,54
NOVIEMBRE	4785	4932,99	5304,29
DICIEMBRE	5842	6022,68	6476,00
<b>TOTAL</b>	<b>57616</b>	<b>59397,94</b>	<b>63868,75</b>

Fuente: Elaboración propia, 2013.

La evolución en el tiempo de los gastos de explotación de la Clínica Dental Ángela Brull es constante. Hemos supuesto que para el año 2014 el incremento de los gastos será de un 3% y para el año 2015 de un 7%. Por lo tanto los gastos crecerán a un ritmo aproximado del 6% interanual. En principio este incremento de gastos para la clínica dental supone que a medida que los gastos van incrementándose es debido a un incremento de la cuota de clientes, a mayor trabajo para el negocio mayores deberán ser los gastos.

Por otro lado, en la previsión de gastos anual, se puede apreciar como los meses de Junio y Octubre los gastos de explotación destacan respecto a los demás meses, esto es debido como se comentó anteriormente a un incremento de servicios y tratamientos ofrecidos, ya que existen meses de mayor actividad que otros.

## 7.4. BALANCES PREVISIONALES

El balance de situación es un documento contable que refleja la situación de una empresa en un documento determinado en el tiempo, en la medida en que dicha situación es expresable en términos monetarios; es decir un documento fundamental que informa de la situación patrimonial de la empresa.

A continuación en la tabla 8 se muestra el balance de situación para los tres primeros ejercicios de la Clínica Dental Ángela Brull, en un escenario realista, con el fin de poder analizar la situación de ésta para poder tomar decisiones más oportunas.

Tabla 10: Balance de situación de los tres primeros ejercicios. Escenario realista

BALANCE DE SITUACIÓN	2013	2014	2015
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>138389,42</b>	<b>138389,42</b>	<b>138389,42</b>
Inmovilizado	145989,42	145989,42	145989,42
Amortizaciones	7600	7600	7600
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>9668,38</b>	<b>5009,6</b>	<b>3800</b>
Clientes	5000	1500	1000
Existencias	3568,38	3000	1800
Efectivo y otros activos equivalentes	1100	509,6	1000
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>148057,8</b>	<b>143399,02</b>	<b>142189,42</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>6557,8</b>	<b>9399,02062</b>	<b>22197,6673</b>
Capital	0		
Subvencion de capital			
Reservas	4000	4000	7000
Resultado del ejercicio	2557,8	5399,02	15197,67
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>136000</b>	<b>127000</b>	<b>118000</b>
Deudas a l/p con entidades de crédito	136000	127000	118000
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>5500</b>	<b>7000</b>	<b>1991,75</b>
Proveedores	5500	7000	1991,75
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>148057,8</b>	<b>143399,02</b>	<b>142189,42</b>

Fuente: Elaboración propia, 2013.

### *Análisis Vertical*

El activo para el primer ejercicio de la clínica dental será de 148057.8 €.

El activo no corriente supone el 93.47% del total del activo de nuestra actividad, un activo muy elevado para el primer ejercicio del año debido principalmente a la elevada inversión en inmovilizado material.

El activo corriente de la clínica dental, es decir realizable en menos de un año, supone el 6.53% del activo total cifra que nos indica que la empresa no cuenta con mucha liquidez, y que durante el primer año de funcionamiento de la clínica dental, teniendo en cuenta la nueva normativa del incremento del impuesto del valor añadido del 10% al 21% se ha decidido provisionar de material para poder reducir gastos en un futuro. La cifra de clientes no supone una gran cantidad en el activo, ya que la mayor parte de los servicios ofrecidos en este tipo de negocio se cobran en efectivo, o en determinados casos el 50% del tratamiento al principio y el resto una vez finalizado éste.

Como conclusión al análisis del activo de la empresa, destacamos la elevada inversión en activo no corriente, debido a las características de una clínica dental que requiere de maquinaria específica.

Por otra parte analizando el patrimonio neto y el pasivo de la clínica dental, podemos observar como toda la inversión inicial en activo no corriente es financiada con las deudas a largo plazo con entidades de crédito, a pesar de ésta circunstancia y debido a que el resultado del ejercicio ha sido positivo la clínica dental destina un importe significativo a reservar para posibles cargos a proveedores que no pueda hacer frente ya que en ocasiones los clientes no pueden afrontar los pagos y a pesar que nuestros proveedores son a 90 días debemos realizar el pago a éstos.

### *Análisis Horizontal*

En cuanto a la evolución en el tiempo, podemos observar cómo va disminuyendo la cantidad debido a que con el paso de los ejercicios el inmovilizado se va amortizando disminuyendo el valor de éste y con resultados de ejercicios positivos se van pagando las cuotas de las deudas a largo plazo con entidades de crédito. El resultado de la actividad es positivo, por lo que se van generando reservas para poder hacer frente a posibles circunstancias. La tendencia en el tiempo es a equilibrar la deuda entre el corto y largo plazo.

## 7.5. ANÁLISIS DE LA CUENTA DE RESULTADOS

A partir de la previsión de ingresos y gastos que se ha realizado anteriormente, procedemos a realizar la cuenta de resultados y su posterior análisis, del escenario más probable, el realista para los tres primeros ejercicios económicos.

La cuenta de resultados también conocida como cuenta de pérdidas y ganancias, recoge las diferencias originadas en el transcurso del período contable entre las corrientes de ingresos y gastos imputables al mismo. El análisis del mismo permitirá determinar cómo genera los resultados la clínica dental y cómo se pueden mejorar.

Tabla 11: Cuenta de resultados para los tres primeros ejercicios. Escenario realista

CUENTA DE RESULTADOS	2013	2014	2015
Importe neto cifra de negocios	68870	73950	90510
Aprovisionamientos	(21000)	(21649,48)	(23279,016)
Personal	(13200)	(13200)	(13200)
Alquiler	(8400)	(8400)	(8400)
Amortizaciones	(7600)	(7600)	(7600)
Otros gastos de explotación	(12016)	(12387,63)	(13320,03)
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>(6654)</b>	<b>(10712,89)</b>	<b>(24710,95)</b>
Gastos financieros	(3000)	(3000)	(3000)
<b>RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>(3000)</b>	<b>(3000)</b>	<b>(3000)</b>
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>(3654)</b>	<b>(7712,89)</b>	<b>(21710,953)</b>
Impuesto s/Beneficio	(1096,2)	(2313,9)	(6513,3)
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>2557,8</b>	<b>5399,02</b>	<b>15197,667</b>

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Tabla 12: Análisis de la cuenta de resultados para los tres primeros ejercicios. Escenario realista

CUENTA DE RESULTADOS	2013	2014	2015
Ventas	68870	73950	90510
(-) Coste de ventas	21000	21649,48	23279,016
Margen Bruto	47870	52300,52	67230,984
(-) Otros gastos de explotación	20416	20787,63	21720,03
Valor añadido bruto (VAB)	27454	31512,89	45510,953
(-) Gastos de personal	13200	13200	13200
EBITDA	14254	18312,89	32310,953
(-) Amortizaciones	7600	7600	7600
BAII	6654	10712,89	24710,953
(-) Gastos financieros	3000	3000	3000
BAI	3654	7712,89	21710,953
(-) Impuesto s/ beneficios	1096,2	2313,9	6513,3
Resultado ejercicio	2557,8	5399,02	15197,667

Fuente: Elaboración propia, 2013.

### *Análisis Vertical*

Como podemos observar en la cuenta de resultados, el resultado del primer ejercicio de la clínica dental presenta beneficios que, aunque son bastantes bajos debido a las características de este negocio, nos ayudan a no incurrir durante el primer año en pérdidas, y nos da a suponer que va a ser una clínica dental rentable.

Para poder entender dónde están nuestras fortalezas y debilidades iremos escalando hasta llegar al Margen Bruto. El siguiente paso es analizar el Beneficio Antes de Impuestos (BAI), ya que nos indica el resultado real de la actividad en el presente ejercicio y nos da casi la misma información que el Beneficio neto y, además, pocas armas tenemos para incrementar o reducir que hay entre ambas, el impuesto sobre beneficios. En nuestro caso el BAI que se presenta en nuestro ejercicio económico es positivo, lo que nos da a entender que a pesar que tengamos un préstamo acompañado de gastos financieros nuestra actividad es suficientemente rentable ya que incurriendo en éstos gastos obtenemos un BAI positivo.

A continuación nos centraremos en el EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) representa el potencial de la empresa de generar tesorería en sus actividades de explotación u operativas. Es el resultado de una empresa antes de intereses, impuestos, cargos diferidos y amortizaciones, tratando de separar lo que genera corriente monetaria de lo que no. En este caso el resultado de explotación es positivo, y la diferencia entre el EBITDA y el BAII es proporcional a la amortización ya que la inversión



efectuada para poder emprender la clínica dental requiere de una costosa maquinaria, por lo tanto la amortización es escasa teniendo en cuenta la elevada inversión en inmovilizado, debido a las características de ésta.

Por último analizaremos el Margen Bruto, y observamos cómo el importe de éste sí que se diferencia del resto de variables analizadas, esto nos indica cómo el beneficio de la actividad proviene de la actividad principal de la empresa y no de la actividad financiera, por lo tanto nos da a entender que podemos depender de nuestra productividad. A pesar que obtenemos beneficios se aprecia cómo los costes de ventas reducen casi a la mitad de nuestro beneficios de explotación, para poder incrementar éstos beneficios trataríamos de comparar proveedores, materias primas, ofertas para así poder reducir éstos costes e incrementar nuestros beneficios.

### *Análisis Horizontal*

En el análisis horizontal procederemos a comparar las partidas a lo largo de los tres ejercicios presentados, su evolución y el porqué de sus comportamientos.

Lo más importante a analizar sobre la evolución, es el resultado del ejercicio, ésta evolución en el tiempo es positiva incrementándose de manera significativa, lo que nos da a entender que nuestra productividad mejora suponiendo un incremento de la cuota de clientes, siendo un incremento del 3% para el año 2014 y un 7% para el año 2015.

El Margen Bruto al ser una clínica que ofrece servicios no presenta costes variables, lo que supone un incremento proporcional de los servicios/tratamientos ofrecidos.

Un punto fuerte a analizar serán los gastos fijos, observando cómo van incrementándose a lo largo de los tres ejercicios, debido en parte a un mayor volumen de trabajo ya que si la clínica permanece más tiempo abierta durante la semana y se realizan más tratamientos los gastos fijos como teléfono, agua, luz, van a ser mayores, a pesar de ser un dato no muy positivo nos da a entender cómo se va incrementando la productividad a lo largo del tiempo.

Las amortizaciones van a ser las mismas ya que por política de la clínica dental al ser tan elevada la inversión inicial se decide no invertir en más inmovilizado hasta el quinto año de funcionamiento de la clínica dental, ya que la inversión inicial fue muy completa disponiendo de todo el equipo necesario, por lo tanto las amortizaciones no variarán en el tiempo, los gastos financieros se mantendrán constantes, y por lo tanto el Impuesto sobre Beneficios, será un porcentaje siempre del BAI y por tanto BAI, IB Y BN variarán en la misma magnitud los tres.

Como conclusión a éste análisis en el tiempo, el incremento del beneficio del ejercicio será igual o mayor en la siguientes fases de la vertical de la cuenta de resultados, intentando reducir los costes de ventas, aprovisionamientos para intentar obtener los mayores beneficios posibles para la clínica dental.

## 7.6. ANÁLISIS DE RATIOS

### Ratios de liquidez

#### *Liquidez*

Con los ratios de liquidez podemos realizar un diagnóstico de la capacidad de la clínica dental para hacer frente a sus pagos a corto plazo.

$$\text{Ratio Liquidez} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} > 1.5$$

Para que una liquidez se encuentre dentro de las capacidades para hacer frente a sus pagos a corto plazo, debe estar comprendido entre (1.5 – 2). Con el escenario más probable, los datos expuestos anteriormente en el balance de situación obtenemos un ratio de liquidez de 1.75 puntos, por lo tanto podremos hacer frente a los pagos inmediatos sin ningún problema, teniendo una liquidez muy buena.

#### *Tesorería*

$$\text{Ratio Tesorería} = \frac{\text{Disponible} + \text{Realizable}}{\text{Pasivo Corriente}} = 1$$

Éste ratio de tesorería pretende eliminar la incertidumbre asociada a las existencias (el activo corriente menos líquido). Por su parte, el ratio de tesorería está correcto ya que se encuentra cerca del 1, siendo el nuestro 0.9., observando que la gestión de la existencias a pesar que tengamos pocas es buena.

### *Disponibilidad*

$$\text{Ratio de disponibilidad} = \frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo Corriente}} [0.2 - 0.3]$$

El ratio de disponibilidad nos indica lo mismo que los dos ratios anteriores, representando el número de días en que se podrían atender los pagos con el efectivo existente. El resultado del ratio de disponibilidad para la clínica dental es de 0.2, nos indica que estamos dentro del rango óptimo, por lo tanto no tendremos problemas de atender a los pagos a nuestros proveedores.

### *Fondo de Maniobra*

El fondo de maniobra representa la diferencia existente entre el activo corriente y el pasivo corriente de una empresa. Representa la capacidad de la empresa para atender a sus deudas a corto plazo. Si es positivo, además de cubrir estas deudas, ésta será la parte de exceso de activo y contará por tanto con una garantía financiera; y si es negativo, con el activo corriente no financiará el total de deudas a corto plazo. Cuanto mayor sea el fondo de maniobra de una empresa, mayor margen tendrá para cubrir gastos inesperados y menor probabilidad de llegar a una situación de insolvencia. En nuestro caso 1.75 nuestro fondo de maniobra resulta positivo, lo que supondrá una estabilidad financiera para la clínica dental ya que en un principio no tendrá ningún problema para atender en tiempo y forma a sus deudas a corto plazo.

Como resumen a los ratios de liquidez, observamos como todos se encuentran dentro de los niveles óptimos teniendo una buena liquidez para nuestro negocio, clínica dental Ángela Brull.

### *Ratios de Endeudamiento*

A partir de los ratios de endeudamiento vamos a obtener un informe sobre la cantidad y calidad de la deuda, y si el beneficio es suficiente para soportar la carga financiera de ésta.

Los principales ratios a tener en cuenta para los próximos ejercicios son los siguientes:

*Ratio de Endeudamiento*

$$\text{Ratio de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio Neto} + \text{Pasivo}} [0.4 - 0.6]$$

Nuestro ratio de endeudamiento 0.9 nos da a entender, que tenemos una deuda excesiva, lo que supondrá una pérdida de autonomía financiera y por lo tanto una descapitalización. Esta situación es debido a la necesidad de financiación para poder invertir en toda la maquinaria necesaria para poder trabajar con todos los medios necesarios, y ofrecer un buen servicio.

*Ratio de Autonomía*

$$\text{Ratio de Autonomía} = \frac{\text{Patrimonio Neto}}{\text{Pasivo}} [0.7 - 1.5]$$

Este ratio es el opuesto al ratio de endeudamiento. Indica la autonomía que la empresa tiene para financiarse y contra mayor sea el ratio de endeudamiento, menor será el de autonomía y viceversa.

En nuestro caso como ya se ha mencionado nuestra autonomía es prácticamente nula, presentando un ratio de 0.09, lo que nos viene a indicar que al estar sobre endeudados no podemos tener autonomía durante los primeros ejercicios de la clínica dental.

*Ratio de Solvencia*

$$\text{Ratio de Solvencia} = \frac{\text{Activo}}{\text{Pasivo}} > 1$$

Ratio de Solvencia, también denominada “Distancia de la quiebra”, mide la capacidad de la empresa para hacer frente a la totalidad de las deudas.

En nuestro caso el ratio de solvencia o la “distancia de la quiebra”, 1.04 nos da a entender que por cada unidad monetaria que hay que pagar, la clínica dental tiene activos suficientes por ese valor contable. Dato positivo y significativo para emprender el negocio.

#### *Ratio Calidad de la Deuda*

$$\text{Ratio de Calidad de la Deuda} = \frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo Total}}$$

Este ratio mide la calidad de la deuda en función de su exigibilidad. Se trata del cociente entre la deuda a corto plazo y el total de deuda. A menor ratio, mejor calidad de la deuda en los que a plazo se refiere.

Nuestra calidad de la deuda se sitúa a un ratio muy inferior 0.05, lo que nos indica que nuestra deuda es muy buena, a pesar de tener deuda.

Como conclusión a los ratios de endeudamiento observamos cómo la clínica dental está sobre endeudada pero a pesar de ésta situación que consideramos normal al ser un negocio de nueva creación en el que la inversión inicial es fuerte, nuestra solvencia y calidad de la deuda es muy buena.

#### *Ratios de Rentabilidad*

Este análisis de la rentabilidad relacionará los resultados generados (cuenta de resultados) con lo que se habrá precisado (activo y capitales propios) para poder desarrollar la actividad.

### *Rentabilidad económica*

$$\text{Rentabilidad Económica} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}} \times \frac{\text{BAII}}{\text{Ventas}}$$

La rentabilidad económica o rendimiento permite conocer la evolución de los factores que inciden en la productividad del activo. Se toma el BAI para evaluar el beneficio generado por el activo independientemente de cómo se financia el mismo. También denominado ROI (Return on investments), ROA (Return on Assets).

La rentabilidad económica que presenta la clínica dental, es buena ya que nuestra rentabilidad económica 4.4% es mayor al coste de la deuda 2.22%, para que ésta rentabilidad sea buena hemos decidido establecer la estrategia en relación con el rendimiento que consiste en ajustar el precio y vender al máximo el número de tratamientos posibles, con una elevada rotación y un bajo margen.

### *Rentabilidad Financiera*

$$\text{Rentabilidad Financiera} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}} \times \frac{\text{BAII}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Activo}}{\text{Patrimonio Neto}} \times \frac{\text{BAI}}{\text{BAII}} \times \frac{\text{Resultado}}{\text{BAI}}$$

La rentabilidad financiera mide el resultado generado por la empresa en relación a la inversión de los propietarios. Al menos debe de ser positiva y superior o igual a las expectativas de los accionistas (coste de oportunidad).

En este análisis de rentabilidad financiera, vamos a utilizar el método Parés, en el que consiste introducir el apalancamiento financiero relacionando la deuda con los gastos financieros que ocasionan, midiendo a su vez la repercusión del efecto fiscal sobre el beneficio en la rentabilidad financiera.

Analizando la rentabilidad financiera, observamos cómo el apalancamiento financiero es muy elevado, dato muy positivo, por lo tanto al aumentar la deuda aumenta la rentabilidad, resultando conveniente para nosotros. Éste apalancamiento financiero resulta favorable dado que el uso de la deuda permite aumentar la rentabilidad financiera de la empresa, llegando a la conclusión que la deuda es conveniente para poder incrementar así la rentabilidad financiera.

## 7.7. RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN: VAN; TIR

En este apartado vamos a realizar una evaluación financiera de las inversiones a través de los criterios VAN y TIR. Con estos criterios sabremos si la empresa es rentable a largo plazo.

El Valor Actual Neto (VAN) o también conocido como Valor Capital de la Inversión, es una herramienta clásica que permite calcular el valor presente de un determinado número de caja futuros, originados por una inversión. Los flujos de caja representan la diferencia entre los cobros y los pagos ordinarios originados por la inversión.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) o tasa de retorno, representa la tasa de interés con la cual el valor actual neto se iguala a cero. Se utiliza para obtener la rentabilidad que nos está proporcionando el proyecto.

La tasa de actualización más utilizada habitualmente es la correspondiente al coste del capital.

Para el cálculo del VAN y del TIR serán necesarios los siguientes parámetros:

- Desembolso inicial: 145000 €
- Tasa de descuento: 2.22% (coste de la financiación de la empresa)
- Previsión de los flujos de caja para los 15 primeros ejercicios:

Tabla 13: Previsión de los flujos de caja para los 15 primeros ejercicios

	COBROS	PAGOS	FLUJOS DE CAJA
2013	68870	57616	11254
2014	73950	59397,9	14552,06
2015	90510	63868,75	26641,25
2016	100566,67	70965,28	29601,39
2017	111740,74	78850,31	32890,43
2018	124156,38	87611,45	36544,92
2019	137951,53	97346,06	40605,47
2020	153279,48	108162,29	45117,19
2021	170310,53	120180,32	50130,21
2022	189233,93	133533,69	55700,24
2023	210259,92	148370,77	61889,15
2024	233622,13	164856,41	68765,72
2025	259580,14	183173,79	76406,36
2026	288422,38	203526,43	84895,95
2027	320469,31	226140,48	94328,84
2028	356077,02	251267,20	104809,82

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Una vez obtenido los flujos de caja correspondientes, procedemos a calcular el VAN y el TIR, aplicando la siguiente fórmula:

$$VAN = -D + \sum_{j=1}^n \frac{F_j}{(1+K)^j}$$

Una vez realizado el cálculo del VAN y del TIR, obtenemos un VAN positivo, por lo tanto deberemos aceptar el proyecto ya que resultará viable. En 15 años, además de recuperar la inversión inicial, se ganará un beneficio actualizado de 514955€, que es el valor que hemos obtenido calculando el VAN.

Por otro lado, en el caso de la TIR, también resulta positiva, 21%, siendo superior al coste de la inversión, por lo que podemos afirmar que éste proyecto es viable en el corto plazo, corroborando la conveniencia de llevar a cabo la inversión.

## 6.8. EPÍLOGO

Los resultados obtenidos en el escenario realista para los tres primeros ejercicios, son razonables ya que partimos de un negocio de nueva creación, en donde se requiere de una elevada inversión que lleva consigo una financiación ajena alta.

A pesar de todas éstas circunstancias, analizando los ratios de la empresa llegamos a la conclusión que la clínica dental Ángela Brull, no presenta problemas de liquidez, a pesar que se encuentra sobre endeudada, y su rentabilidad tanto económica como financiera es buena, por lo tanto con el transcurso del tiempo se obtendrán notorios beneficios, al mismo ritmo que aumente la cuota de pacientes.

En cuanto a los valores del VAN y el TIR, ambos han sido positivos, confirmando la viabilidad de que la Clínica Dental Ángela Brull es rentable a lo largo del tiempo.



# Capítulo 8: Conclusiones



## 8. CONCLUSIONES

- Nuestro plan de empresa es una Clínica Dental, dedicada a tratamientos odontológicos, clasificada en el (CNAE) 86.23 como Actividades Odontológicas. Se trata de un sector de fuerte expansión y crecimiento, pero a la vez muy joven como carrera independiente. Como todo sector se ha visto afectado por la recesión económica que está atravesando el país, afectando de manera significativa el exceso de universidades que ofertan estudios de Odontología lo que supone un exceso de recién licenciados en Odontología.
- El análisis PEST nos sitúa en un entorno no muy favorable para emprender un negocio, sin embargo nuestra empresa, una clínica dental se dedica a cubrir servicios que el sistema de sanidad pública no cubre y por lo tanto nos encontramos en un sector con oportunidades, muy propicio para la creación de un negocio en éste sector. Con los datos analizados en el PEST las previsiones serán de crecimiento.
- El análisis de las cinco fuerzas de Porter nos indica que existen factores que influyen de manera directa en este tipo de negocio, destacando la amenaza de entrada de nuevos competidores, siendo un punto a nuestro favor que el poder de negociación de los compradores no está muy desarrollado por las características de nuestro sector.
- La aparición de franquicias, como competencia directa no consideramos que afecten de manera significativa a nuestra clínica dental, por lo tanto nos supone una ventaja competitiva y un factor de diferenciación al resto de clínicas dentales, ya que las clínicas dentales más próximas a nuestras instalaciones son franquicias o de particulares pero ubicadas en pisos en la que las condiciones no son las mismas.
- El local estará ubicado en la ciudad de Torrent, próximo al centro de la ciudad, situado en una plaza muy cercana a colegios, centros de día para personas de la tercera edad, comercios.
- Los servicios ofrecidos por la clínica dental serán todos aquellos tratamientos que el paciente necesite para su mejora en su salud bucodental.
- La distribución en planta será una distribución característica de una clínica dental. Compuesta por una sala de espera, dos gabinetes, sala de rayos X, esterilización, y cuarto de baño adaptado para personas discapacitadas.
- Los recursos humanos de la empresa, activo indispensable para el funcionamiento de ésta. Estará compuesto por el Odontólogo titular de la clínica dental, el higienista y el auxiliar de clínica; organigrama muy sencillo y eficiente.

- La forma jurídica elegida para la clínica dental es la de empresario individual, debido a la facilidad de creación, reducción de gastos de constitución, la no obligación a llevar la contabilidad, y por las dimensiones del negocio.
- Se ha elaborado un completo Plan de Marketing donde han sido fijadas todas las características de los servicios, la política de precios seguida, las acciones de comunicación que se emprenderán para dar a conocer la clínica dental y los canales de distribución que se utilizarán.
- Los servicios que se van a ofrecer son todos aquellos que un paciente con problemas bucodentales necesite.
- En el Plan Financiero se han realizado previsiones de ingresos y gastos en diferentes escenarios. También se han analizado el Balance de Situación, la Cuenta de Resultados y los Ratios obtenidos del escenario realista. Los resultados obtenidos son muy buenos, desde el primer ejercicio se obtienen beneficios, considerándose una empresa de nueva creación y por las circunstancias económicas por la que está atravesando el país afectando de manera significativa a la población.
- Se han realizado previsiones de los flujos de caja para los quince primeros años de la Clínica Dental para estudiar la rentabilidad de la inversión realizada. Para ello hemos aplicado las técnicas del VAN y la TIR, en el que se han obtenido resultados positivos. Por lo tanto una vez más se ha comprobado que el negocio es rentable a largo plazo por lo que el proyecto de la apertura de una Clínica Dental en la ciudad de Torrent resulta viable.

# Bibliografía



## **BIBLIOGRAFIA**

### **MONOGRAFÍAS**

BATALLER, J. LOBATO DE BLÁS, J., PLAZA PENADÉS, J. SOROA Y SUÁREZ DE TANGIL, M (2006). *Curso de derecho privado*. Editorial Tirant Lo Blanch. Valencia. ISBN: 8484566374.

BATALLER, J. PLAZA, J .ALCOVER, C. (2004). *Curso práctico de derecho de la empresa*. Editorial Marcial Pons. Madrid. ISBN 849768110X.

CATALA, M. (2004). *Odontopediatría para la Odontología*. Editorial Masson 2004. ISBN: 9788445814109.

DALMAU, Juan Ignacio. (2005). *Competencia y estrategia*. Valencia: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. Ref.: 2005.785.

GUADALAJARA, N., BARTUAL, I, BLASCO RUIZ, A. (2007) *La inversión y financiación en la empresa*. Editorial Universitat Politècnica de Valencia. Valencia. Ref.: 2007.291.

HOFFMAN, K. DOUGLAS, E.G. BATESON, JOHN. (2002). *Fundamentos de marketing de servicios*. Editorial International Thomson. México. ISBN: 9706862021.

JOHNSON, G., SCHOLLES, K., WHITTINGTON, R. (2006). *Dirección estratégica*. Editorial Pearson Educación. Madrid. ISBN: 027368739.

JORDÁ RODRÍGUEZ, A., BOZÁ GARCÍA, A., HERRERO BLASCO, A. (2009). *La economía de la información para la administración de empresas*. Editorial de la Universitat Politècnica de Valencia. Valencia. 2009.078.

KOTLER, P., AMSTRONG, G., MERINO, M.J., PINTADO, T., JUAN, J.M. (2011). *Introducción al marketing*. Editorial Prentice Hall. Madrid. ISBN: 9788483226766.

MATEOS RONCO, A. (2005). *Contabilidad General y analítica*. Valencia: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.

PORTER, M. (2003). *Ser competitivo: nuevas aportaciones y conclusiones*. Editorial: Deusto Bilbao. ISBN: 978842341650.

RIBES GINER, G. (2011) *Los recursos humanos en la empresa*. Editorial Universitat Politècnica de Valencia. ISBN 9788483637517.

RIVERA, LM. (2010). *Decisiones en marketing, clientes y empresa*. Editorial Universidad Politécnica de Valencia. Valencia. ISBN: 9788483638125.

## CONSULTAS ELECTRÓNICAS

ALIAD CONOCIMIENTOS Y SERVICIOS.S.L. *Estudio sobre precios en el mercado odontológico/ estomatológico Español*. Documento en línea disponible en: <http://www.estudiosaliad.es>. Fecha de consulta [09.10.2013].

CÁMARA DE COMERCIO. SERVICIO DE CREACIÓN DE EMPRESAS (2013). *El empresario individual*. Documento en línea disponible en: [http://www.creacionempresas.com/index.php?option=com\\_content&task=view&Id=605&Itemid=517](http://www.creacionempresas.com/index.php?option=com_content&task=view&Id=605&Itemid=517). Fecha de consulta [20.07.2013].

FUNDACIÓN DE LAS CAJAS DE AHORROS. *Estudio del macro entorno*. Documento en línea disponible en: <http://www.funcas.es/>. Fecha de consulta [29.10.2013].

GOOGLE MAPS. Localización del local. Documento en línea disponible en: <https://maps.google.es/> . Fecha de consulta [15.09.2013].

ILUSTRE COLEGIO OFICIAL DE ODONTÓLOGOS Y ESTOMATÓLOGOS DE VALENCIA. Documento en línea disponible en: <http://www.icoev.es/> Fecha de consulta [20.09.2013].

INE (2013) *Anuario estadístico de España 2012. Demografía*. Documento en línea disponible en: [http://www.ine.es/prodyser/pubweb/anuarios\\_mnu.htm](http://www.ine.es/prodyser/pubweb/anuarios_mnu.htm) Fecha de consulta [01.10.2013]

LA CAIXA. ESTUDIO Y ANÁLISIS ECONÓMICOS. Documento en línea disponible en: <http://www.lacaixa.comunicacions.com/se/index.php?idioma=esp> Fecha de consulta [05.10.2013]

PORTAL CALIDAD (2012). *Formato de ficha de puesto de trabajo*. Documento en línea disponible en: [http://www.portalcalidad.com/docs/186-formato\\_ficha\\_puesto\\_trabajo](http://www.portalcalidad.com/docs/186-formato_ficha_puesto_trabajo). Fecha de consulta [02.11.2013]



# Anexos



## ANEXOS

### ANEXO 1: ESCENARIO OPTIMISTA

Para el escenario optimista hemos considerado un incremento del 25% respecto al escenario realista.

De éste modo, el análisis financiero para este escenario quedaría de la siguiente forma:

#### 1. Previsión de gastos

Tabla 14: Previsión de gastos para los tres primeros ejercicios. Escenario optimista

	2013	2014	2015
ENERO	4706,25	6064,75	5216,98
FEBRERO	5400	6958,76	5986,03
MARZO	6202,5	7992,92	6875,62
ABRIL	5543,75	7144,00	6145,38
MAYO	5175	6668,81	5736,61
JUNIO	8350	10760,30	9256,17
JULIO	5710	7358,25	6329,67
AGOSTO	2581,25	3326,35	2861,38
SEPTIEMBRE	7275	9375,00	8064,51
OSCTUBRE	7792,5	10041,88	8638,17
NOVIEMBRE	5981,25	7707,80	6630,36
DICIEMBRE	7302,5	9410,43	8095,00
<b>TOTAL</b>	<b>72020</b>	<b>92809,25</b>	<b>79835,88</b>

Fuente: Elaboración propia, 2013.

## 2. Previsión de ingresos

Tabla 15: Previsión de ingresos para los tres primeros ejercicios. Escenario optimista

	2013	2014	2015
ENERO	7400	8775	10125
FEBRERO	4387,5	10237,5	12500
MARZO	6787,5	6575	7762,5
ABRIL	10825	9525	12312,5
MAYO	8875	12737,5	15675
JUNIO	10137,6	7137,5	7787,5
JULIO	9700	6512,5	8612,5
AGOSTO	0	0	0
SEPTIEMBRE	7137,5	8387,5	9400
OSCTUBRE	6612,5	10100	11935
NOVIEMBRE	5975	6737,5	8587,5
DICIEMBRE	8487,5	5712,5	8440
<b>TOTAL</b>	<b>86325,1</b>	<b>92437,5</b>	<b>113137,5</b>

Fuente: Elaboración propia, 2013.

## 3. Balance de situación

Tabla 16: Balance de situación para los tres primeros ejercicios. Escenario optimista

BALANCE DE SITUACIÓN	2013	2014	2015
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>130789,42</b>	<b>130789,42</b>	<b>130789,42</b>
Inmovilizado	138389,42	138389,42	138389,42
Amortizaciones	7600	7600	7600
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>12085,47</b>	<b>7827,5</b>	<b>5937,5</b>
Clientes	6250	2343,75	1562,5
Existencias	4460,47	4687,5	2812,5
Efectivo y otros activos equivalentes	1375	796,25	1562,5
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>147875</b>	<b>140750</b>	<b>136726,92</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>5000</b>	<b>5000</b>	<b>8750</b>
Capital	0		
Subvención de capital			
Reservas	5000	5000	8750
Resultado del ejercicio	0	0,00	0,00
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>136000</b>	<b>127000</b>	
Deudas a l/p con entidades de crédito	136000	127000	243487,24
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>6875</b>	<b>8750</b>	<b>2489,68</b>

Plan de empresa de una Clínica Dental de nueva creación

Proveedores	6875	8750	2489,68
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>147875</b>	<b>140750</b>	<b>136726,92</b>

Fuente: Elaboración propia, 2013.

4. Cuenta de resultados

Tabla 17: Cuenta de resultados para los tres primeros ejercicios. Escenario optimista

CUENTA DE RESULTADOS	2013	2014	2015
Ventas	86087,5	92437,5	113137,5
(-) Coste de ventas	26250	27061,85	29098,77
Margen Bruto	59837,5	65375,65	84038,73
(-) Otros gastos de explotación	25520	25984,53	27150,03
Valor añadido bruto (VAB)	34317,5	39391,12	56888,70
(-) Gastos de personal	16500	16500	16500
EBITDA	17817,5	22891,12	40388,70
(-) Amortizaciones	7600	7600	7600
BAIL	10217,5	15291,12	32788,70
(-) Gastos financieros	3750	3750	3750
BAI	6467,5	11541,12	29038,7
(-) Impuesto s/ sociedades	1940,25	3462,3	8711,6
Resultado ejercicio	4527,25	8078,79	20327,09

Fuente: Elaboración propia, 2013.

## ANEXO 2: ESCENARIO PESIMISTA

Para el escenario pesimista hemos considerado un descenso del 25% respecto al escenario realista, misma cifra que para el escenario optimista.

De éste modo, el análisis financiero para este escenario quedaría de la siguiente forma:

### 1. Previsión de gastos

Tabla 18: Previsión de gastos para los tres primeros ejercicios. Escenario optimista

	2013	2014	2015
ENERO	2823,75	2911,08	3130,20
FEBRERO	3240	3340,21	3591,62
MARZO	3721,5	3836,60	4125,37
ABRIL	3326,25	3429,12	3687,23
MAYO	3105	3201,03	3441,97
JUNIO	5010	5164,95	5553,71
JULIO	3426	3531,96	3797,81
AGOSTO	1548,75	1596,65	1716,83
SEPTIEMBRE	4365	4500,00	4838,71
OSCTUBRE	4675,5	4820,10	5182,91
NOVIEMBRE	3588,75	3699,74	3978,22
DICIEMBRE	4381,5	4517,01	4857,00
<b>TOTAL</b>	<b>43212</b>	<b>44548,45</b>	<b>47901,56</b>

Fuente: Elaboración propia, 2013.

## 2. Previsión de Ingresos

Tabla 19: Previsión de ingresos para los tres primeros ejercicios. Escenario pesimista

	2013	2014	2015
ENERO	4440	5265	6075
FEBRERO	2632,5	6142,5	7500
MARZO	4072,5	3945	4657,5
ABRIL	6495	5715	7387,5
MAYO	5325	7642,5	9405
JUNIO	5940	4282,5	4672,5
JULIO	5820	3907,5	5167,5
AGOSTO	0	0	0
SEPTIEMBRE	4282,5	5032,5	5640
OSCTUBRE	3967,5	6060	7161
NOVIEMBRE	3585	4042,5	5152,5
DICIEMBRE	5092,5	3427,5	5064
<b>TOTAL</b>	<b>51652,5</b>	<b>55462,5</b>	<b>67882,5</b>

Fuente: Elaboración propia, 2013.

## 3. Balance de situación

Tabla 20: Balance de situación para los tres primeros ejercicios. Escenario pesimista

BALANCE DE SITUACIÓN	2013	2014	2015
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>103792,065</b>	<b>103792,065</b>	<b>103792,065</b>
Inmovilizado	109492,065	109492,065	109492,065
Amortizaciones	5700	5700	5700
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>3757,2</b>	<b>2850</b>
Clientes	3750	1125	750
Existencias	2676,285	2250	1350
Efectivo y otros activos equivalentes	825	382,2	750
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>103792,065</b>	<b>107549,265</b>	<b>106642,065</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>3000</b>	<b>3000</b>	<b>5250</b>
Capital	0		
Subvencion de capital			
Reservas	3000	3000	5250
Resultado del ejercicio	0	0,00	0,00
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>136000</b>	<b>127000</b>	<b>118000</b>
Deudas a l/p con entidades de crédito	136000	127000	118000
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>4125</b>	<b>5250</b>	<b>1493,8125</b>
Proveedores	4125	5250	1493,8125
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>103792,065</b>	<b>107549,27</b>	<b>106642,065</b>

Fuente: Elaboración propia, 2013.

4. Cuenta de resultados

Tabla 21: Cuenta de resultados para los tres primeros ejercicios. Escenario pesimista

CUENTA DE RESULTADOS	2013	2014	2015
Ventas	51652,5	55462,5	67882,5
(-) Coste de ventas	15750	16237,11	17459,26
Margen Bruto	35902,5	39225,39	50423,24
(-) Otros gastos de explotación	15312	15590,73	16290,02
Valor añadido bruto (VAB)	20590,5	23634,66	34133,22
(-) Gastos de personal	9900	9900	9900
EBITDA	10690,5	13734,66	24233,22
(-) Amortizaciones	7600	7600	7600
BAIL	3090,5	6134,66	16633,22
(-) Gastos financieros	2250	2250	2250
BAI	840,5	3884,66	14383,2
(-) Impuesto s/ sociedades	252,15	1165,4	4315,0
Resultado ejercicio	588,35	2719,26	10068,25

Fuente: Elaboración propia, 2013.



