



UNIVERSIDAD  
POLITECNICA  
DE VALENCIA

# **PLAN DE EMPRESA PARA LA APERTURA DE UNA CLÍNICA DENTAL EN VALENCIA**

**Autor: VICENTE LLINARES NOGUERA**

**Directores del proyecto: AURELIO HERRERO BLASCO**

**GONZALO GRAU GADEA**

**Valencia, octubre 2014**



## ÍNDICE DE DOCUMENTOS

<b>1 INTRODUCCION .....</b>	<b>5</b>
<b>1.1. RESUMEN .....</b>	<b>6</b>
<b>1.2. OBJETO DE TRABAJO Y ASIGNATURAS RELACIONADAS .....</b>	<b>7</b>
<b>1.3. OBJETIVOS .....</b>	<b>10</b>
<b>1.4. METODOLOGÍA.....</b>	<b>10</b>
<b>2 ANTECEDENTES (SITUACION ACTUAL).....</b>	<b>13</b>
<b>2.1 APROXIMACIÓN AL SECTOR.....</b>	<b>13</b>
<b>3 ANALISIS DEL ENTORNO .....</b>	<b>19</b>
<b>3.1 ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO A TRAVÉS DEL MODELO P.E.S.T.....</b>	<b>19</b>
<b>3.2. ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO MEDIANTE LAS 5 FUERZAS PORTER. ....</b>	<b>27</b>
<b>3.2.1 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA DIRECTA.....</b>	<b>29</b>
<b>3.3 ANÁLISIS DAFO .....</b>	<b>29</b>
<b>3.5 EPÍLOGO.....</b>	<b>33</b>
<b>4 OPERACIONES Y PROCESOS.....</b>	<b>35</b>
<b>4.1 INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>36</b>
<b>4.2 LOCALIZACIÓN.....</b>	<b>36</b>
<b>4.3 OPERACIONES Y PROCESOS.....</b>	<b>38</b>
<b>4.4. EPÍLOGO.....</b>	<b>41</b>
<b>5. ORGANIZACIÓN Y RRHH .....</b>	<b>42</b>
<b>5.1 INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>44</b>
<b>5.2 MISIÓN VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA.....</b>	<b>44</b>
<b>5.3 ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO. ....</b>	<b>48</b>
<b>5.4. FORMA JURÍDICO FISCAL DE LA EMPRESA.....</b>	<b>52</b>

<b>5.5 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.</b>	<b>55</b>
<b>5.6 EPÍLOGO</b>	<b>56</b>
<b>6. ANALISIS DEL MARKETING</b>	<b>57</b>
<b>6.1 INTRODUCCIÓN</b>	<b>58</b>
<b>6.2 SEGMENTACIÓN Y PÚBLICO OBJETIVO</b>	<b>59</b>
<b>6.3 PRODUCTO O SERVICIO.</b>	<b>62</b>
<b>6.4 PRECIO.</b>	<b>65</b>
<b>6.5 DISTRIBUCIÓN.</b>	<b>69</b>
<b>6.6 PUBLICACIÓN.</b>	<b>70</b>
<b>6.7 SERVICIO AMPLIADO</b>	<b>72</b>
<b>6.8 EPÍLOGO</b>	<b>75</b>
<b>7. ANALISIS FINANCIERO</b>	<b>76</b>
<b>7.1 INTRODUCCIÓN.</b>	<b>78</b>
<b>7.2 UMBRAL DE RENTABILIDAD.</b>	<b>78</b>
<b>7.3 BALANCES DE SITUACIÓN.</b>	<b>83</b>
<b>7.4 CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONALES.</b>	<b>85</b>
<b>7.5 ANÁLISIS DE RATIOS</b>	<b>89</b>
<b>7.6. ANÁLISIS DE LA INVERSIÓN VAN Y TIR.</b>	<b>94</b>
<b>7.7 EPÍLOGO</b>	<b>96</b>
<b>8 CONCLUSIONES</b>	<b>98</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>101</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>103</b>

# **CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN**

## 1 INTRODUCCION

### 1.1. Resumen

En el presente trabajo analizaré el proceso de creación de una clínica dental, llevando a cabo un exhaustivo estudio de las acciones necesarias para emprender un negocio. De este modo se trata la creación de una clínica dental tanto desde puntos de vista legales, como económicos. La investigación se centra en la apertura de negocio desde el punto de vista emprendedor.

El primer paso para la creación de una empresa es saber cual es su propósito, por lo que a priori se detallan en el presente la misión, visión, objetivos,... de la misma. Un modelo de negocio se puede orientar de distintas formas, llegando a generar empresas con un funcionamiento y pautas totalmente diferentes.

El objeto o propósito del trabajo es realizar un plan de empresa para la apertura de una clínica dental en Valencia.

Los principales objetivos son el estudio de cómo llevar a cabo un plan de empresa desarrollando todo lo necesario para abrir una clínica dental y estudiar la viabilidad del proyecto.

Para poder realizar el estudio de viabilidad del plan de negocio, el autor estudia el sector a nivel nacional, autonómico, provincial y de zona. Este estudio previo permite conocer aspectos tan importantes como niveles de competencia, principales dificultades o problemáticas de este tipo de empresa, y muchos otros.

Una vez conocido el negocio, se realiza un estudio de costes, tanto de puesta en marcha como de funcionamiento para que, en función de los ingresos estimados, pueda determinarse la viabilidad del proyecto a medio plazo.

Algunas de las palabras clave que encontraremos en el trabajo son: Plan de empresa; Clínica dental y Análisis de la Viabilidad.

## 1.2. Objeto de trabajo y asignaturas relacionadas

El objeto de este trabajo es realizar un análisis de un sujeto práctico de un plan de empresa, que permita al emprendedor desarrollar su propia actividad y gestionarla adecuadamente en la ciudad de Valencia, realizando todas las simulaciones necesarias para que no muera en el corto plazo y perdure como actividad generadora de riqueza económica. Para ello, después del desarrollo de los conceptos se realiza una serie de conclusiones específicas sobre el caso estudio desarrollado en el sector clínico-odontológico.

### JUSTIFICACIÓN DE LAS ASIGNATURAS CURSADAS POR EL ALUMNO Y RELACIONADAS CON LA ELABORACIÓN DEL TFC, TFTP O PRÁCTICUM

Capítulo del TFC	ANTECEDENTES
Asignaturas relacionadas	Introducción a los sectores empresariales Microeconomía Macroeconomía Economía española regional Economía española y mundial
Breve justificación	Puedo relacionar mi proyecto con estas asignaturas en el capítulo de los antecedentes, ya que es cuando recopiló información del sector empresarial en cuestión, analizo y obtengo una imagen general de la economía, el comportamiento de nuestro sector frente a posibles variables y un conocimiento del sector a nivel nacional y regional.

JUSTIFICACIÓN DE LAS ASIGNATURAS CURSADAS POR EL ALUMNO Y RELACIONADAS CON LA ELABORACIÓN DEL TFC, TFTP O PRÁCTICUM

Capítulo del TFC	Análisis del entorno
Asignaturas relacionadas	Dirección Estratégica y Política de Empresa
Breve justificación	A través de varios modelos estudiados en la asignatura, PEST, PORTER y DAFO podemos analizar el entorno del sector y de la empresa.

Capítulo del TFC	Organización y RRHH
Asignaturas relacionadas	Economía de la empresa I Derecho de la empresa Dirección de Recursos humanos Gestión fiscal
Breve justificación	Dichas asignaturas están relacionadas en este capítulos ya que en él defino la misión y visión de la empresa, pongo en marcha los diferentes puestos de trabajo, y defino la forma jurídico fiscal de la empresa.



JUSTIFICACIÓN DE LAS ASIGNATURAS CURSADAS POR EL ALUMNO Y RELACIONADAS CON LA ELABORACIÓN DEL TFC, TFTP O PRÁCTICUM

Capítulo del TFC	Análisis del marketing
Asignaturas relacionadas	<p>Economía de la Empresa I</p> <p>Dirección Comercial</p> <p>Dirección estratégica y Política de la empresa</p>
Breve justificación	<p>Estas asignaturas las relaciono ya que en este capítulo es donde delimito el público objetivo, los bienes ofrecidos y la estrategia de precios, la forma de dar a conocer la empresa y los servicios que me diferenciaran del resto de competidores.</p>

Capítulo del TFC	Análisis financiero
Asignaturas relacionadas	<p>Contabilidad financiera</p> <p>Contabilidad general y Analítica</p> <p>Matemáticas financieras</p>
Breve justificación	<p>En este apartado realizo un análisis financiero, a través del balance de situación, la cuenta de resultados y los ratios, analizo el umbral de rentabilidad y el análisis de la de VAN y TIR.</p>

### **1.3. Objetivos**

El objetivo principal del presente proyecto es investigar sobre el proceso de creación de una empresa partiendo desde cero, obteniendo los recursos necesarios para financiarse y para conseguir ser autosuficiente.

Además se pretende ratificar la viabilidad del proyecto con la forma jurídica seleccionada.

### **1.4. Metodología**

Primero me centraré en detallar los antecedentes del sector clínico dental previos a la situación actual en la ciudad de Valencia, para poder más adelante profundizar en el sector tanto a nivel regional como a nivel nacional, para estudiar la distribución del mercado así como los posibles nichos o los mercados sobresaturados.

A continuación desarrollare el análisis tanto del macro entorno como del micro entorno a través del modelo P.E.S.T. y de las cinco fuerzas de Porter. Análisis imprescindibles que completare con el DAFO para poder definir correctamente las ventajas e inconvenientes que tendrá la empresa frente al resto de su competencia.

Seguidamente se explicara las operaciones y los procesos que la empresa realizara en el día a día para su correcto funcionamiento y se especificará el reparto de tareas y de funciones que tendrá que realizar el personal que se contrate.

El plan de marketing será el siguiente punto donde se podrá ver que medio es más asequible y adecuado para dar a conocer la empresa y llegar al máximo número de clientes potenciales de la zona.

Por otra parte, tendré que realizar unas estimaciones de las finanzas a 3 años, creando una serie de posibles escenarios, estudiando las posibles fuentes de financiación para asegurar la permanencia de la empresa generando la menor deuda posible para no ahogar al empresario en los primeros años de vida.

Por último recogeré las conclusiones que iré extrayendo de cada punto y daré una opinión sobre la viabilidad del proyecto.

Las fuentes primarias de búsqueda han sido las bases de datos y las fuentes secundarias los libros y revistas.

# **CAPÍTULO 2: ANTECEDENTES**

## 2 ANTECEDENTES (SITUACION ACTUAL)

### 2.1 Aproximación al sector.

En la siguiente tabla vemos el reparto por autonomías del número de odontólogos españoles. Con datos del 2010 ascienden a 23.342 según el registro de la *Guía Puntex*.

Según el censo de 2010, España tiene 47.021.031 habitantes, lo que significa que hay un odontólogo por cada 2.014,44 habitantes. Obviamente este ratio solo implica una media, debido a que estos profesionales no están distribuidos de forma proporcional por todo el territorio, por lo que este valor varía, dependiendo de las distintas comunidades autónomas.

Según muestra el cuadro 1, las comunidades que más odontólogos tienen por habitante, por orden son: Madrid y el País Vasco, en las que a cada odontólogo le corresponde una media de 1301 y 1503 habitantes respectivamente, entre 700 y 500 habitantes menos que la media española. Esto indica que son las autonomías más sobrepobladas de estos profesionales.

Por debajo de la media española también se encuentran Baleares, Cataluña y la Rioja.

En estas Comunidades Autónomas la competencia dura ya de por si, lo será aún más debido al menor ratio de odontólogo por habitante, esto puede provocar guerras de precios para captar clientes ajustando el beneficio cada vez más.

Por otra parte , encontramos Melilla con más de 4.000 habitantes por odontólogo, doblando la media española.

Me centro en la Comunidad Valenciana, que es donde estará situada la clínica. Cuenta con 2.439 profesionales para un total de 5.111.706 habitantes. En cuanto a servicio al público está algo por encima de la media española, con un odontólogo por cada 2.095,82 habitantes .

Cuadro 1: Odontólogos por autonomías

<b>ODONTOLOGOS POR AUTONOMÍAS</b>			
	<b>Odontólogos total</b>	<b>Habitantes Padrón 01/01/10</b>	<b>Odontólogos Ratio</b>
Andalucía	2.995	8.370.975	2.794,98
Aragón	632	1.347.095	2.131,48
Asturias	490	1.084.341	2.212,94
Baleares	608	1.106.049	1.819,16
Canarias	1.023	2.118.519	2.070,89
Cantabria	231	592.250	2.563,85
Castilla la Mancha	650	2.098.373	3.228,27
Castilla León	921	2.559.515	2.779,06
Cataluña	4.123	7.512.381	1.822,07
Ceuta	25	80.579	3.223,16
Extremadura	284	1.107.220	3.898,66
Galicia	1.349	2.797.653	2.073,87
Madrid	4.964	6.458.684	1.301,10
Melilla	17	76.034	4.472,59
Murcia	687	1.461.979	2.128,06
Navarra	292	636.924	2.128,06
País Vasco	1.449	2.178.339	1.503,34
Rioja, La	163	322.415	1.978,01
Valenciana	2.439	5.111.706	2.095,82
<b>TOTAL</b>	<b>23.342</b>	<b>47.021.031</b>	<b>2.014,44</b>

Fuente: Guía Puntex - Anuario dental español (2010)

Gráfico1: Número de odontólogos por autonomías

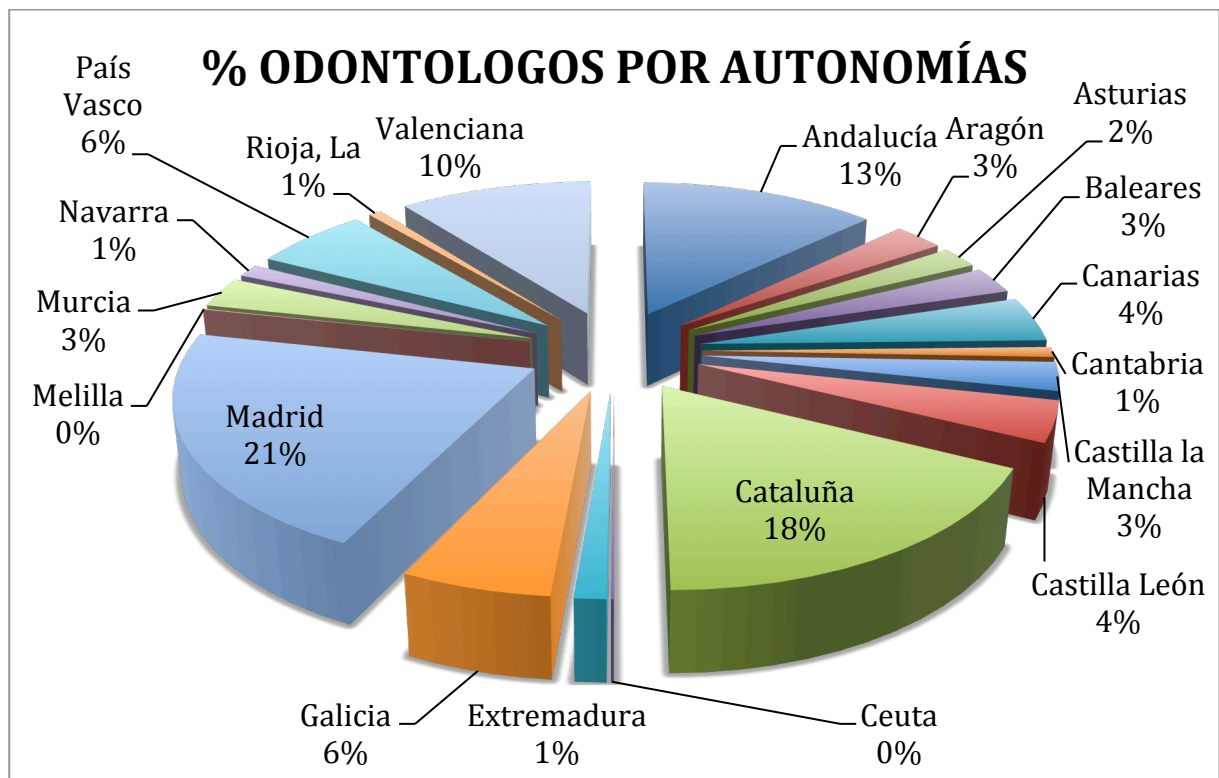


Fuente: Guía Puntex - Anuario dental español (2010)

En el siguiente gráfico mostramos la misma información pero en un gráfico de porcentajes para que se vea más claro que comunidades tienen mayor o menor número de odontólogos por población.

Entre las comunidades de Madrid, Cataluña y Andalucía suman más de la mitad del total de odontólogos en España. Esto es debido a que son las comunidades que más gente tienen censadas, por lo que es previsible que haya mayor número de especialistas para llegar al máximo número de personas posibles.

Gráfico 2: Porcentaje de odontólogos por autonomías



Fuente: Guía Puntex – Anuario dental español (2009)

Aunque esta información es importante para el estudio sectorial, no lo es tanto para el estudio de la competencia directa. Para estudiar si el mercado asimila la apertura de nuevas clínicas, debemos centrarnos en los datos de la provincia de Valencia. Las clínicas dentales, son servicios que se buscan en las proximidades. Un odontólogo que ejerza su profesión en Castellón, no será competencia directa de un profesional que ejerza en Valencia.

La provincia de Valencia es la cuarta de España en cuanto a profesionales odontólogos, tras Madrid, Barcelona y Andalucía con un total de 2.439 (*Guía Puntex*).

La localización del negocio es de suma importancia, porque puede marcar la diferencia entre tener éxito o fracasar. Por ello es recomendable situar la clínica en zonas concurridas, por ejemplo cerca de colegios o de paradas de bus o metro.



La clínica dental, después de analizar la afluencia de gente de la zona, se situara en la calle Gran Vía Ramón y Cajal número 33. Por proximidad, podríamos establecer como competidores directos las clínicas que se encuentren en la zona con el mismo código postal que es el 46007. Aunque ya existen algunas clínicas en los alrededores, nuestra clínica se situara en la planta baja, por lo que nuestro valor añadido será ofrecer a pie de calle una alternativa que sea más visual para los viandantes que pasan frente al local.

Se sitúa en uno de los puntos de más afluencia de tráfico de la ciudad, esquina con la calle Jesús, en uno de los puntos más céntricos de Valencia.

# **CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DEL ENTORNO**

### 3 ANALISIS DEL ENTORNO

#### 3.1 Análisis del macro entorno a través del modelo P.E.S.T.

Para analizar el macro entorno relacionado con la empresa realizo el modelo P.E.S.T una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un determinado mercado, y en consecuencia, la posición potencial y dirección de un negocio. Es un análisis estratégico del macro entorno externo en el que trabaja la organización.

Ilustración 1: Modelo PEST



Fuente: Elaboración propia (2014)

El modelo PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un el negocio.

Factores políticos: se refieren a la legislación fiscal, legislación sobre el medio ambiente, protección del consumidor, cambios políticos e incentivos públicos que tendrá una repercusión económica.

Factores económicos: engloba las tendencias en la economía, demanda, empleo, inflación, costes de energía, eventos especiales, etc.

Factores sociales: son los factores relativos a la moda y modelos a seguir, publicidad, envejecimiento de la población, nivel de riqueza, movimientos migratorios, nuevos estilos de vida.

Factores tecnológicos: están favorecidos por las innovaciones tecnológicas, que crean consecuencias favorables para mejorar la capacidad competitiva.

#### **Factores políticos:**

Los factores políticos ocupan una situación de preferencia en cuanto al análisis del macro entorno debido a que ostentan el poder legislativo y por tanto dependiendo de la legislación fiscal referente, pueden beneficiar o perjudicar al sector de la odontología. El ejercicio de la potestad legislativa del Estado corresponde a las Cortes Generales, que representan al pueblo español y controlan la acción del Gobierno.

La normativa que puede afectar a la actividad, entre otras, es:

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

Según se publicó en el BOE, se establece que el tipo impositivo aplicable a la asistencia sanitaria y dental será del 21%, siempre que los servicios no consistan en el diagnóstico, prevención y tratamiento de enfermedades, incluido análisis clínicos y exploraciones radiológicas, que se encuentren exentos.

En cuanto a los materiales empleados para elaborar las ortodoncias o prótesis dentales están gravados con el tipo de IVA reducido, que ha pasado del 8 al 10%, al igual que en el resto de productos sanitarios. No obstante, los tratamientos mediante

ortodoncia, ortopedias maxilares y prótesis dentales realizados por el dentista siguen estando exentos de IVA al tratarse de servicios prestados dentro del ámbito de la Odontología con fines médicos.

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

Se trata de una Ley Orgánica que tiene por objeto garantizar y proteger, en lo relativo 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.

En la clínica se registrará los datos personales de los pacientes, que serán incluidos en la base de datos, para poder realizar un seguimiento de sus tratamientos de manera más personalizada.

- 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 uso 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.

Esto se tendrá en cuenta a la hora de cobrar a los pacientes, aunque normalmente el pago de los distintos servicios se realizan de manera fraccionada, para facilitar el

desembolso de dinero a los clientes.

**Factores económicos:**

La economía española se encuentra todavía bajo la influencia de la crisis que empezó en nuestro país alrededor del 2008, debido al fin de la burbuja inmobiliaria y al arrastre que generó la crisis de EEUU, que propicio que varios bancos quebrasen y que la crisis se extendiera a nivel global en mayor o menor medida. Esto ha repercutido en el panorama mundial, reestructurando las economías y cuestionando los modelos de mercado en los que se basaban.

España suma a la situación actual, el fuerte nivel de endeudamiento que posee frente a terceros, esto significa que su modelo de crecimiento se ha basado demasiado en la financiación exterior y esto le resta autonomía para poder gestionarse con los recursos que genera.

En cuanto al Producto Interior Bruto (PIB) que 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 que suele ser de un año. Se utiliza como una medida del bienestar material de una sociedad.

El producto interior bruto de España en el segundo trimestre de 2014 ha crecido un 0,6% respecto al trimestre anterior. Esta tasa es 2 décimas mayor que la del primer trimestre de 2014, que fue del 0,4%.

La variación interanual del PIB ha sido del 1,2%

España tiene un PIB Per cápita trimestral de 5.600€ euros, al igual que en el trimestre anterior.

Cuadro 2. Evolución trimestral de PIB español

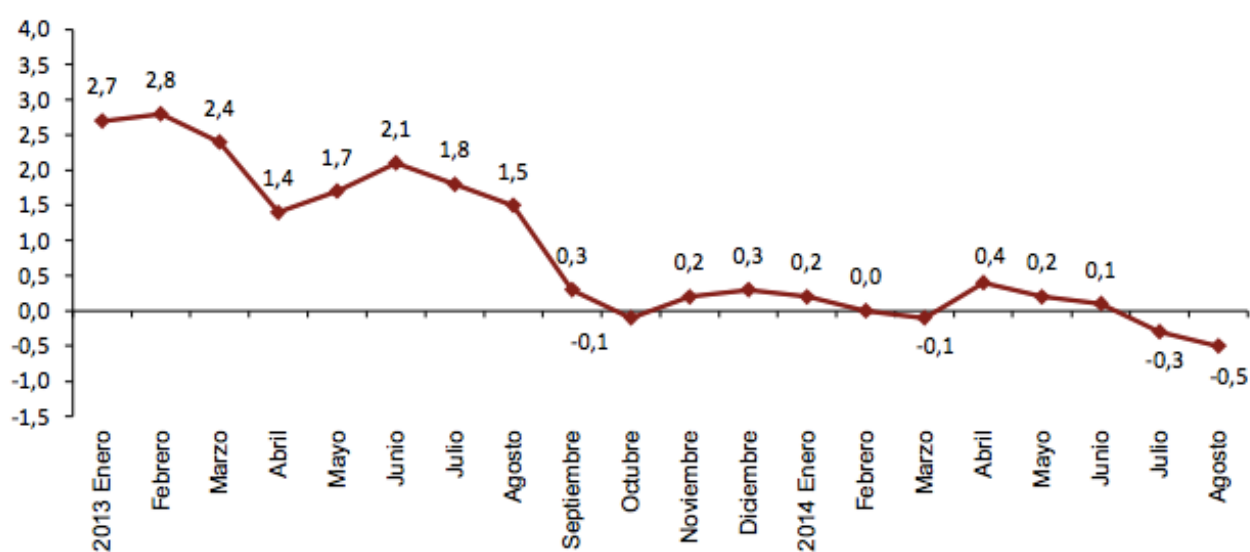
PIB España 2014: Evolución Trimestral			
Fecha	PIB Mill. €	Var. Trim.	Var. Anual
II Trimestre 2014	257.476€	0,6%	1,2%
I Trimestre 2014	256.731€	0,4%	0,5%

Fuente: INE 2014.

Estos son buenos datos para la economía española que parece que está entrando en el final de la crisis y se empieza a ver algunas noticias esperanzadoras y positivas para la macroeconomía.

Si nos fijamos en el IPC, que es el índice de precios al consumo y mide la evolución del conjunto de precios de los bienes y servicios que consume la población residente en viviendas familiares en España.

Gráfico 3: Evolución anual del IPC, base 2011



Fuente: INE 2014.

Como podemos observar en el gráfico la inflación anual estimada del IPC en agosto de 2014 es del  $-0,5\%$ , esta reducción se explica, principalmente, por la bajada de los precios de los carburantes y lubricantes, frente a la subida registrada en 2013.

Esto significa que la cesta media de consumo de bienes y servicios de los españoles ahora es menos cara que lo que pagaban por los mismos bienes de consumo el año pasado.

El tipo de interés del BCE es el denominado tipo de referencia, o también tipo de refinanciación. Este tipo es la tarifa que los bancos deben abonar al obtener dinero del BCE en préstamo.

Cuadro 3: Evolución de los tipos de interés del BCE

<b>Cambios: tipo de interés del BCE</b>	
04-09-2014	0,050%
05-06-2014	0,150%
07-11-2013	0,250%
02-05-2013	0,500%
05-07-2012	0,750%
08-12-2011	1,000%
03-11-2011	1,250%
07-07-2011	1,500%
07-04-2011	1,250%
07-05-2009	1,000%

Fuente: Euribor rates

Recientemente el BCE ha anunciado que el tipo de interés se establecerá en el mínimo histórico del  $0,05\%$  como podemos ver en el cuadro 3. La maltrecha situación de la economía europea ha sido uno de los principales motivos para que se tomara esta medida. Esto puede ayudar a reactivar la economía si los bancos se deciden a prestar dinero a las empresas.



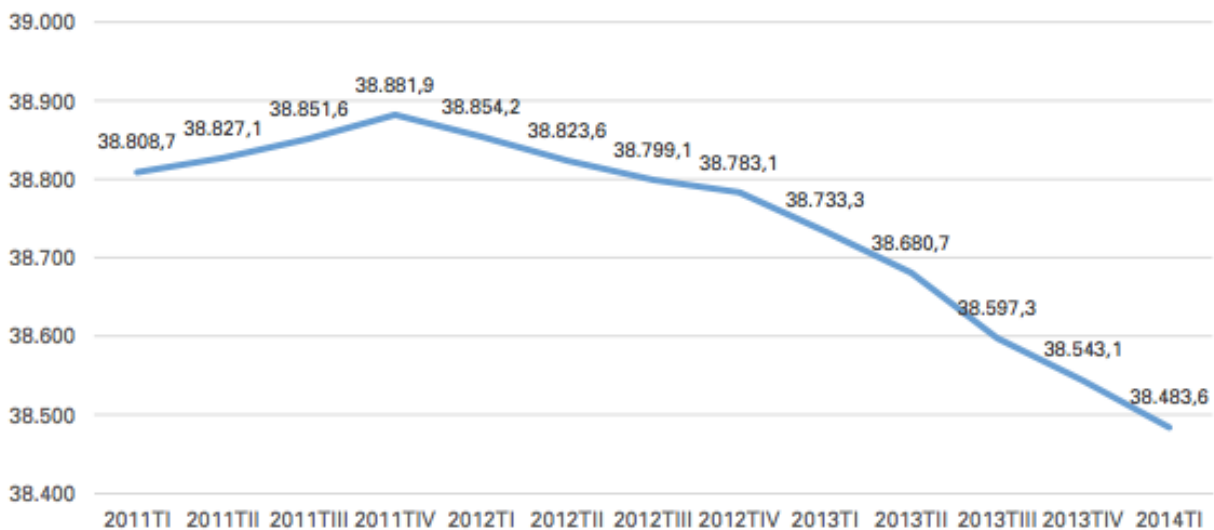
**Factores sociales:**

Analizo los factores socioculturales españoles, que determinan el estilo de vida y el nivel de riqueza de la población entre otros, que afectan al negocio.

España cerró el año 2013 con una población de 47.129.783 personas, lo que supone un incremento de 401.893 habitantes respecto al 2012, en el que la población fue de 46.727.890 personas.

La población femenina es mayoritaria, con 23.933.397 mujeres, lo que supone el 50.78% del total, frente a los 23.196.386 hombres que son el 49.21%

Gráfico 4: Población de 16 y más años en edad de trabajar.



Fuente: INE 2014

Desde el máximo registrado en España en el cuarto trimestre de 2011 (38.881.900), la población de 16 y más años en edad de trabajar ha venido decreciendo de forma ininterrumpida hasta los 38.483.600 del primer trimestre de 2014

**Factores tecnológicos:**

Los factores tecnológicos son aquellos derivados de los avances en los procesos y la implementación o modificación de algunos productos que favorecen el avance de la economía general, debido a la mejor utilización de los recursos. La tecnología es un elemento muy importante en cualquier negocio que ayuda al crecimiento, funcionamiento

y progreso de las empresas y más aún en el sector de la odontología donde constantemente hay mejoras en los materiales que se suministran y aparecen nuevas maquinas que facilitan el trabajo realizado.

Es por ello que la empresa deberá seleccionar a su proveedor de material cuidadosamente para asegurarse unos productos competitivos que favorezcan el posicionamiento de calidad en el sector y los últimos avances tecnológicos.

Además, en la sociedad en la que vivimos, las TIC no paran de extenderse, sobre todo entre los países desarrollados. Es por ello que las empresas para poder llegar a un mayor número de personas y para poder sobrevivir en el mercado competitivo en el que se encuentran, tienen prácticamente la obligación de ofrecer sus servicios también vía internet. La mayoría de clínicas dentales, hoy en día cuentan con su propia pagina web, donde ofertan sus servicios y sirven como un soporte más donde darse a conocer y publicitarse llegando a un publico más extenso.

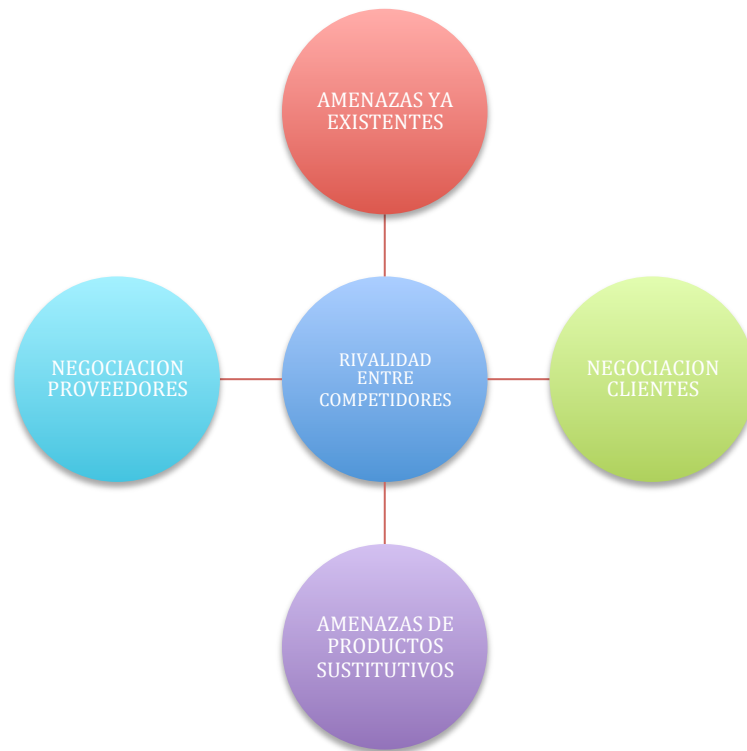
Así pues, nuestra clínica contará también con una pagina web donde detallaremos el personal que trabaja en el centro, los tratamientos que realizamos, nuestras promociones especiales, imágenes de nuestras instalaciones y de los equipos con los que trabajaremos y la información de contacto, incluyendo una ventana de google maps para que sea mucho más fácil y visual saber donde se encuentra situado el centro. Para promocionar la pagina web y ayudar a que la gente nos busque, ganando audiencia en los motores de búsqueda haremos ofertas que estarán disponibles solo online, como la primera visita con reconocimiento y estudio gratuitos o descuentos varios.

En la pagina web se deberá cuidar tanto o más los detalles, como se cuidarán en la clínica física, porque es una prolongación muy importante del negocio y favorece la creación de una imagen de marca solida y relacionada con un servicio de atención de calidad.

### 3.2. Análisis del micro entorno mediante las 5 FUERZAS PORTER.

En este apartado procedo a analizar el entorno más inmediato de la empresa, para ello desarrollo el modelo de las cinco fuerzas de M. Porter, para determinar el posicionamiento de nuestros servicios en función de nuestros competidores potenciales y la amenaza de posibles nuevos participantes, el poder de negociación que tengan los clientes y el poder de negociación que tengamos con nuestros proveedores para conseguir mejores precios y por ultimo los posibles sustitutos que pueden aparecer de los servicios que proporcionamos.

Ilustración 2: diagrama de las 5 fuerzas de Porter.



Fuente: Elaboración propia (2014)

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

➤ **Rivalidad entre competidores**

Hace referencia a las clínicas que compiten directamente con la nuestra en el mismo sector donde operamos, ofreciendo el mismo tipo de producto. A medida que la cantidad de competidores aumente o disminuya la demanda, la rivalidad entre las clínicas dentales se incrementará.

Esta fuerza es de las más importantes porque conseguiremos marcar una diferencia y atraer a los clientes de este mercado lleno de ofertas, en función de la calidad de los servicios que proporcionemos a los clientes y cómo trabajemos en comparación con los competidores.

➤ **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Se refiere a la entrada potencial de nuevas empresas que oferten los mismos servicios que nuestra clínica dental. Cuando las empresas intentan entrar en un sector se pueden encontrar con barreras de entradas tales como la falta de experiencia, la dificultad de crear y consolidar una cartera de clientes o el impedimento de reunir los fondos necesarios para poder abrir el negocio y conseguir que funcione. Por otro lado podrían entrar con más fuerza y ganar posición en el mercado con una estrategia agresiva de precios u ofertando una calidad de servicio que marque la diferencia suficiente para que los clientes la reconozcan como diferenciadora de la competencia. Una de las principales amenazas es el constante flujo de recién titulados en odontología que deciden una vez finalizada la carrera empezar su andadura abriendo una clínica, además de que es un sector algo sobrepoblado en cuanto al número de clínicas.

➤ **Amenaza de productos sustitutivos**

Esta amenaza se centra en la posibilidad de la entrada potencial de nuevas empresas que vendan productos similares que sirvan como alternativas a los que ya ofrecen las clínicas dentales. Esto provoca que el precio de los servicios ofrecidos tenga un tope que este marcado por el producto sustituto que el cliente elegirá si le compensa por motivos de calidad o precio.

➤ **Poder de negociación de los proveedores**

Si el número de proveedores es reducido, estos tendrán una capacidad de negociación mayor, ya que no tendrán mucha competencia y podrán ofrecer sus servicios incrementando los precios con más facilidad que si hubiera mucha oferta y se produjera una guerra de precios. De todas maneras, siempre habrá que comparar los distintos precios que los proveedores nos dan por sus productos y compararlos entre ellos para encontrar el que nos proporcione una mejor relación calidad precio, así pues, el saber que ofertas hay en el mercado, nos puede dar una visión de las nuevas tecnologías que se estén ofertando y podremos tratar de negociar con nuestros proveedores, mostrándole ofertas y precios de sus competidores.

➤ **Poder de negociación de los consumidores**

Los clientes serán el pilar fundamental, generador de los ingresos necesarios para que la clínica funcione, por ello se podría decir que es lo más valioso de lo que dispone la empresa, ellos son quienes pueden hacer grande una empresa o quienes pueden hundirla. Esta fuerza pone de manifiesto la capacidad que tienen los compradores de negociar los precios, no obstante la capacidad negociadora de los consumidores en este sector podría decirse que prácticamente es nula, debido a que la oferta esta marcada de antelación y como mucho pueden buscar ofertas entre los competidores que les satisfagan más.

### **3.2.1 Análisis de la competencia directa.**

El mercado en el que se encuentra nuestra clínica dental, hay una fuerte competencia, si nos fijamos en otros sectores dentro de la rama de la salud, sin embargo, realizar el estudio de nuestros competidores potenciales nos ayudará a conocer mejor el entorno en el que nos estamos moviendo. Además es bueno conocer tanto los puntos fuertes como los débiles de las clínicas colindantes para tratar de buscar un hueco en el mercado y posicionarnos en algún pequeño nicho no demasiado explotado.

Tenemos competencia en los alrededores de la ciudad de Valencia pero sobre todo en nuestra zona cerca del centro que es donde nos situaremos, por ello vamos a



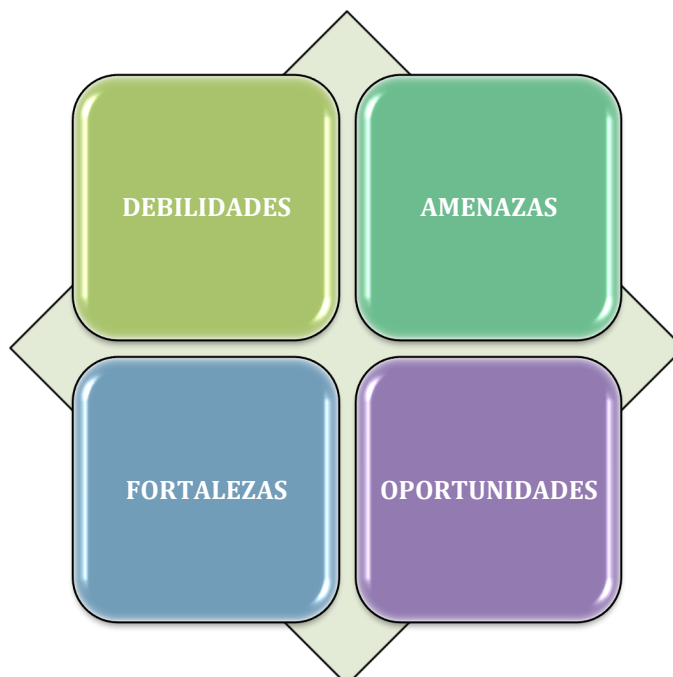
Hemos podido ratificar que nuestro punto diferenciador que buscaba ser el tener la clínica a pie de calle se vería reforzado, por la inexistencia de clínicas en plantas bajas. Los competidores, aunque muchos de ellos ya asentados en el mercado y fuertes en sus zonas con su cartera de clientes, no cuentan con el factor de la visibilidad de su negocio que nosotros si que contaremos.

Como he comentado anteriormente, tendremos que estar pendientes periódicamente de las posibles promociones que ofertan y de las novedades que saquen las clínicas colindantes, para poder tener una capacidad de reacción suficiente y poder ofertar otras cosas.

### 3.3 Análisis DAFO

Utilizo la matriz DAFO, para hacer un pronóstico de la situación de la empresa mediante el análisis de sus aspectos internos y externos, desarrollando sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

Ilustración 3: Matriz DAFO



Fuente: elaboración propia (2014)

La parte interna la componen las debilidades y las fortalezas que se centran en realizar un estudio sobre los recursos disponibles y las capacidades de las que dispone la empresa, que representan tanto sus puntos fuertes como los débiles. Debo centrarme en aspectos tales como el marketing utilizado para darse a conocer o los medios de financiación empleados entre otros factores.

En cuanto a la parte externa de la empresa, se refiere a las amenazas existentes debido a los competidores que luchan por conseguir clientes y ganar cuota de mercado y a las posibles oportunidades con las que se puede encontrar la clínica dental que le dotarían de algún tipo de ventaja en el negocio.

Vamos a descomponer cada elemento de la matriz.

- **Debilidades:** Representan los puntos en los que la empresa no tiene ventaja. Son aspectos que disminuyen el poder de crecimiento y supervivencia de la empresa. Todas las empresas deben conocer de la manera mas precisa posible cuales son sus limitaciones e intentar trabajar para reducir las o incluso transformarlas en una fortaleza. Nuestra debilidad será la falta de experiencia en un mercado muy desarrollado y las dificultades que conllevan montarse un negocio desde cero. La pregunta que deberíamos hacernos constantemente es: ¿qué podemos mejorar?, tanto a nivel personal como profesional. De esta manera, tendremos un feedback interesante de los aspectos a tener en cuenta que debemos perfeccionar.
- **Fortalezas:** Nos muestran las ventajas competitivas que tiene la clínica para hacer frente a su competencia y ofrecer algo que el cliente reconozca como ventajoso. Puede ser el saber hacer, o disponer de recursos mejores o personal mas capacitado, entre otras. De la misma manera es valioso conocer que nos hace buenos y cuanto antes lo localices, podremos identificar y poner énfasis en lo que nos diferencia del resto.
- **Amenazas:** Son las fuerzas del entorno de la clínica que puede afectar negativamente al funcionamiento. Las amenazas vendrán sobre todo de los competidores directos que son los que pueden ofertar algo que marque la diferencia y reducir nuestro campo de ingresos por la pérdida de clientela. Es aconsejable tener controlado periódicamente, el funcionamiento de las clínicas



que sean potenciales competidores para nuestra clínica, para tener capacidad de reacción ante posibles ofertas tentadoras para nuestros clientes.

- **Oportunidades:** Son hechos que ponen de manifiesto la opción de mejorar la rentabilidad de la clínica o aumentar su cifra de sus negocios. La empresa deberá estar al tanto de las tendencias que aparecen en el sector y tratar de seguirlas con rapidez para adelantarse al resto de oponentes. Para ello una buena ayuda puede ser el proveedor puntero que te indique que directrices está tomando el mercado y como prevé que reaccionara la demanda.

### 3.5 Epílogo

Habiendo analizado el macro entorno de la empresa, observamos que la recesión económica en la que el país se encuentra todavía inmersa en estos momentos, perjudica tanto a la futura clínica que queremos abrir, como al resto de empresas que ya están en funcionamiento, debido a que la recesión trae consecuencias negativas para el crecimiento económico y la supervivencia de las empresas. No obstante, las clínicas dentales ofertan un servicio básico para la salud que la sanidad pública no puede abarcar, por ello este sector está algo saturado de clínicas particulares, todos quieren el pedazo del pastel que les corresponde y por ahora, aún queda suficiente para ser repartido. La Comunidad Valenciana es de las comunidades con más clínicas dentales y sus odontólogos por habitantes son algo superiores a la media española

Centrándonos en el micro entorno, nos damos cuenta de la creciente oferta de clínicas dentales propiciada por el exceso de recién titulados en odontología, que buscan abrirse un hueco en el mercado tratando de abrir nuevas empresas y están en el camino de llegar a saturar demasiado el mercado en un futuro.

De todas maneras la empresa la empresa ha realizado los análisis de sus fuerzas y sus ventajas y desventajas con los competidores, para tratar de predecir su supervivencia en el mercado.

Pretendemos que nuestra seña sea un trato personalizado y de calidad ofreciendo a cada cliente una atención adecuada y particular que nos diferenciará por ejemplo del

creciente número de franquicias que su objetivo primordial es mantener unos niveles de facturación elevados con un producto más estandarizado.

# **CAPÍTULO 4: OPERACIONES Y PROCESOS**

## **4 OPERACIONES Y PROCESOS.**

### **4.1 Introducción.**

En éste capítulo, voy a estudiar y desarrollar detalladamente cual sería la ubicación más adecuada para situar el negocio, así como en que factores me baso para elegir el lugar, que puede generar una aceptación mejor o peor por parte de la clientela.

Una vez tengamos claro la ubicación en la que se llevará a cabo el trabajo, procederemos a describir los procesos y operaciones internas que incluye nuestra actividad para su correcto funcionamiento en el día a día y como estarán ordenados de manera secuencial, para conseguir la máxima eficiencia de los recursos y poder determinar los requerimientos necesarios en cada una de las etapas de la realización y entrega de nuestro servicio.

### **4.2 Localización.**

Uno de los factores estratégicos determinantes para la supervivencia y la viabilidad de las empresas es la ubicación, aunque no es el factor más importante, la elección del local para instalar el negocio es una decisión básica.

Después de haber determinado la ciudad, debemos elegir el barrio donde vamos a ubicar el local. Para lo que será necesario estudiar determinados aspectos como la intensidad de la competencia y número de competidores, algo que ya hemos analizado en el apartado del análisis de la competencia.

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 una de las causas que podría provocar que la clínica fracasase.

Por ello se decide situar la clínica en la Gran Vía Ramón y Cajal número 33, a 3 minutos a pie de la Plaza de España, en un local comercial a pie de calle, con grandes ventanales que aportan mucha visibilidad a la clínica. Esta situada cerca del cruce con la calle Jesús.

Las ventajas de situar el local en una zona tan céntrica son el gran número de establecimientos que proporcionan una oferta variada que atrae a la gente, además estamos entre dos grandes vías por las que pasan centenares de coches cada día y el tráfico peatonal también es muy intenso.

La visibilidad del local, su agradable arquitectura y una buena iluminación van a determinar la capacidad de atraer la atención del comercio. Esto favorece que la situación de la clínica haga como de valla publicitaria y obtenga muchos impactos visuales diarios, reduciendo de esta manera el desembolso en publicidad necesario para darse a conocer.

En cuanto a los inconvenientes que encontramos son los elevados costes de alquiler y la dificultad de encontrar aparcamiento. Hay que resaltar que la zona tiene varias paradas de metro y de autobús, que facilitan la llegada en servicio público.

En una clínica dental es fundamental tener una buena ubicación ya que los clientes generalmente conocen el negocio porque transitan por los alrededores en su vida cotidiana. Además también es fundamental para nuestra futura clínica ofrecer un servicio de calidad, centrado en el paciente.

La clínica estará toda pintada en blanco, que se asimila con la limpieza y da tranquilidad. La fachada tendrá grandes cristalerías para dejar pasar la luz natural del día y no crear sensación de cerrado, en la fachada estará el nombre de la empresa y unos vinilos con imágenes de gente sonriendo con la dentadura perfecta.

El precio del alquiler del local será de 950€ al mes, sin gastos incluidos, existiendo cláusula de permanencia de 3 años y entregando como señal tres meses de alquiler anticipado. Éste local se adecua a las necesidades de tamaño y distribución que necesitamos por lo que sólo será necesario acondicionarlo para la actividad, adecentando las salas y dejándolo todo impoluto. Antes había una empresa de marketing y antes de esta una casa de fotografía, así que el local está bien cuidado, aunque tendremos que hacer reformas igualmente, para poder tener en vigor la

normativa que es de obligado cumplimiento para un establecimiento sanitario.

Los motivos por los que he elegido esta zona para posicionar la empresa son:

- Gran afluencia de gente tanto a pie como en coche, que recibirían el mensaje de nuestra clínica cada vez que pasaran por la Gran Vía.
- Proximidad a líneas de metro, bus e incluso líneas de metrobus (bus amarillo)
- A diez minutos está el colegio de agustinos en el que centraríamos nuestros esfuerzos en conseguir clientela joven, ofreciéndoles una clínica cercana a la salida de sus clases.
- Local comercial a pie de calle muy visible y de fácil acceso, con el tamaño adecuado para la clínica.

### **4.3 Operaciones y procesos.**

A continuación me dispongo a delimitar los procesos necesarios para la obtención del servicio final que consiste en que el paciente reciba una atención correcta y un tratamiento adecuado a sus necesidades consiguiendo su satisfacción como recompensa final. La distribución de las operaciones será por procesos, es decir el cliente ira pasando por las distintas salas que estarán unas junto a las otras, en el orden que se le vaya indicando para optimizar los recursos, desde la recepción del paciente hasta la finalización del tratamiento con el cliente.

La secuencia de operaciones que realizaremos con los clientes es la siguiente:



Fuente: Elaboración propia 2014

#### Recepción del cliente:

El objetivo de la primera visita del cliente es establecer una relación basada en la confianza fundamentándonos en un trato personalizado y especializado. El compromiso con los pacientes empieza al comprender sus necesidades y problemas de salud y termina por ofrecerle los servicios mas adecuados atendiendo a sus necesidades. Se le preguntara por el historial clínico del paciente, si lo tiene y se le incluirá en la base de datos de la empresa, 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.

La recepción siempre recibirá a los clientes y les dará las ordenes de paso a la siguiente sala. Por último acordara el día más conveniente para establecer la próxima visita.

#### Sala de espera:

La siguiente estación del proceso, una vez los clientes han sido atendidos en la recepción, será la sala de espera. Tiene que estar bien acondicionada con aparatos de aire acondicionado y calefacción para que los clientes estén cómodos en las distintas estaciones del año. Tendremos algunos juguetes y juegos infantiles para que los niños

estén algo más distraídos y no se alboroten. Para los adultos tendremos revistas y periódicos actualizados semanalmente para que se informen relajadamente de las noticias y sucesos y que la espera sea lo más llevadera posible. Trataremos de establecer un tiempo máximo de espera de 25 minutos.

#### Diagnóstico y tratamiento:

Una vez terminado el tiempo de espera, el paciente hablara con el doctor de sus necesidades y con toda la información obtenida, le proporcionaremos un diagnóstico de la situación bucal y procederá a proponer tratamientos con sus respectivos presupuestos.

Se le realizara un examen clínico inicial que nos será útil para decidir sobre la necesidad de considerar otras pruebas diagnósticas adicionales, así como para determinar el tratamiento o las acciones a tomar para darle una solución a su problema.

Para realizar una correcta planificación del tratamiento, el doctor sigue unas pautas para poder realizarlo de la manera más eficaz y precisa.

Primero, se pretende determinar la situación bucal con el historial clínico del paciente, explorando su boca, tomando moldes y fotografías para poder ver la evolución y también así, poder proporcionar el servicio necesario.

Seguidamente empezará la fase de restauración, que consistirá en un tratamiento específico para ir corrigiendo y modificando su estructura bucal, según las necesidades de cada uno.

Por último le dará unas indicaciones de como mantener la salud bucal y se comprobara periódicamente mediante las citas sucesivas de control.

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 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. La planificación y periodicidad de las citas se llevará a cabo en función 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.

### **4.4. Epílogo**

La clínica se situara en una de las calles más transitadas de la ciudad de Valencia, a 3 minutos andado de la plaza de España y a 10 minutos de la plaza del ayuntamiento. Debido a la afluencia de gente de la zona, tiene un buen servicio publico de transporte que facilitaría la llegada de los clientes a la clínica. Además estamos situados muy cerca del colegio de Agustinos, en quienes nos centraremos para empezar a captar clientela, dándonos a conocer a los padres que esperan a la salida del colegio.

Estaremos en una planta baja con grandes cristaleras que dejen pasar la luz del sol y nos publicitaremos a pie de calle con los vinilos de las ventanas y el cartel donde se lea el nombre de la clínica.

Pretendemos crear un entorno agradable donde se respire tranquilidad y la gente este a gusto, porque sabemos que muchas personas son reticentes a ir al dentista, porque piensan que les van a hacer daño, por ello trataremos de hacerles sentir como si estuvieran en casa. Nos preocuparemos de los más pequeños dándoles la opción de divertirse con algunos juegos y de los mayores con la prensa diaria.

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. En ese caso se le remitirá al especialista correspondiente.

Queremos hacer hincapié en el seguimiento personalizado de los pacientes, durante el tratamiento que deban llevar y una vez realizado el tratamiento, característica que nos diferenciará de la competencia.

Con la buena disposición del local, el tratamiento personal y atento y las ganas de trabajar en un proyecto que creamos desde cero, pensamos que pronto empezaremos a captar clientes y el boca a boca hará que ganemos poco a poco una buena reputación.

# **CAPÍTULO 5: ORGANIZACIÓN Y RRHH**

## **5. ORGANIZACIÓN Y RRHH**

### **5.1 Introducción.**

En este capítulo procedo a analizar primero la visión y los valores de la empresa, para definir conceptos clave de la actuación que llevara la empresa y como quiere llegar a conseguir una cuota de mercado. Para ello desarrollaremos para diferenciarlos los conceptos de misión, visión, objetivos, estrategias, planes y proyectos.

A continuación analizaré los distintos puestos de trabajo que habrá en la clínica, para saber el personal necesario para el correcto funcionamiento de la empresa y la adecuada atención de los pacientes.

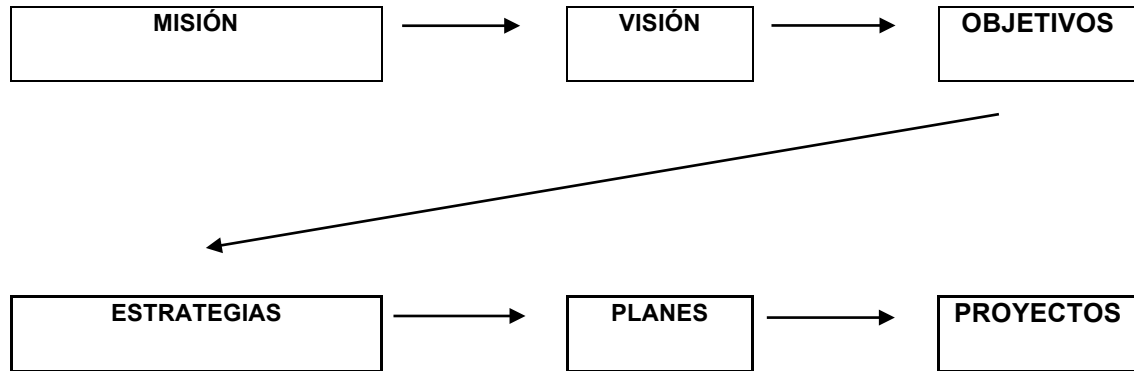
Más tarde abordare la cuestión de la forma jurídica que es mejor para el tipo de empresa que queremos abrir. Factor importante para determinar entre otras, con que cuantía se responderá ante terceros por las deudas de la empresa.

Por último, estableceré el organigrama de la empresa donde estará definido los niveles de cada trabajador y las jerarquías para que todo el mundo en la empresa tenga claro en que escalón se encuentra en la clínica.

### **5.2 Misión visión y valores de la empresa.**

Para definir el punto del mercado en el que la empresa quiere colocarse y la forma de conseguirlo, se tratan en el presente capítulo distintos aspectos como estrategia, y objetivos entre otros. Cada uno de los conceptos viene a continuación definido para su perfecta comprensión, ya que pueden, algunos de ellos, confundirse entre sí con facilidad.

Cuadro 4 Actuación de la empresa



Fuente: Apuntes de DPE

**Misión:** Propósito de la empresa. Justifica su existencia casi permanente. No siempre es explícita. En el caso estudio diferenciación por servicio. Dar un servicio con profesionalidad y rapidez en tratamiento y salud dental. Estudio personalizado con cuantas pruebas sean necesarias para cada uno de los clientes. Algunos tratamientos bucales son costosos (semanas e incluso meses), por lo que la empresa tratara de reducir ese plazo lo máximo posible para evitar la incomodidad, por todos conocida, de la espera de finalización de un tratamiento

**Visión:** Que quiere ser. Sueño alcanzable. Modelo de futuro a largo plazo. Suele ser frecuentemente tácita. En la empresa estudiada, obtener reconocimiento de la sociedad y generar una imagen de marca a nivel provincial, autonómico, y posteriormente, quizá a nivel nacional. Montaje de una cadena empresarial dedicada al sector odontológico. Por su localización va orientada a la atención de un público de poder adquisitivo medio-alto. No se hace distinción en cuanto a edad se refiere, atendiendo tanto a un público infantil, como adulto y de edad avanzada.

**Objetivos:** Resultados deseados y posibles en un plazo determinado. Generalmente explícitos y económicos. Revisión anual. Los objetivos de la empresa son únicamente regulares, ya que con la capacidad económica de la misma, no es factible optar a objetivos innovadores. El objetivo económico a priori de la empresa es, con los ingresos mensuales, poder hacer frente a los gastos mensuales.

En el momento que la primera clínica esté en situación de funcionamiento regular y genere suficientes beneficios para afrontar una segunda inversión, la empresa estudiará la posibilidad de abrir un nuevo punto de servicio.

**Estrategia:** Áreas de actuación, naturaleza e intensidad de las actuaciones. Productos, mercados, tecnologías. Revisión anual. La empresa estudiada se decanta por una estrategia de **diferenciación**. Diferenciación en calidad y, sobre todo, calidad de servicio. Se provee de materiales y tecnología de alta calidad y primeras marcas. Se diferencia de otras empresas en la dedicación que ofrece a los clientes. Les dedica una mejor y más profesional atención reduciendo el número de visitas y pacientes establecidos diariamente, atendiendo a cada paciente con el tiempo realmente necesario. La diferenciación en el servicio se verá reconocida por el sector y los clientes siempre y cuando la calidad acompañe, ya que son dos conceptos que en van íntimamente ligados en la odontología.

No obstante, la diferenciación en una empresa de este sector no es fácil de conseguir. La diferenciación en el servicio que pretende alcanzarse es un proceso lento del cual no se verán resultados con rapidez.

**Planes:** Programas de actuación con fechas, responsables, y resultados esperados. I+D, marketing, producción, financiación, que deberán de ser revisados anualmente. El plan de actuación de la empresa en los primeros años de vida se centra en la publicidad y en la financiación. En cuanto a la publicidad, durante el año 2014, la empresa realiza una fuerte campaña en el momento de su constitución. Este plan de marketing, por el que ha apostado la empresa, se desarrollara en los siguientes capítulos.

**Proyectos:** El siguiente proyecto de la empresa, aunque no tiene un momento concreto de realización será la apertura de una nuevas clínicas, llevando a cabo un estudio exhaustivo de zonas.

### VALORES DE LA EMPRESA

Los valores de la empresa son los pilares más importantes de la misma. Con ellos definimos a la misma ya que es lo que proyectamos y los consumidores perciben. Son valores de las personas que la componen, además de aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social.

Permiten generar una cultura empresarial. Por ello es muy importante definirlos correctamente. Son muy importantes, porque son las fuerzas impulsoras del cómo se hace el trabajo, que nos permite posicionarnos, nos sugieren toques 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.

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. Sabemos que en nuestra clínica el bien máspreciado y que tenemos que cuidar con más ahínco son los clientes, por ello enseñaremos a nuestros trabajadores a atenderlos eficazmente y a tratarlos adecuadamente.

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

Los valores corporativos de nuestra clínica dental serán:

- Se buscare la máxima calidad de servicio y total disposición a nuestros clientes.
- Ética y conciencia del servicio que se brinda para llevarlo a cabo bajo los mejores estándares.
- Compromiso con la ecología, nos comprometemos a separar nuestros residuos

para reciclarlos correctamente.

- Compromiso con el desarrollo integral de la sociedad.
- Liderazgo, aprendizaje constante, para poder innovar siempre que podamos, siendo críticos con nuestro trabajo, intentando buscar la armonía del trabajo en equipo.
- Respeto a los derechos humanos, tratando tanto a los empleados como a nuestros clientes de la manera más educada posible.
- Equidad, solidaridad y eficiencia.

### **5.3 Análisis de los puestos de trabajo.**

La clínica dental presta un servicio de atención al paciente de manera directa a través de todos los trabajadores, este constante contacto es común en las empresas del sector servicios, por ello es de suma importancia poner especial atención a la hora de contratar al personal que formará parte del equipo de la clínica, porque es necesario que compartan y puedan transmitir con su trabajo diario los valores de la empresa, que serán los que la diferencien y consigan crear un valor añadido.

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”. Esto es lo que se deberá hacer, analizar cada puesto de trabajo para determinar que persona se adecua más a él, además se deberá de llevar un seguimiento mediante la información que vayamos obteniendo para revisar si cada uno está cumpliendo con las funciones asignadas y está realizando su trabajo correctamente.

A continuación se muestra un esquema en el que se muestra gráficamente las etapas para poder llevar a cabo el proceso de selección una vez identificado el análisis de las necesidades de los puestos de trabajo.



Ilustración 2: Proceso de selección de los trabajadores.



Fuente: Acces Gestión Integral de Empleo.

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. Busca 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 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 en los procesos que realiza, organizado a la hora de desempeñar su trabajo, seguro de sí mismo, debe interactuar con el equipo, tiene que dar su punto de vista de manera objetiva. También tiene que llevar la iniciativa, siendo responsable con los tratamientos que decide aplicar, flexible para adaptarse a cualquier imprevisto. Por último buscara la eficiencia, siendo delicado y minucioso en sus actuaciones.

#### Funciones:

- 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.
- 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 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.

### PUESTO DE TRABAJO SECUNDARIO

➤ Denominación del puesto: **Higienista.**

Un higienista deberá ser una persona organizada, resolutiva y con iniciativa para poder gestionar correctamente el funcionamiento de la clínica. Debe de ser capaz de concentrarse y estar atento a su faena para que los tiempos de espera no se incrementen y con habilidad de establecer buenas interrelaciones con el paciente.

Es necesario que sea poseedor del título de la formación profesional de grado superior en higiene buco-dental, así como la licencia de operador de rayos. Como conocimientos extras requeridos para el desarrollo de sus funciones, se requiere que sepa manejar el office a nivel de usuario.

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.

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

El auxiliar de la clínica tendrá que haber cursado los estudios de Técnico de Ciclo formativo de Grado Medio o FP.

La persona que sea seleccionada para este puesto tendrá que ser seria, formable, con una buena educación, necesaria para tratar con los clientes guardando siempre el respeto que se merecen y con ganas de trabajar.

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.

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. Es por ello, que durante los primeros años de funcionamiento se ocuparán éstos tres puestos de trabajo.

#### **5.4. Forma jurídico fiscal de la empresa.**

La elección de la forma jurídica es una elección clave a la hora de emprender un negocio. De las distintas opciones que existen, la clínica dental ha optado por la Sociedad Limitada Nueva Empresa

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

La Sociedad Limitada Nueva Empresa (SLNE) es un tipo de Sociedad de Responsabilidad Limitada con una serie de peculiaridades. Se rige por el Real Decreto Legislativo 1/2010 de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital. (Circe, 2014)

❖ Las características de la forma jurídica elegida son las siguientes:

- Es una especialidad de la Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL).
- Su capital social está dividido en participaciones sociales y la responsabilidad frente a terceros está limitada al capital aportado.
- El número máximo de socios en el momento de la constitución se limita a cinco, que han de ser personas físicas. Se permite la Sociedad Limitada Nueva Empresa unipersonal.
- El número de socios puede incrementarse por la transmisión de participaciones sociales. Si como consecuencia de la transmisión, son personas jurídicas las que adquieren las participaciones sociales, éstas deberán ser enajenadas a favor de personas físicas en un plazo máximo de tres meses.
- El capital social mínimo, que deberá ser desembolsado íntegramente mediante aportaciones dinerarias en el momento de constituir la sociedad, es de 3.012 euros y el máximo de 120.202 euros.
- El objeto social es genérico para permitir una mayor flexibilidad en el desarrollo de las actividades empresariales sin necesidad de modificar los estatutos de la sociedad.
- La denominación social se compone de los apellidos y el nombre de uno de los socios más un código alfanumérico único (ID-CIRCE).
- Se podrán utilizar unos estatutos sociales orientativos que reducen los tiempos de notarios y registradores a un máximo de 24 horas cada uno.

- Dos formas de constitución: telemática y presencial.
- Los órganos sociales son una Junta General de socios y un Órgano de administración unipersonal o pluripersonal.
- Pueden continuar sus operaciones en forma de SRL por acuerdo de la Junta General y adaptación de los estatutos.
- Podrá disponer de un modelo contable adaptado a la realidad de las microempresas que cumple con las obligaciones de información contable y fiscal y que sirve como herramienta de gestión.

❖ Las principales ventajas son:

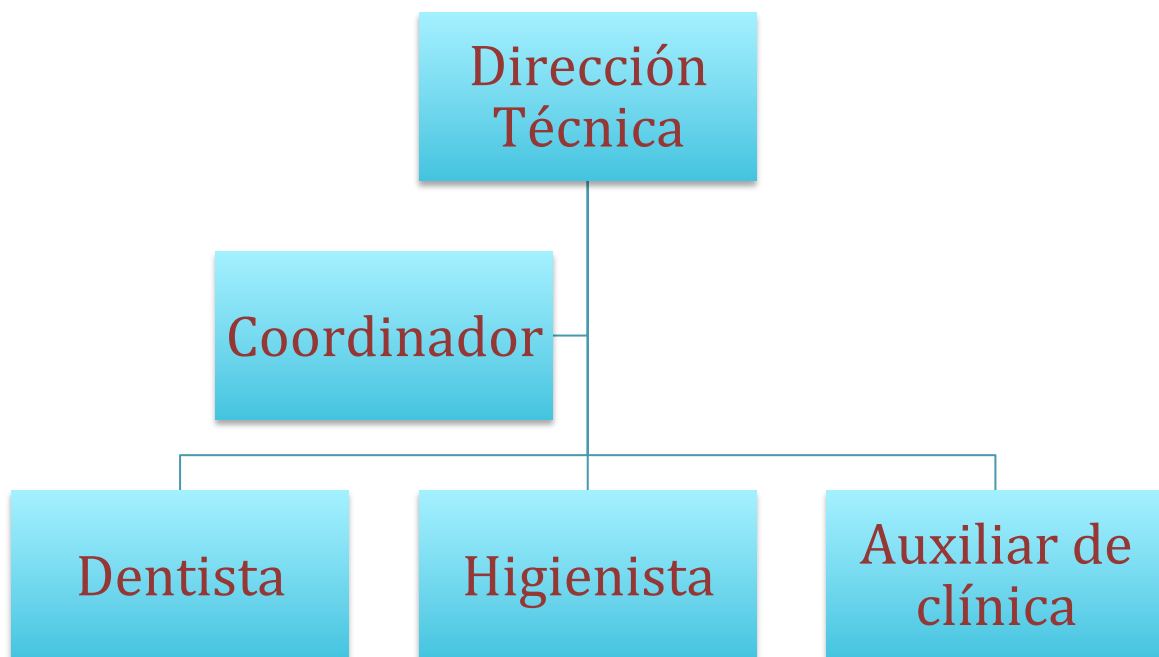
1. Aplazamiento sin aportación de garantías del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados (ITP/AJD), por la modalidad de operaciones societarias, derivadas de la constitución de la sociedad durante el plazo de un año desde su constitución.
2. Aplazamiento sin aportación de garantías, de las deudas tributarias del Impuesto sobre Sociedades correspondientes a los dos primeros períodos impositivos concluidos desde su constitución.
3. Aplazamiento o fraccionamiento, con garantías o sin ellas, de las cantidades derivadas de retenciones o ingresos a cuenta del IRPF que se devenguen en el primer año desde su constitución.
4. No obligación de efectuar pagos fraccionados del Impuesto sobre Sociedades, a cuenta de las liquidaciones correspondientes a los dos primeros períodos impositivos desde su constitución.
5. Cuenta ahorro-empresa cuyos fondos deben destinarse a la constitución de una empresa, con una duración mínima de dos años con, al menos, un local y un empleado con la forma jurídica de Sociedad Limitada Nueva Empresa, y cuyo régimen fiscal es similar al de la cuenta ahorro vivienda (devolución en el IRPF del 15% del importe

depositado en la cuenta con el límite de 9.015,18 € anuales durante un plazo máximo de 4 años)

### 5.5 Organigrama de la empresa.

Un organigrama presenta de forma gráfica diferentes aspectos dentro de la empresa. A continuación, se muestra el organigrama de la clínica en el que representa la estructura orgánica de la empresa, mostrando las relaciones jerárquicas de la organización de forma esquemática.

Cuadro 5: Organigrama de la Clínica Dental



Fuente: Elaboración propia,2014

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.

## 5.6 Epílogo

Sintetizando lo visto en este capítulo, hemos visto primero los puntos clave que definen la estrategia de futuro de la empresa y como quiere llegar a conseguir sus objetivos. Cual es la misión de la clínica en la sociedad y que valores la hacen diferente al resto, desmarcándose y creando un saber hacer particular.

Hemos profundizado en las características de los puestos de trabajo necesarios para llevar a cabo la actividad y cual seria el proceso de selección necesario para poder elegir al personal más capacitado para el cargo que tendría que desarrollar.

En este apartado también hemos tratado temas importantes como la forma jurídico/fiscal elegida para nuestro negocio, al final hemos llegado a la conclusión que la opción más idónea para nuestras características de negocio, será la de Sociedad Limitada Nueva Empresa, debido a que si hubiera deudas con terceros el empresario no respondería con todo su patrimonio, de esta manera solo responde la sociedad y el empresario podría salir menos perjudicado.

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.



# **CAPÍTULO 6: ANÁLISIS DEL MARKETING**

## 6. ANALISIS DEL MARKETING

### 6.1 Introducción

En el presente capítulo analizaremos en detalle el plan de marketing que la empresa buscará implementar para dar a conocer la nueva clínica. Cuales serán los medios de actuación más adecuados, teniendo en cuenta sus precios y por último en que publico se centraran los esfuerzos de las campañas publicitarias.

Por otra parte analizo los servicios que ofrece la clínica y los precios que cobraremos por estos.

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 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 3: Marketing Mix



Fuente: Learnmarketing.com,2013

El marketing se presenta ante el odontólogo como una herramienta imprescindible para aumentar el rendimiento de su clínica dental.

## 6.2 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 tan 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 Valencia.
- 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.

Tenemos las siguientes opciones en cuanto al enfoque que queramos darle a los segmentos de mercado:

- 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 Valencia.

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.

### **6.3 Producto o 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. Del 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.

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 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 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.

**Endodoncia:** Tratamiento conocido coloquialmente como “matar el nervio”. Consiste en la extirpación del paquete vasculonervioso 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

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

**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:** 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 ortodontista y de hacer un tratamiento restaurador en caso de necesitarlo.

**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 faltan y sobre todo lo más importantes para nuestra visión, brindar al paciente una sonrisa y bienestar.

**Odontogeriatría:** Esta 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.

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.

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.

## **6.4 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.

Como se puede observar en las tarifas de precios analizadas en la tabla 1, 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 se considerará como un cliente fiel a nuestra clínica.

Tabla 1: Comparativa de precios de nuestra clínica y los de la competencia.

TRATAMIENTOS	NUESTRAS TARIFAS	TARIFAS DE LA COMPETENCIA
<b>OBTURACION "EMPASTE"</b>		
Simple composite	40 €	50 €
Simple amalgama	40 €	50 €
Compuesto composite	50 €	60 €
Compuesto amalgama	50 €	60 €
<b>ENDODONCIA</b>		
Uniradicular (un nervio)	120 €	140 €
Biradicular	140 €	160 €
Multiradicular	185 €	210 €
<b>PROTESIS "CARILLAS"</b>		
Prótesis fija	200 €	220 €
Cerametálica	220 €	240 €
Cerámica inyectal	330 €	360 €
Prótesis removible	[500€-650€]	[550€-700€]
Esquelético	800 €	880 €
Prótesis removible total	[300€-500€]	[360€-560€]
<b>EXTRACCIONES</b>	40 €	50 €
Extracción simple	50 €	60 €
Extracción compleja	120 €	140 €
Limpieza	35 €	50 €
<b>Cirugía "por implante"</b>	1.300 €	1.500 €
<b>Blanqueamiento no vital</b>	35 €	60 €
<b>Blanqueamiento vital</b>	300 €	360 €
<b>Blanqueamiento vital combinado</b>	400 €	440 €
<b>Raspado selectivo por diente</b>	18 €	25 €
<b>Raspado por cuadrante</b>	50 €	70 €

Fuente: elaboración propia (2014)

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 se considerará 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, es 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.

Mas adelante procederemos a revisar los precios si es necesario para ir incrementándolos poco a poco e ir ganando algo más de margen, una vez tengamos la clientela establecida y consolidada.

## **6.5 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 incontrolables.

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 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 Publicación.

En cuanto a **la publicidad**, durante el año 2014, la empresa realiza una fuerte campaña en el momento de su constitución. Este plan de marketing, por el que ha apostado la empresa, supone una inversión muy fuerte el primer año y trata de dar a conocer la empresa en el mercado valenciano. Actúa en diversos medios, como son la prensa, internet, radio o panfletos.

En años posteriores la empresa sigue apostando por la publicidad. La inversión es menor que en sus comienzos, pero se apuesta por un bombardeo continuo que recuerda al cliente la existencia y profesionalidad de la clínica.

Tanto la radio como la prensa digital y escrita seleccionadas corresponden al grupo Las Provincias. Las tarifas que nos ofrece este grupo mediático son muy competentes y la credibilidad de sus informaciones es vital para el desarrollo de nuestras diferentes acciones publicitarias.

Los medios utilizados son:

- Web Las Provincias Digital: Los internautas se ajustan al perfil de nuestro cliente, empresarios/as, ejecutivos/as y gente con un poder adquisitivo medio-alto o alto y con poco tiempo para realizar gestiones. Internet ha sido un medio revolucionario, y cada vez hay más lectores que, desde su trabajo o residencia, se conectan para ver la actualidad de la prensa.
- Prensa: En la provincia son muchos los lectores del Diario Las Provincias. Por su cobertura, al anunciante le va a resultar un medio muy eficaz. Según estudios de la OJD, los lectores de prensa (de nuestro perfil objetivo) también leen en internet. Es otro medio recurrente y un medio no anula al otro.
- Radio: La locución de las cuñas será antes o después del programa en desconexión local para Valencia (sólo la frecuencia de Valencia). Se seleccionan una serie de programas que puedan ir dirigidos a oyentes de las características de nuestro público objetivo.
  - o Salud y calidad de vida.
  - o Protagonistas – Luis del Olmo.
  - o La tarde de... Ramón García.
  - o Ana en Punto Radio.
  - o Protagonistas – Julia Otero.
  - o El mirador del deporte.
  - o Protagonistas – Valencia abierto.
- Panfletos: Se distribuirá panfletos en la estación de metro y salidas de el mismo, próximos a la plaza España. También se dejare en los coches que estén estacionados por las inmediaciones de la clínica. Éste tipo de publicidad indica el emplazamiento exacto de la clínica. Además la clínica se encuentra en un punto muy visible, fácilmente apreciable por cualquier viandante que se encuentre en la zona, o conductores que pasen cerca. Muchos de los viandantes deberán ser

residentes de la zona o personas con facilidad de acceso a la misma. Muchas de las personas que observen este tipo de publicidad serán clientes potenciales por proximidad.

## 6.7 Servicio ampliado.

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.

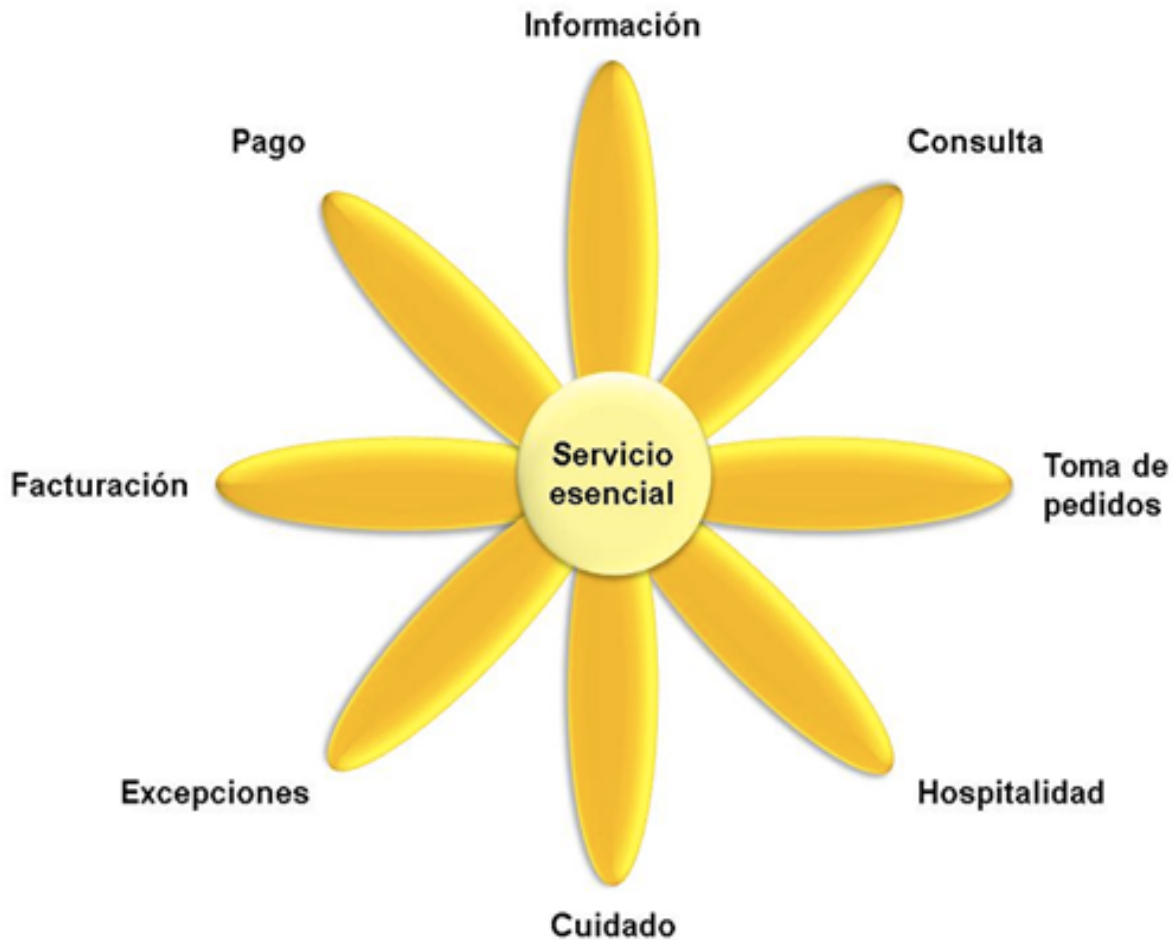
En la siguiente hoja podemos ver la ilustración 4 donde esta representada la flor de lovelock. Procedo a desarrollar cada uno de los pétalos.

Información: El cliente necesita conocer determinada información de forma rápida y oportuna como puede ser los 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.



Ilustración 4: Flor de Lovelock



Fuente: Gestion.pe (2014)

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 tiempo de espera lo máximo posible, 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.

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:

- 50% del importe del tratamiento acordado en el momento de aceptación.
- 50% restante en el momento de finalización de dicho tratamiento.
- O ir pagando cada visita el importe correspondiente dividiendo el total a pagar entre el numero total de visitas.

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.

## 6.8 Epílogo.

Hemos decidido dirigirnos a todo el mercado sin excepción. Con ello dejamos la segmentación del mercado de lado para centrarnos en el mayor número de gente posible, estableciendo como atributo esencial una política de precios bajos, ofreciendo productos de calidad, reduciendo el margen de beneficio.

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

La estrategia a seguir como ya se ha comentado anteriormente será dispersa, centrándose no todo nuestro esfuerzo en un solo segmento.

Nos preocuparemos 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. De esta manera empezaremos a inculcar buenos hábitos desde bien pequeños.

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

Establecemos 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.

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: logotipo, anuncios en periódicos locales, radio y mediante el reparto de panfletos a pie de calle.

# **CAPÍTULO 7: ANÁLISIS FINANCIERO**

## **7. ANALISIS FINANCIERO.**

### **7.1 Introducción.**

El plan 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.

Para la apertura de un negocio como este, la inversión necesaria inicialmente es bastante elevada. Supera en gran medida la cuantía económica media de la actividad emprendedora en España.

Aparte de los gastos comunes a la creación de cualquier empresa, gastos de constitución, inscripción en el registro, escrituras, firmas notariales, etc., supone un gasto elevado en aparatología, instrumentos, etc., que tienen un elevado precio de adquisición.

En este capítulo vamos a realizar un plan de inversiones, plan de financiación, analizaremos los ingresos, gastos previsibles, así como los balances de la clínica dental. Por último, calcularemos los ratios que nos ayuden a tomar una decisión final.

### **7.2 Umbral de rentabilidad.**

Para la apertura de un negocio como este, la inversión necesaria inicialmente es bastante elevada. Supera en gran medida la cuantía económica media de la actividad emprendedora en España.

Aparte de los gastos comunes a la creación de cualquier empresa, gastos de constitución, inscripción en el registro, escrituras, firmas notariales, etc., supone un gasto elevado en aparatología, instrumentos, etc., que tienen un elevado precio de adquisición.

A continuación pasamos a describir la inversión necesaria en cada uno de estos conceptos para la apertura de nuestra futura clínica dental.

En cuanto a los gastos de constitución la inscripción en el Registro Mercantil y los gastos de notaria, consultado con los correspondientes asesores, para constituir una SL, tienen un coste aproximado no superior a 1.000€ .

Para la puesta a punto del local la empresa gastará aproximadamente en la ejecución de la obra 26.434,63€ + IVA (31.985,90€)

La empresa necesita, para poder dar comienzo a las obras, una serie de documentos que debe solicitar a distintos organismos. En primer lugar necesita que el proyecto esté aprobado y visado por el colegio de arquitectos. El coste de este certificado supone el 1% del Proyecto de Ejecución Material (PEM). Esta cantidad corresponde en su mayor parte al seguro de responsabilidad civil. En nuestro caso asciende a 265€ (1% de 26.434,63) aproximadamente.

Será necesario la concesión del ayuntamiento del permiso de obras. La licencia de obras para la habilitación del local, debe ser solicitada al ayuntamiento del que sea competencia el municipio. En el caso de esta empresa deberá ser solicitada al Ayuntamiento de Valencia, y su coste es del 4% del presupuesto de obra. Dicha licencia ascendería a 1.057,40€ (4% de 26.434,63€ ). Estos gastos, contablemente hablando, suponen un incremento del valor de la construcción.

Para el montaje de una clínica, lo primero que se debe plantear es la instalación del número de equipos. Para un odontólogo puede tratarse de uno o dos equipos. La diferencia es sustancial económicamente pero, si es posible dicha diferencia de inversión, es recomendable la instalación de dos equipos. La instalación de dos equipos en la clínica favorece una mayor rotación de pacientes. Se pueden atender un mayor número de personas en el mismo período de tiempo y por lo tanto los ingresos son superiores. En nuestro caso se va a apostar por el montaje de 2 equipos de trabajo. El presupuesto que hemos obtenido se divide en dos partes bien diferenciadas: Suministros de aparatología, que incluyen las diferentes herramientas de trabajo y mobiliario necesario. Su precio de adquisición es de 24.000,24€ + IVA (29.040,29€) y los dos equipos ascienden a una cantidad de 15.732€ + IVA por unidad, por lo que para la empresa supondrá un coste inicial de 31.464€ + IVA (38.071,44€)

El total de la inversión inicial para llevar a cabo el proyecto es de 101.420,03€

## RELACIÓN DE GASTOS

Los gastos que tendremos el primer año y con los que tendremos que contar para sumarlos al montante total del dinero que necesitaremos para llevar a cabo el proyecto son los siguientes:

El alquiler del local lo conseguimos a 850€ al mes lo que hace un total de 10200€ al año. En años sucesivos, el alquiler del local se irá actualizando con el incremento o decremento del IPC.

Servicio de limpieza: Se recurre a una empresa especializada, solo se necesitan los servicios 2 horas al día aproximadamente. Suponiendo un coste de unos 12€ + IVA por hora aproximadamente, mensualmente el coste se estima alrededor de 480€ + IVA (580,8€)

Luz: La luz es un gasto bastante elevado, ya que durante toda la jornada laboral, deben permanecer las luces de la clínica encendidas. Aunque halla luz natural, la luz debe ser intensa para desempeñar la labor médica. El gasto será todos los meses aproximado, ya que las horas de utilización son siempre las mismas, y el gasto que supone la utilización de maquinaria no será excesivamente variable. Se supone un gasto mensual de 150€ + IVA (181,5€) al mes, que será cargado en cuenta mensualmente.

Agua: El gasto en agua podría suponerse variable en función del número de visitas. No obstante, al no representar un gasto excesivamente significativo respecto a los gastos totales, vamos a suponer que es un gasto fijo. Tomamos como estimación la cantidad de 15€ + IVA mensuales (18,15€), que se harán efectivos mensualmente a la recepción del recibo.

Teléfono: El gasto mensual en teléfono en este tipo de negocio es bastante reducido. Se utiliza para confirmar visitas con los clientes, posibles pedidos de suministros, información de imprevistos. Se supone, por lo tanto, que el gasto en teléfono asciende a 70€/mes + IVA (84,7€).

Intereses y amortización del préstamo: El préstamo de 100.000€ obtenido por el BBVA sigue el método de amortización constante, y tiene un interés de 5,5%. El plazo de amortización es de 10 años.



En el cuadro 6 vamos a detallar la amortización de dicho préstamo.

Cuadro 6: Amortización del préstamo del BBVA

PERIODO	CUOTA	INTERESES	AMORTIZACIÓN	CAPITAL VIVO	CAPITAL AMORT
0				100000	
1	13.266,78 €	5.500,00 €	7.766,78 €	92.233,22 €	7.766,78 €
2	13.266,78 €	5.072,83 €	8.193,95 €	84.039,27 €	15.960,73 €
3	13.266,78 €	4.622,16 €	8.644,62 €	75.394,66 €	24.605,34 €
4	13.266,78 €	4.146,71 €	9.120,07 €	66.274,59 €	33.725,41 €
5	13.266,78 €	3.645,10 €	9.621,67 €	56.652,91 €	43.347,09 €
6	13.266,78 €	3.115,91 €	10.150,87 €	46.502,04 €	53.497,96 €
7	13.266,78 €	2.557,61 €	10.709,16 €	35.792,88 €	64.207,12 €
8	13.266,78 €	1.968,61 €	11.298,17 €	24.494,71 €	75.505,29 €
9	13.266,78 €	1.347,21 €	11.919,57 €	12.575,14 €	87.424,86 €
10	13.266,78 €	691,63 €	12.575,14 €	0,00 €	100.000,00 €

Fuente: Elaboración propia, 2014

La estimación que se realiza sobre la evolución de las ventas mensuales no está fundamentada en datos reales, por lo que se plantean simulaciones para los 3 escenarios posibles:

- Pesimista
- Medio
- Optimista

La estimación media es la que, a priori, se podría esperar como respuesta a la campaña publicitaria, un buen servicio y una actuación profesional. Es en la que nos centraremos. El resto de escenarios estarán en los anexos del proyecto.

Vamos a realizar una estimación de ingresos por meses para los tres primeros ejercicios de la clínica dental.

En la siguiente tabla presentamos 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, he tenido en

cuenta que existe una cierta estacionalidad, por ejemplo en las vacaciones de fallas o verano.

Cuadro 7: Previsión de ingresos para los tres primeros ejercicios. Escenario medio.

	2014	2015	2016
ENERO	5.920	7.020	8.100
FEBRERO	3.510	8.190	10.000
MARZO	5.430	5.260	6.210
ABRIL	8.660	7.620	9.850
MAYO	7.100	10.190	12540
JUNIO	7.920	5.710	6.230
JULIO	7.760	5.210	6.890
AGOSTO	0	0	0
SEPTIEMBRE	5.710	6.710	7.520
OCTUBRE	5.290	8.080	9.548
NOVIEMBRE	4.780	5.390	6.870
DICIEMBRE	6.790	4.570	6.752
TOTAL	68.870	73.950	90.510

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Se prevé un incremento de los ingresos a medida que la cuota de clientes va incrementándose. 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. Agosto no esta abierta la clínica por vacaciones por eso los ingresos son 0.

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

Cuadro 8 : Previsión de gastos para los tres primeros ejercicios. Escenario medio

	2014	2015	2016
ENERO	3.765	3.881	4.173
FEBRERO	4.320	4.453	4.788
MARZO	4.962	5.115	5.500
ABRIL	4.435	4.572	4.916
MAYO	4.140	4.268	4.589
JUNIO	6.680	6.886	7.404
JULIO	4.568	4.709	5.063
AGOSTO	2.065	2.128	2.289
SEPTIEMBRE	5.820	6.000	6.451
OCTUBRE	6.234	6.426	6.910
NOVIEMBRE	4.785	4.932	5.304
DICIEMBRE	5.842	6.022	6.476
TOTAL	57.616	59.397	63.868

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Hemos supuesto que para el año 2015 el incremento de los gastos será de un 3% y para el año 2016 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.

### 7.3 Balances de situación.

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 2 se muestra el balance de situación para los tres primeros ejercicios de la clínica dental, en un escenario medio, con el fin de poder analizar la situación de ésta para poder tomar decisiones más oportunas.

Tabla 2: Balance de situación de los tres primeros ejercicios. Escenario medio.

<b>BALANCE DE SITUACION</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	138.389	138.389	138.389
Inmovilizado	145.989	145.989	145.989
Amortizaciones	7.600	7.600	7.600
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	9.668	5.009	3.800
Clientes	5.000	1.500	1.000
Existencias	3.568	3.000	1.800
Efectivo y otros activos equivalentes	1.100	509	1.000
<b>TOTAL ACTIVO</b>	148.057	143.399	142.189
<b>PATRIMONIO NETO</b>	6.557	9.399	22.187
Capital	0		
Reservas	4.000	4.000	7.000
Resultados del ejercicio	2.557	5.399	15.197
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	136.000	127.000	118.000
Deudas a l/p con entidades de crédito	136.000	127.000	118.000
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	5.500	7.000	1.991
Proveedores	5.500	7.000	1.991
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	148.057	143.399	142.189

Fuente: Elaboración propia, 2014.

### Análisis Vertical

El activo para el primer ejercicio de la clínica dental será de 148.057.8 €.

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.

### **7.4 Cuenta de resultados previsionales.**

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 3: Cuenta de resultados para los tres primeros ejercicios. Escenario medio

<b>CUENTA DE RESULTADOS</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Importe neto cifra de negocios</b>	68.870	73.950	90.510
<b>Aprovisionamientos</b>	-21.000	-21.649	-23.279
<b>Personal</b>	-13.200	-13.200	-13.200
<b>Alquiler</b>	-8.400	-8.400	-8.400
<b>Amortizaciones</b>	-7.600	-7.600	-7.600
<b>Otros gastos de explotación</b>	-12.016	-12.387	-13.320
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	-6.654	-10.712	-24.710
<b>Gastos financieros</b>	-3.000	-3.000	-3.000
<b>RESULTADO FINANCIERO</b>	-3.000	-3.000	-3.000
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	-3.654	-7.712	-21.710
<b>Impuesto s/Beneficio</b>	-1.096	-2.313	-6.513
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	2.557	5.399	15.197

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Tabla 4: Análisis de la cuenta de resultados para los tres primeros ejercicios.  
Escenario medio

<b>CUENTA DE RESULTADOS</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Ventas</b>	68.870	73.950	90.510
<b>(-) Coste de ventas</b>	21.000	21.649	23.279
<b>Margen Bruto</b>	47.870	52.300	67.230
<b>(-) Otros gastos de explotación</b>	20.416	20.787	21.720
<b>Valor añadido bruto (VAB)</b>	27.454	31.512	45.510
<b>(-) Gastos de personal</b>	13.200	13.200	13.200
<b>EBITDA</b>	14.254	18.312	32.310
<b>(-) Amortizaciones</b>	7.600	7.600	7.600
<b>BAII</b>	6.654	10.712	24.710
<b>(-) Gastos financieros</b>	3.000	3.000	3.000
<b>BAI</b>	3.654	7.712	21.710
<b>(-) Impuesto s/ beneficios</b>	1.096,2	2.313	6.513
<b>Resultado ejercicio</b>	2.557,8	5.399	15.197

Fuente: Elaboración propia, 2014.

### 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 BAI 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 nuestros 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 2015 y un 7% para el año 2016.

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.

## **7.5 Análisis de ratios.**

Vamos a proceder a analizar los principales ratios que estudiamos en Contabilidad General Analítica.

### *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**

Éste ratio de tesorería pretende eliminar la incertidumbre asociada a las existencias (el activo corriente menos líquido).

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

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 las existencias a pesar que tengamos pocas es buena.

### **Disponibilidad**

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.

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

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.

### ***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***

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.

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

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***

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

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

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***

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.

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

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**

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).

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

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**

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).

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

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.

## **7.6 Análisis de la inversión VAN Y 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: 100000 €
- Tasa de descuento: 2.22% (coste de la financiación de la empresa)
- Previsión de los flujos de caja para los 10 primeros ejercicios:

Tabla 5: Previsión de los flujos de caja para los 10 primeros ejercicios

	<b>COBROS</b>	<b>PAGOS</b>	<b>FLUJOS DE CAJA</b>
<b>2014</b>	68.500	57.200	11.300
<b>2015</b>	73.260	60.123	13.137
<b>2016</b>	88.940	63.754	25.186
<b>2017</b>	99.129	70.035	29.094
<b>2018</b>	109.670	76.590	33.080
<b>2019</b>	113.965	83.098	30.867
<b>2020</b>	120.040	90.946	29.094
<b>2021</b>	132.300	100.847	31.453
<b>2022</b>	139.000	107.332	31.668
<b>2023</b>	148.563	113.490	35.073
<b>2024</b>	156.362	120.971	35.391

Fuente: Elaboración propia, 2014.

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

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

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 10 años, además de recuperar la inversión inicial, se ganará un beneficio actualizado de 200.814,18€, 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.

Si tenemos un TIR alto obtendremos por la inversión un interés alto, que si lo miramos en relación a un producto financiero, hoy en día resulta muy difícil de conseguir teniendo en cuenta como se encuentra actualmente nuestro mercado financiero.

## 7.7 Epílogo

Como hemos podido observar para la apertura de un negocio como este, la inversión necesaria inicialmente es bastante elevada, debido a el importante coste de la maquinaria y el equipo necesario para empezar a funcionar.

Sin embargo los resultados obtenidos en el escenario medio para los tres primeros ejercicios, son algo mejores que lo que razonablemente se pensaría, ya que partimos de un negocio de nueva creación, en donde se requiere de una elevada inversión que lleva consigo una financiación ajena alta. Esto hace que se reduzcan considerablemente los márgenes y que hasta que consiga devolver la totalidad del préstamo tenga unos gastos elevados.

A pesar de todas éstas circunstancias, analizando los ratios de la empresa llegamos a la conclusión que la clínica, 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 más beneficios, al mismo ritmo que mediante las políticas de publicidad y cuando empiece a ganar reconocimiento, consigamos atraer a más pacientes que se transformaran en mayores ingresos.

En cuanto a los valores del VAN y el TIR, ambos han sido positivos. En 10 años además de conseguir recuperar lo invertido tendremos un beneficio aproximado de unos 200.000€

Por otro lado, tenemos una TIR de 21%, lo que indica que el proyecto es viable en el corto plazo, siendo superior al coste de la inversión. En relación a los productos financieros que se ofertan hoy en día es muy difícil conseguir un interés tan bueno por una inversión alternativa.

# **CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES**

## 8 CONCLUSIONES

La creación de empresas es, generalmente, un aspecto influyente en el crecimiento económico. Influye en este causando un aumento de los factores de producción, e indirectamente, un incremento de la productividad. Como todo sector, el de las actividades odontológicas se ha visto afectado por la recesión económica que está atravesando el país, afectando de manera significativa el gran número de universidades que ofertan estudios de Odontología lo que supone un exceso de recién licenciados.

La forma jurídica bajo la que está constituida la empresa, Sociedad Limitada Nueva Empresa, proporciona ciertas ventajas de actuación respecto al resto de compañías, como ya se ha explicado anteriormente. El objeto social genérico es una ventaja de la cual no sabrá aprovecharse la mayoría de las compañías. Otras, como el aplazamiento de los impuestos ó la facilidad de tramitaciones, son más apreciables por el empresario medio que opte por este tipo de sociedad.

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 empresa pertenece a un sector que dispone de un gran número de profesionales. La Comunidad Valenciana es la cuarta comunidad española con mayor número de profesionales por habitante. Esto podría considerarse a priori negativo para nuestro negocio, pero hemos visto que no es un punto determinante debido a la distribución de las clínicas.

La clínica dental se sitúa en el centro de Valencia a 3 minutos de la plaza de España, muy bien comunicada con el servicio público de transportes.

Una ventaja que tiene nuestra compañía respecto a otras de las proximidades es la localización en planta baja, lo que le da una posibilidad de darse a conocer con rapidez.

Los servicios ofrecidos por la clínica dental serán todos aquellos tratamientos que el paciente necesite para su mejora en su salud bucodental.

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.

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.

Para el montaje de la clínica se realiza una importante inversión en inmovilizado, es por ello que el endeudamiento de la empresa es elevado los primeros años.

Una vez aplicadas las técnicas del VAN y la TIR, en el que se han obtenido resultados positivos, comprobamos que el negocio es rentable a largo plazo por lo que el proyecto, a priori resultaría viable.

## BIBLIOGRAFIA

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.

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

DORNBUSH, RUDIGER y FICHER, STANLEY (2004). *Macroeconomía*, Novena edición. Editorial Mc Graw Hill.

GUÍA PUNTEX, anuario dental español (2009). *Publicaciones nacionales técnicas y extranjeras*, S.A.

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.

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 Universidad Politécnica de Valencia. ISBN 9788483637517.

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

Páginas web:

ACCES, GESTIÓN INTEGRAL DE EMPLEO. Proceso de selección de una empresa. Documento en línea disponible en: <http://www.accessett.com/content/consultor> Fecha de consulta [29.08.2014].

CENTRO DE FORMACIÓN Y RED DE CREACIÓN DE EMPRESAS. La sociedad Limitada Nueva Empresa. Documento en línea disponible en: <http://portal.circe.es/es-ES/emprendedor/SLNE/Paginas/SociedadLtdaNuevaEmpresa.aspx> Fecha de consulta [13.09.2014].

DATOS MACRO. El PIB de España. Documento en línea disponible en: <http://www.datosmacro.com/pib/espana> Fecha de consulta [01.08.2014].

DATOS MACRO. Población en España. Documento en línea disponible en: <http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/espana> Fecha de consulta [09.07.2014].

EURIBOR-RATES. Tipo de interés del BCE. Documento en línea disponible en: <http://es.euribor-rates.eu/tipo-de-interes-del-BCE.asp> Fecha de consulta [15.08.2014].

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. El IPC de España. Documento en línea disponible en: <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t25/p138&file=inebase&L=0> Fecha de consulta [11.08.2014].

MARCA ESPAÑA. El poder legislativo. Documento en línea disponible en: <http://marcaespana.es/es/instituciones-historia/instituciones/articulos/170/el-poder-legislativo> Fecha de consulta [07.07.2014].

MARKETING AND BUSSINESS ON INTERNET. Las 5 fuerzas de Porter. Documento en línea disponible en: <http://marketingandbusinessoninternet.blogspot.co.uk/2010/08/posicionamiento-5-fuerzas-de-porter.html> Fecha de consulta [16.07.2014].

## ANEXOS

### ESCENARIO OPTIMISTA

Para el escenario optimista hemos considerado un incremento del 20% respecto al escenario medio.

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

#### 1. Previsión de gastos

Tabla 6: Previsión de gastos para los tres primeros ejercicios. Escenario optimista

	2014	2015	2016
ENERO	4.518	4.657	5.008
FEBRERO	5.184	5.344	5.746
MARZO	5.954	6.138	6.600
ABRIL	5.322	5.486	5.899
MAYO	4.968	5.121	5.507
JUNIO	8.016	8.263	8.885
JULIO	5.481	5.651	6.076
AGOSTO	2.478	2.554	2.746
SEPTIEMBRE	6.984	7.200	7.741
OCTUBRE	7.480	7.712	8.292
NOVIEMBRE	5.742	5.919	6.365
DICIEMBRE	7.010	7.227	7.771
TOTAL	69.139	71.277	76.642

Fuente: Elaboración propia, 2014.

2. Previsión de ingresos

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

	2014	2015	2016
ENERO	7.104	8.424	9.720
FEBRERO	4.212	9.828	12.000
MARZO	6.516	6.312	7.452
ABRIL	10.392	9.144	11.820
MAYO	8.520	12.228	15.048
JUNIO	9.504	6.852	7.476
JULIO	9.312	6.252	8.268
AGOSTO	0	0	0
SEPTIEMBRE	6.852	8.052	9.024
OCTUBRE	6.348	9.696	11.457
NOVIEMBRE	5.736	6.468	8.244
DICIEMBRE	8.148	5.484	8.102
TOTAL	82.644	88.740	108.612

Fuente: Elaboración propia, 2014.



3. Balance de situación

Tabla 8: Balance de situación para los tres primeros ejercicios. Escenario optimista

<b>BALANCE DE SITUACION</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	166.067	166067	166067
<b>Inmovilizado</b>	175.187	175.187	175.187
<b>Amortizaciones</b>	9.120	9.120	9.120
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	11.602	6.011	4.560
<b>Clientes</b>	6.000	1.800	1.200
<b>Existencias</b>	4.282	3.600	2.160
<b>Efectivo y otros activos equivalentes</b>	1.320	611	1.200
<b>TOTAL ACTIVO</b>	177.669	172.078	170.627
<b>PATRIMONIO NETO</b>	7.869	11.278	26.625
<b>Capital</b>	0	0	0
<b>Reservas</b>	4.800	4.800	8.400
<b>Resultados del ejercicio</b>	3.069	6.478	18.237
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	163.200	152.400	141.600
<b>Deudas a l/p con entidades de crédito</b>	163.200	152.400	141.600
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	6.600	8.400	2.390
<b>Proveedores</b>	6.600	8.400	2.390
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	177.669	172.078	170.627

Fuente: Elaboración propia, 2014.

#### 4. Cuenta de resultados

Tabla 9: Cuenta de resultados para los tres primeros ejercicios. Escenario optimista

<b>CUENTA DE RESULTADOS</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Ventas</b>	82.644	88.740	108.612
<b>(-) Coste de ventas</b>	25.200	25.979	27.934
<b>Margen Bruto</b>	57.444	62.760	80.677
<b>(-) Otros gastos de explotación</b>	24.499	24.945	26.064
<b>Valor añadido bruto (VAB)</b>	32.944	37.815	54.613
<b>(-) Gastos de personal</b>	15.840	15.840	15.840
<b>EBITDA</b>	17.104	21.975	38.773
<b>(-) Amortizaciones</b>	9.120	9.120	9.120
<b>BAII</b>	7.984	12.855	29.653
<b>(-) Gastos financieros</b>	3.600	3.600	3.600
<b>BAI</b>	4.384	9.255	26.053
<b>(-) Impuesto s/ beneficios</b>	1.315	2.776	7.815
<b>Resultado ejercicio</b>	3.069	6.478	18.237

Fuente: Elaboración propia, 2014.

#### ESCENARIO PESIMISTA

Para el escenario pesimista hemos considerado un descenso del 20% respecto al escenario medio.

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

##### 1. Previsión de gastos

Tabla 10: Previsión de gastos para los tres primeros ejercicios. Escenario pesimista

	2014	2015	2016
ENERO	3.012	3.105	3.338
FEBRERO	3.456	3.562	3.831
MARZO	3.969	4.092	4.400
ABRIL	3.548	3.657	3.933
MAYO	3.312	3.414	3.671
JUNIO	5.344	5.509	5.923
JULIO	3.654	3.767	4.050
AGOSTO	1.652	1.703	1.831
SEPTIEMBRE	4.656	4.800	5.161
OCTUBRE	4.987	5.141	5.528
NOVIEMBRE	3.828	3.946	4.243
DICIEMBRE	4.673	4.818	5.180
TOTAL	46.092	47.518	51.095

Fuente: Elaboración propia, 2014.

## 2. Previsión de Ingresos

Tabla 11: Previsión de ingresos para los tres primeros ejercicios. Escenario pesimista

	2014	2015	2016
ENERO	4.736	5.616	6.480
FEBRERO	2.808	6.552	8.000
MARZO	4.344	4.208	4.968
ABRIL	6.928	6.096	7.880
MAYO	5.680	8.152	10.032
JUNIO	6.336	4.568	4.984
JULIO	6.208	4.168	5.512
AGOSTO	0	0	0
SEPTIEMBRE	4.568	5.368	6.016
OCTUBRE	4.232	6.464	7.638
NOVIEMBRE	3.824	4.312	5.496
DICIEMBRE	5.432	3.656	5.401
TOTAL	55.096	59.160	72.408

Fuente Elaboración propia, 2014.

### 3. Balance de situación

Tabla 12: Balance de situación para los tres primeros ejercicios. Escenario pesimista

<b>BALANCE DE SITUACION</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	110.711	110.711	110.711
<b>Inmovilizado</b>	116.791	116.791	116.791
<b>Amortizaciones</b>	6.080	6.080	6.080
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	7.734	4.007	3.040
<b>Clientes</b>	4.000	1.200	800
<b>Existencias</b>	2.854	2.400	1.440
<b>Efectivo y otros activos equivalentes</b>	880	407	800
<b>TOTAL ACTIVO</b>	118.446	114.719	113.751
<b>PATRIMONIO NETO</b>	5.246	7.519	17.750
<b>Capital</b>	0	0	0
<b>Reservas</b>	3.200	3.200	5.600
<b>Resultados del ejercicio</b>	2.046	4.319	12.158
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	108.800	101.600	94.400
<b>Deudas a l/p con entidades de crédito</b>	108.800	101.600	94.400
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	4.400	5.600	1.593
<b>Proveedores</b>	4.400	5.600	1.593
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	118.446	114.719	113.751

Fuente: Elaboración propia, 2014.

4. Cuenta de resultados

Tabla 13: Cuenta de resultados para los tres primeros ejercicios. Escenario pesimista

<b>CUENTA DE RESULTADOS</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Ventas</b>	55.096	59.160	72.408
<b>(-) Coste de ventas</b>	16.800	17.319	18.623
<b>Margen Bruto</b>	38.296	41.840	53.784
<b>(-) Otros gastos de explotación</b>	16.332	16.630	17.376
<b>Valor añadido bruto (VAB)</b>	21.963	25.210	36.408
<b>(-) Gastos de personal</b>	10.560	10.560	10.560
<b>EBITDA</b>	11.403	14.650	25.848
<b>(-) Amortizaciones</b>	6.080	6.080	6.080
<b>BAII</b>	5.323	8.570	19.768
<b>(-) Gastos financieros</b>	2.400	2.400	2.400
<b>BAI</b>	2.923	6.170	17.368
<b>(-) Impuesto s/ beneficios</b>	876	1.851	5.210
<b>Resultado ejercicio</b>	2.046	4.319	12.158

Fuente: Elaboración propia, 2014.

