

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS**



UNIVERSIDAD  
POLITECNICA  
DE VALENCIA



**PLAN DE EMPRESA.  
APERTURA DE UNA CLINICA DENTAL EN UTIEL.**

**TRABAJO FINAL DE CARRERA**

**Autor:**

IVAN DEFEZ CAÑIZARES

**Director:**

JOSE LUIS PEREZ-SALAS SAGRERAS

Valencia 2012



## INDICE

---

	<u>Página</u>
1. Resumen.	7
2. Justificación de las asignaturas relacionadas.	9
3. Objeto y objetivos.	12
4. Antecedentes.	13
4.1. <i>Introducción al sector odontológico.</i>	13
4.2. <i>Situación del sector en la Comunidad Valenciana y en concreto en la comarca Utiel-Requena.</i>	16
4.3. <i>Análisis demográfico de la profesión dental en la provincia de Valencia.</i>	17
4.4. <i>Análisis detallado de la comarca Utiel-Requena.</i>	22
4.5. <i>Situación del entorno. Análisis PEST.</i>	27
4.5.1. <i>Factores económicos.</i>	27
4.5.2. <i>Factores socio-culturales.</i>	28
4.5.3. <i>Factores político-legales..</i>	30
4.5.4. <i>Factores tecnológicos.</i>	31
4.5.5. <i>Factores medioambientales.</i>	32
4.6. <i>Análisis DAFO.</i>	33
5. Metodología.	37
5.1. <i>Estudio y análisis para la elección de forma de negocio que mejor se adapte a nuestras preferencias y necesidades</i>	37
5.1.1. <i>Nueva legislación para emprendedores y ayudas para la creación de empresas en la Comunitat Valenciana.</i>	39
5.2. <i>Detección de la oportunidad de negocio y requisitos para la puesta en marcha de la actividad.</i>	41
5.3. <i>Definición de nuestro servicio y breve enumeración de las líneas de negocio.</i>	44
5.4. <i>Análisis de la competencia y comparativa de los servicios.</i>	49
5.5. <i>Datos generales de la empresa.</i>	52
5.6. <i>Breve descripción de la forma en que se quiere prestar el servicio y sus características y razones para que se adquiera..</i>	55
5.7. <i>Plan de Márketing. Introducción y definición de objetivos y estrategias</i>	58
5.7.1. <i>Puesta en marcha del Plan de Marketing. Marketing Mix.</i>	62

5.8. Planificación temporal, presupuesto con el que se va a contar y control de ejecución de las estrategias de marketing llevadas a cabo.	75
5.9. Organización y personal.	80
5.9.1. Estructura organizativa y organigrama de la empresa.	82
5.9.2. Descripción de puestos de trabajo y perfiles competenciales.	85
5.9.3. Necesidades de capital humano y análisis de sus costes.	87
5.10 Plan Inversión-Financiación.	90
5.10.1. Necesidades financieras de la inversión.	90
5.10.2. Ayudas y subvenciones a solicitar.	102
5.11 Financiación de la empresa.	104
5.12 Análisis financiero y parámetros de la inversión.	109
5.12.1 Estimación de cobros previstos para tres escenarios distintos: normal, optimista y pesimista.	110
5.12.2 Flujos de caja.	112
5.12.3 Análisis de los resultados	129
6. Conclusiones.	133
7. Bibliografía.	135
8. Anexos.	137

## INDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

<i>Tabla 1.</i> Cifras de población referidas a 1 Enero de cada año de la provincia de Valencia. ....	18
<i>Tabla 2.</i> Agrupación comarcal de las cifras de población para el año 2007. ....	18
<i>Tabla 3.</i> Cifras de población, número de clínicas y ratio clínicas por habitante de cada agrupación comarcal. ....	19
<i>Tabla 4.</i> Nº de colegiados por año en el ICOEV. ....	21
<i>Tabla 5.</i> Municipios comarca Utiel-Requena y habitantes. ....	23
<i>Tabla 6.</i> Habitantes Utiel y sus núcleos urbanos. ....	24
<i>Tabla 7.</i> Habitantes Utiel por rango de edad. ....	25
<i>Tabla 8.</i> Análisis de la competencia. ....	50
<i>Tabla 9.</i> Precio tratamientos ofertados en euros. ....	68
<i>Tabla 10.</i> Planificación de los objetivos del Plan de Marketing. ....	76
<i>Tabla 11.</i> Presupuesto de Marketing. Importes en euros. ....	76
<i>Tabla 12.</i> Acciones de Marketing a llevar a cabo en el primer semestre y su coste. ....	77
<i>Tabla 13.</i> Necesidades de capital humano. ....	87
<i>Tabla 14.</i> Recursos Humanos en el siguiente año. ....	89
<i>Tabla 15.</i> Gastos de constitución y primer establecimiento. ....	92
<i>Tabla 16:</i> Gastos en obras de acondicionamiento del local. ....	95
<i>Tabla 17.</i> Gastos mobiliario. ....	97
<i>Tabla 18.</i> Material clínico necesario. ....	98
<i>Tabla 19.</i> Material fungible necesario. ....	99
<i>Tabla 20.</i> Necesidades informáticas. ....	101
<i>Tabla 21.</i> Ayudas y Subvenciones. ....	103
<i>Tabla 22.</i> Conjunto de costes iniciales. ....	104
<i>Tabla 23.</i> Condiciones particulares de préstamo ICO. ....	106
<i>Tabla 24.</i> Cuadro amortización préstamo. ....	107
<i>Tabla 25:</i> Financiación obtenida. ....	108
<i>Tabla 26.</i> Financiación necesaria. ....	109
<i>Tabla 27.</i> Criterios a aplicar para el cálculo de pacientes que acudirán a visitar la clínica para los tres escenarios distintos. ....	111
<i>Tabla 28.</i> Dotación amortización anual. ....	113
<i>Tabla 29.</i> Población de Utiel por edades. ....	114
<i>Tabla 30:</i> Población núcleos urbanos cercanos. ....	115
<i>Tabla 31.</i> Cálculo número de pacientes de 7-15 años que visitarán la clínica en un escenario normal. ....	116
<i>Tabla 32.</i> Cobro grupos de edad (0-15 años) para un escenario normal. ....	116
<i>Tabla 33.</i> Cálculo número de pacientes de 15-34 años que visitarán la clínica en un escenario normal. ....	118
<i>Tabla 34.</i> Cobros grupo de edad (15-34 años) para un escenario normal. ....	118
<i>Tabla 35.</i> Cálculo número de pacientes de 35-64 años que visitarán la clínica en un escenario normal. ....	119
<i>Tabla 36.</i> Cobros grupo de edad (35-64 años) para un escenario normal. ....	119
<i>Tabla 37.</i> Cálculo número de pacientes mayores de 65 años que visitarán la clínica en un escenario normal. ....	120
<i>Tabla 38.</i> Cobros grupo de edad. (>65 años) ....	120

<i>Tabla 39.</i> Facturación anual escenario normal. ....	121
<i>Tabla 40.</i> Facturación próximos 10 años. ....	122
<i>Tabla 41.</i> Salarios empleados. ....	123
<i>Tabla 42.</i> Total gastos anuales. ....	125
<i>Tabla 43.</i> Total gastos anuales en los próximos diez años. ....	126
<i>Tabla 44.</i> Cálculo del Impuesto de Sociedades. ....	127
<i>Tabla 45.</i> Flujos de caja para el horizonte temporal previsto, escenario normal .....	127
<i>Tabla 46.</i> Flujos de caja para el horizonte temporal previsto, escenario pesimista ..	128
<i>Tabla 47.</i> Flujos de caja para el horizonte temporal previsto, escenario optimista ..	128
<i>Tabla 48.</i> Van de la inversión. ....	130
<i>Tabla 49.</i> Cálculo de la Tasa Interna de Rendimiento. ....	131
<i>Tabla 50.</i> Flujos de caja acumulados. ....	132
<i>Tabla 51:</i> Pay Back en los distintos escenarios. ....	132
<i>Gráfico 1.</i> Situación geográfica de Utiel. ....	22
<i>Gráfico 2.</i> Localización de la clínica. ....	53
<i>Gráfico 3.</i> Organigrama. ....	83

## 1. RESUMEN

---

El proyecto que se va a desarrollar a continuación es la puesta en marcha de una empresa sanitaria en forma de clínica dental en la población de Utiel, situada en la comarca Utiel- Requena.

Para poder analizar la viabilidad de este proyecto resultará interesante realizar un análisis del sector así de la situación económica-empresarial de la comarca Utiel-Requena.

La empresa que se va a constituir se va a diferenciar de lo que hasta ahora están acostumbrados los habitantes de esta zona, ofreciendo una clínica innovadora, dotada de tecnología inexistente en la zona que posibilite nuevos tratamientos y una mayor calidad en el servicio.

En primer lugar se estudiará y analizará la población existente en la comarca y se va a realizar una segmentación por edades para poder diferenciar los distintos tipos de pacientes y ofrecer soluciones novedosas e innovadoras para cada uno de ellos logrando así una ventaja competitiva en el sector.

También se explicarán las perspectivas de futuro del proyecto que a grandes rasgos son que conforme se vayan adquiriendo nuevos clientes la clínica vaya haciéndose cargo de todos y cada una de las necesidades que ellos generen dotándose de personal especializado o personal propio contratado por los socios de la empresa.

Por supuesto esto sería impensable sin una formación especializada de sus trabajadores. En principio las personas que constituirán la sociedad son dos licenciados en odontología por la Universidad de Valencia especializados en distintas áreas, lo cual implica un alto grado de cobertura, y con un par de años de experiencia en clínicas trabajando por cuenta ajena para poder poner en práctica sus conocimientos en la zona.

Para ver la viabilidad de este proyecto vamos a hacer un estudio completo ya que a pesar de que la idea aparentemente es interesante, debemos hacer un estudio pormenorizado de todos y cada uno de los factores que afectan al éxito o fracaso de una nueva empresa y así ver desde un principio si la idea es viable o no.

La idea principal es la creación e inversión en la empresa por parte de odontólogos licenciados de la zona, con el fin de crear una empresa familiar porque aquí es muy importante la cercanía al cliente y la confianza que puedas inspirar como conocido suyo.

Se realizará un estudio pormenorizado de los costes que llevará la inversión inicial para la puesta en marcha de la clínica con sus respectivos gabinetes.

Se va a describir la estructura del personal de la clínica así como el plan de negocio. Habrá que realizar un estudio con los procesos realizados a la hora de realizar los diversos tratamientos y cómo la clínica recibirá apoyo de profesionales contratados para áreas que inicialmente no puedan desarrollarse con los odontólogos generales.

Será muy importante también tener claras las funciones de cada persona dentro de la clínica, por eso haremos una definición de puestos de trabajo que dejarán claras las tareas de cada uno según el área al que se vayan a dedicar.

Algunos estudios que son fundamentales y que se harán extensos en el proyecto son por ejemplo un estudio de los clientes potenciales, de la competencia, un análisis DAFO para analizar el entorno, aquello que nos puede posicionar en el mercado y ver la manera de salvar nuestras debilidades.

Además la imagen de marca será muy importante ya que en estas clínicas parte del éxito lo tiene el marketing, por ello este estudio de esta parte será muy completo.

Por último me gustaría resaltar la realidad de la puesta en marcha de este proyecto por lo que el desarrollo de este plan de viabilidad será la base y un buen apoyo para una idea que resulta bastante atractiva para los emprendedores, dado las dificultades económicas actuales del entorno.

## 2. JUSTIFICACIÓN DE LAS ASIGNATURAS RELACIONADAS

<p><b>Capítulo del TFC</b></p>	<p>Introducción y antecedentes.</p>
<p><b>Asignaturas relacionadas</b></p>	<p>Economía Española y Regional Economía Española y Mundial Dirección estratégica y política de empresa . Gestión y organización de empresas de servicios. Introducción a los sectores empresariales Microeconomía</p>
<p><b>Breve justificación</b></p>	<p>En primer lugar se va a hacer mención de la visión y misión de la empresa que queremos poner en funcionamiento. Para ello se va a analizar brevemente de la evolución del sector, tendencias del mercado, etc... Estas asignaturas servirán de guía para poder empezar a detectar las estrategias a llevar a cabo y la forma de gestionar este establecimiento para alcanzar la máxima rentabilidad.</p>

<p><b>Capítulo del TFC</b></p>	<p>Metodología</p>
<p><b>Asignaturas relacionadas</b></p>	<p>Legislación laboral de la empresa. Dirección comercial. Marketing en empresas de servicios. Dirección estratégica y política de empresa. Gestión y organización de empresas de servicios. Dirección de Recursos Humanos. Contabilidad general y analítica. Matemáticas Financieras.</p>
<p><b>Breve justificación</b></p>	<p>En este apartado se va a utilizar lo aprendido en asignaturas como derecho y legislación para saber con exactitud todos los trámites que se deben llevar a cabo para la constitución de la clínica y la elección de la forma jurídica idónea, así como para conocer si la actividad entra dentro del marco legal y el conocimiento de las leyes que afecten a nuestro negocio.</p> <p>Para poder explicar la situación actual de este tipo de establecimientos en nuestro país se deben analizar los factores de influencia del entorno. Será por ello necesario la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos en estas asignaturas para poder realizar un completo estudio para poder definir la línea estratégica a llevar a cabo.</p> <p>Se van a explicar las técnicas comerciales que se quieren llevar a cabo y los distintos estudios para que la empresa se pueda dar a conocer al mayor número posible de cliente y poder adquirir una gran cuota de mercado. Se utilizarán técnicas y herramientas adquiridos en estas asignaturas ; encuestas, marketing mix, etc...</p> <p>En este apartado del trabajo se van a explicar las características del local y los procesos y operaciones llevados a cabo para ofrecer un servicio completo. Se utilizarán los conocimientos adquiridos para ofrecer un servicio novedoso e intentar conseguir la máxima rentabilidad.</p> <p>En este apartado se definirán los distintos puestos de trabajo que existirán en la clínica. Se estudiarán sus responsabilidades, retribuciones, etc.</p>

<b>Capítulo del TFC</b>	Conclusiones
<b>Asignaturas relacionadas</b>	<p>Métodos cuantitativos para la toma de decisiones.            Contabilidad general y analítica.            Gestión Fiscal de la empresa.            Dirección Financiera.            Dirección estratégica y política de empresa.</p>
<b>Breve justificación</b>	<p>Después de haber evaluado el potencial económico del proyecto se van a intentar crear unos estados financieros provisionales... Se procederá al análisis de viabilidad de las inversiones realizadas para la puesta en marcha de la clínica, así como la financiación utilizada por esta, estudiando varias alternativas y utilizando las técnicas aprendidas en las asignaturas estudiadas para alcanzar la mejor solución para nuestro proyecto.</p> <p>Se aprovechará lo aprendido en asignaturas como gestión fiscal de la empresa o métodos cuantitativos para elegir la mejor alternativa para aprovecharnos de ventajas fiscales y elección de alternativas de riesgo poco elevado.</p> <p>Una vez analizados los resultados obtenidos se va a elaborar una estrategia para medio o largo plazo gracias a los conocimientos obtenidos en asignaturas como dirección estratégica y política de empresa.</p>

### 3. OBJETO Y OBJETIVOS

---

#### Objetivo principal.

El objetivo principal de este proyecto es estudiar la viabilidad de esta idea de negocio para asegurar que resulta interesante la creación de la sociedad e implantación de la clínica dental con la inversión inicial que esto supondría.

La manera de saber si la puesta en marcha de la empresa resulta rentable en el futuro será mediante la elaboración de un análisis financiero completo. Se procederá al análisis de los flujos dinerarios obtenidos durante los 10 primeros años y comparando estos con la inversión realizada se obtendrán los tres parámetros fundamentales; tasa interna de retorno, valor actual neto y plazo de retorno de la inversión.

Un objetivo importante es también poder asegurarse mediante distintos análisis la supervivencia a corto / medio plazo de una sociedad limitada debido al daño que está provocando la crisis económica en la actualidad.

#### Objetivo secundario

Como objetivos secundarios se van a marcar unos mucho más concretos, que permitirán orientar la empresa hacia el posible éxito. Objetivos como:

- Hacer un estudio de los clientes potenciales y ver el plan de captación
- Conocer los trámites necesarios para la constitución de la sociedad.
- Ver si hay subvenciones de las que beneficiarse por el tipo de empresa que se va a crear.
- Desarrollar el plan de marketing para dar a conocer la marca
- Realizar un análisis DAFO para ubicar la clínica dentro del mercado y mediante el que detectaremos los factores que permitirán posicionarnos y tomar medidas para fortalecer puntos débiles.
- Que ventajas competitivas y capacidades disponemos.
- La estrategia a seguir.
- Estudiar la inversión inicial necesaria para la puesta en marcha
- Conocer la competencia del lugar de ubicación de la clínica.

## 4. ANTECEDENTES

---

### 4.1. Introducción al sector odontológico.

Si se realiza un análisis de cualquier sector empresarial en la actualidad, se debe ser realista y afrontar la dura realidad a la que enfrentarse.

Hoy en día resulta muy difícil sobrevivir como empresario en un país azotado por la crisis donde indicadores económicos como la tasa de paro o la variación del producto interior bruto presentan cada vez resultados más desfavorables.

Dentro del fuerte deterioro del entorno económico español ,que golpea estos últimos años a nuestro país en cuanto a destrucción de empleo y disminución de empresas, cabe destacar que en el sector sanitario este ha sido mucho más reducido que en el resto de sectores de actividad. El número de empresas sanitarias aumenta frente a la disminución de entorno al 2 % registrada en el conjunto español.

Cuando hablamos del sector odontológico hablamos de los recursos sanitarios que se ocupan del área de la salud buco-dental tomando un factor muy importante en los últimos años los tratamientos de estética buco-dental.

Debido a la calidad que requiere este servicio los profesionales odontólogos requieren de una formación y capacitación suficiente para hacer funcionar los servicios sanitarios.

Se puede observar que el número de odontólogos aumenta todos los años, y este número seguirá creciendo llevando a un mercado laboral saturado, difícil y complicado.

Existe en el sector un déficit de cobertura por parte del sector público en cuanto a multitud de tratamientos de salud buco-dental.

El área pública se limita a revisiones y en algunos casos extracciones de alguna pieza dental. Por ello la población se ve obligada a utilizar las clínicas privadas odontológicas.

A su vez, los profesionales odontológicos debido a la precaria oferta de trabajo en el sector público acuden a la odontología privada para el ejercicio de su profesión.

Bajo este concepto, durante los últimos años la práctica habitual ha sido la prestación de servicios por parte del dentista, en su propia consulta, sin intermediación de seguros y mediante el pago por acto médico.

En la actualidad se ha producido una importante reestructuración en el sector. Dada esta situación anteriormente descrita el dentista de toda la vida el cual ejercía su profesión de manera autónoma está optando por desaparecer, surgiendo así las sociedades entre profesionales, dentistas pluriempleados, dentista asalariados por cuenta ajena y otros que trabajan para aseguradoras y franquicias.

Una gran amenaza a tener en cuenta es la aparición en el sector de las aseguradoras y las franquicias. Las aseguradoras no sólo dominan la demanda (el paciente o cliente) sino que están empezando a controlar la oferta mediante un amplio número de dentistas concertados y la entrada en el mercado.

Las aseguradoras sanitarias irrumpen en el sector captando volumen de negocio de pacientes que antes acudían a clínicas dentales ofertando incluso cadenas de clínicas dentales.

Sus grandes competidoras son las franquicias, que aunque sean conocidas por su mala publicidad, descuido de sus clientes y contratos laborales fraudulentos siguen teniendo importancia en un mercado donde ofrecen precios baratos y realizan campañas salvajes de publicidad.

Un ejemplo de las franquicias mas extendidas en España sería Vitaldent y Unident. Ejemplos de compañías de seguros médicos serían Adeslas, Sanitas, Asmequiva, Asisa; así como compañías aseguradoras como Mapfre , Caser que también intentan penetrar en el mercado sanitario no siendo este sector el objeto principal de su actividad.

Se trata pues de un mercado de libre competencia donde el dentista de toda la vida ve una supervivencia muy dura a lo largo del tiempo. Pero todavía existe un mercado potencial idóneo para estos profesionales, los pacientes que busquen calidad y confianza en el servicio.

Todo el mundo conoce la situación actual y está detectando que en esta época de crisis en la que vivimos los principales perjudicados son las franquicias, las cuales están cerrando las puertas.

También se da el caso de muchas compañías aseguradoras, las cuales están expulsando el cuadro sanitario de la compañía tras largos años de servicio prestado y sin ningún tipo de justificación.

Una vez realizado este análisis podemos concluir la importancia de que un odontólogo, especialista en el sector y la profesión, pueda gestionar personalmente el negocio ofreciendo la máxima calidad en el servicio para que esto le permita sobrevivir a los cambios sufridos en el entorno.

A pesar de la gran amenaza que se ha podido ver anteriormente que supone la inclusión de aseguradoras y franquicias existen grandes dificultades para que los pacientes abandonen a su dentista habitual. Los tratamientos dentales son denominados como bienes de experiencia, se caracterizan por el desconocimiento de su calidad hasta que son adquiridos; por lo tanto se trata de un sector donde la confianza en el profesional de toda la vida es muy importante.

Este análisis revela que el sector no solo está cambiando en lo que a estructura organizativa se refiera, y la forma de ejercer la profesión, sino que además, existen cambios en el mapa de las patologías venideras. Se preveen que aumentarán las patologías de la articulación temporomandibular asociadas al estrés y la ansiedad, así como enfermedades periodontales. Por el contrario, los casos de cáncer oral se estabilizarán gracias a la tendencia en la reducción del consumo de tabaco y a la incorporación de nuevas pruebas de diagnóstico más sensibles y específicas. En cuanto al resto de patologías tenderán a estabilizarse.

No se debe olvidar la importancia que está adquiriendo para los individuos los asuntos relacionados con la búsqueda de la belleza, la perfección estética y por ello hoy más que nunca tiene un factor importante en el sector los tratamientos relacionados con la estética bucodental (ortodoncias, blanqueamientos, implantes).

## **4.2. Situación del sector en la Comunidad Valenciana y en concreto en la comarca Utiel-Requena.**

La situación del sector odontológico en España sufre una distribución muy desigual por comunidades autónomas, con zonas con gran cantidad de centros ( Madrid, Cataluña, País Vasco) donde la oferta de centros es superior a la demanda y otras con escasez de centros.

Según el Consejo General de Dentistas, España es el país de la UE que ha experimentado el mayor crecimiento en el número de dentistas durante la última década. La Comunidad Valenciana se encuentra entre las que han experimentado un mayor crecimiento, donde se ha crecido en más del 70 % en la última década superando las mil clínicas en la provincia de Valencia.

Para poder analizar la situación del sector odontológico valenciano y con especial hincapié en la comarca Utiel – Requena debemos de determinar inicialmente cuales van a ser los factores y datos determinantes a estudiar.

Requena, capital de comarca, lidera la zona en cuanto a número de clínicas y habitantes. En esta localidad es donde podemos encontrar las únicas franquicias de la comarca como son Vitaldent y Unident. Estas franquicias conviven con clínicas privadas particulares aportando entre todas una cobertura completa en la población.

En el caso de Utiel, la oferta odontológica la componen cinco clínicas dentales particulares de tradición familiar. No existe en la localidad ningún otro modelo de negocio en cuanto al sector bucodental, como pueden ser franquicias o aseguradoras.

En cuanto a municipios distintos de Utiel y Requena no encontramos ninguna forma de negocio en cuanto al sector quedando un número de habitantes considerable que debe acudir a estas localidades para obtener el servicio adecuado. Estos habitantes deberán desplazarse obligatoriamente a Utiel o Requena para utilizar estos servicios. Trataremos de captar el mayor número de pacientes que reúnan estas condiciones.

A partir de este pequeño análisis para poder ver si la aparición de una nueva clínica dental en la comarca podría tener éxito a medio-largo plazo se va a utilizar el ratio habitante-dentista para poder ver si la situación en la comarca es favorable.

Según censos de población realizados por el INE para medir los habitantes y utilizando los datos de Consellería de Sanitat para encontrar el listado de clínicas se puede ver que en la provincia de Valencia existe una clínica dental para alrededor de 1950 habitantes. En el siguiente apartado, mediante la realización de un análisis demográfico detallado de la población dental en la provincia de Valencia se va a estudiar a fondo la comarca Utiel-Requena analizando los diversos municipios y sus poblaciones, para determinar si a priori sería rentable la apertura de una nueva clínica dental.

#### **4.3 Análisis demográfico de la profesión dental en la provincia de Valencia.**

En este apartado la intención es observar la evolución del sector odontológico en los últimos años en la provincia de Valencia, analizar los datos demográficos, estudiar el número de clínicas dentales existentes en la provincia de Valencia y los habitantes de cada zona para proceder al estudio y análisis de los ratios habitantes/clínicas dentales.

Resultaría muy complicado y costoso realizar un estudio con datos actuales del sector, luego se va a recurrir a un informe realizado por el colegio de dentistas de la Comunidad Valenciana considerando los datos utilizados como datos recientes y no desfasados y dando como adecuadas y fiables las fuentes utilizadas.

Las fuentes que el colegio ha utilizado para la obtención de datos son el Instituto Nacional de Estadística (INE) para los datos demográficos, el Ilustre Colegio Oficial de Odontólogos y Estomatólogos de Valencia para los datos profesionales, un listado de la Conselleria de Sanitat de Valencia, las páginas amarillas, la Cámara de Comercio de Valencia a través de su web y la base de datos Axesor con información de empresas on-line para conocer el número de clínicas y establecimientos existentes. Finalmente para conocer los datos acerca de la agrupación comarcal la fuente que se ha consultado para la organización de los municipios ha sido la Diputación de Valencia.

Una vez mencionadas las fuentes se van a utilizar las siguientes tablas para poder ver de forma más gráfica la situación en el sector.

**Tabla 1:** Cifras de población referidas a 1 Enero de cada año de la provincia de Valencia (número de personas).

AÑOS	INDIVIDUOS (nº personas)
1997	2.172.840
1998	2.172.796
1999	2.187.633
2000	2.201.200
2001	2.227.170
2002	2.267.503
2003	2.320.297
2004	2.358.919
2005	2.416.628
2006	2.463.592
2007	2.486.483

Fuente: INE

**Tabla 2 :** Agrupación comarcal de las cifras de población para el año 2007 (personas)

COMARCA	INDIVIDUOS (nº personas)
<i>La Plana de Utiel-Requena</i>	39.386
<i>La Vall d'Aiora o de Cofrentes</i>	10.566
<i>La Vall d'Albaida</i>	90.783
<i>Racó d'Ademús</i>	2.605
<i>L'Horta Oest</i>	331.698
<i>El Camp del Túria</i>	135.373
<i>L'Horta Sud</i>	163.253
<i>La Ribera Alta</i>	216.211
<i>Els Serrans</i>	17.935
<i>L'Horta Nord</i>	209.518
<i>La Safor</i>	176.238
<i>El Camp de Morvedre</i>	85.355
<i>La Ribera Baixa</i>	80.360
<i>La Canal de Navarrés</i>	17.691
<i>La Foia de Bunyol</i>	39.768
<i>La Costera</i>	72.089
<i>Ciudad de València</i>	797.654

Fuente: INE

Cabe destacar el crecimiento paulatino demográfico en la provincia de Valencia, debido en parte a la inmigración, el diez por ciento en el año 2007, siendo este incremento un factor a favor importante que asegura un incremento de posibles pacientes potenciales en el futuro.

La tabla 2 muestra la distribución de los habitantes por comarca. Resulta de gran importancia para nuestro estudio mencionar el número de habitantes pertenecientes a la comarca Utiel- Requena, por ser esta la nuestra. La cantidad rondaría los 40 mil habitantes , a priori suficiente para emprender un negocio, pero va a hacer falta estudiar el número de empresas existentes como la nuestra en la zona y comparar este ratio con el del resto de comarcas.

Según las fuentes arriba mencionadas se puede realizar posteriormente un análisis de las clínicas dentales existentes en la provincia de Valencia. Se han encontrado un total de 1281 clínicas distribuidas por toda la provincia, de las cuales un 41 % se encuentran en la ciudad de Valencia.

En la siguiente tabla se muestra el número de clínicas existentes en cada una de las comarcas utilizadas anteriormente.

**Tabla 3** : Cifras de población , número de clínicas y ratio clínicas por habitante de cada agrupación comarcal.

COMARCA	INDIVIDUOS (nº personas)	Nº CLINICAS	RATIO CLIN/HAB
<i>La Plana de Utiel-Requena</i>	39.386	12	3282
<i>La Vall d'Aiora o de Cofrentes</i>	10.566	4	2642
<i>La Vall d'Albaida</i>	90.783	35	2594
<i>Racó d'Ademús</i>	2.605	1	2605
<i>L'Horta Oest</i>	331.698	135	2457
<i>El Camp del Túria</i>	135.373	55	2461
<i>L'Horta Sud</i>	163.253	59	2767
<i>La Ribera Alta</i>	216.211	93	2325
<i>Els Serrans</i>	17.935	8	2242
<i>L'Horta Nord</i>	209.518	95	2205
<i>La Safor</i>	176.238	79	2231
<i>El Camp de Morvedre</i>	85.355	39	2189
<i>La Ribera Baixa</i>	80.360	37	2172
<i>La Canal de Navarrés</i>	17.691	9	1966
<i>La Foia de Bunyol</i>	39.768	21	1894
<i>La Costera</i>	72.089	42	1716
<i>Ciudad de València</i>	797.654	547	1458

**Fuente:** Ilustre Colegio de Odontólogos de Valencia.

Debido a la ausencia de un listado oficial y fiable que registre el número de clínicas dadas de alta en la provincia de Valencia, y la conocida existencia de clínicas ilegales, los resultados que presenta la anterior tabla son aproximados. Teniendo en cuenta las posibles variaciones según los datos recogidos en la tabla se puede observar que a priori existe una situación favorable con el resto de comarcas en cuanto al ratio clínicas /habitante.

Según los datos obtenidos anteriormente en la provincia de Valencia hay aproximadamente una clínica dental por cada 1941 habitantes. Este índice es menor en la ciudad de Valencia y comarcas como La Costera y la Hoya de Buñol.

Por otro lado, al observar el ratio para nuestra comarca vemos que nuestra zona es la que menos clínicas posee en relación a su número total de habitantes. Realizando un breve cálculo se puede observar que aumentando en una el número de clínicas dentales el nuevo ratio sería de 3.029 habitantes por clínica dental y 2.815 habitantes por clínica dental para otra nueva clínica, por lo que para obtener un ratio de alrededor de la media provincial podrían convivir en la comarca hasta un total de 20 clínicas.

Para finalizar este breve estudio es de importancia comentar de forma breve los datos profesionales. Según datos obtenidos del Ilustre Colegio Oficial de Odontólogos y Estomatólogos de Valencia elaboramos la siguiente tabla, que muestra el número de colegiados por año. Se tiene en cuenta que aparte de los odontólogos que se colegian cada año existe un número de profesionales ya existentes y sabemos que en la época que estamos gran parte de ellos no forman parte nada más colegiarse del mercado profesional.

**Tabla 4:** Nº de colegiados por año en el ICOEV

AÑOS	NÚMERO COLEGIADOS
1997	707
1998	762
1999	813
2000	859
2001	947
2002	1.016
2003	1.063
2004	1.123
2005	1.187
2006	1.259
2007	1.282

Fuente: ICOEV

A partir de la tabla 4 se puede llegar a la conclusión de que se produce un crecimiento paulatino de profesionales en sector, que se puede considerar como una gran amenaza a medio plazo.

Se sabe que los datos de nuestro estudio no son exactamente rigurosos pero sirven para poder obtener determinadas conclusiones.

En cuanto al número de clínicas por habitante cabe destacar que nuestra comarca es deficitaria para la cantidad de población existente, población que se incrementa año tras año como consecuencia directa de la inmigración.

Se quiere decir con esto que una vez analizado el ratio clínica/habitante es favorable quizá sea este el momento de emprender con este proyecto, debido al exceso de profesionales que pueden pensar lo mismo que nosotros. A pesar de esto el análisis a realizar es mucho más complejo y se desarrollará a lo largo de este trabajo.



En la tabla 5 se muestra como está distribuida la población en la comarca para poder estimar el número de posibles pacientes potenciales existentes.

**Tabla 5:** Municipios comarca Utiel-Requena y número de habitantes

MUNICIPIO	POBLACION (nº habitantes)
<i>Utiel</i>	12.550
<i>Requena</i>	21.448
<i>Venta del Moro</i>	1.473
<i>Camporrobles</i>	1.487
<i>Fuenterrobles</i>	733
<i>Sinarcas</i>	1.216
<i>Chera</i>	574
<i>Caudete de las Fuentes</i>	760
<i>Villargordo del Gabriel</i>	688
<i>Total</i>	40.929

Fuente: INE

Esta tabla nos indica el número total de habitantes de la comarca. Como se puede observar la población de Requena abarca más del 50% de la población total. Como ya se ha mencionado anteriormente se sitúan en esta localidad la mayoría de las clínicas de la comarca así como las únicas franquicias existentes.

Utiel ocupa el segundo lugar en cuanto a población con casi la mitad de habitantes que Requena, pero resulta interesante el gran número de habitantes que resultan al juntar todos los restantes municipios. Estos municipios carecen de clínicas dentales así como de otros muchos servicios y suelen acudir a Utiel o Requena para abastecerse de éstos. Será de vital importancia ofrecer un servicio adecuado y de calidad para poder captar a los pacientes de Camporrobles, Fuenterrobles, Villargordo, Caudete, Sinarcas o la Venta que requieran de éstos.

Como se hacía mención anteriormente en la provincia de Valencia existe un ratio de alrededor una clínica dental para cada 1950 habitantes. Esto es así porque en España parece ser que existe preferencia de los dentistas por el medio urbano lo que supone mayor concentración en la ciudad de Valencia y localidades más grandes.

En la comarca se aprecia la existencia en la actualidad de trece clínicas dentales, luego existe una clínica dental por cada 3150 habitantes en la comarca, y de 2510 para la población de Utiel solamente luego a primera vista resultaría interesante la idea de la apertura de un nuevo centro.

El municipio de Utiel consta de seis núcleos de población principales : el núcleo urbano de Utiel, Las Cuevas, Los Corrales , Las Casas , la Torre , Estenas y el Remedio. La ciudad de Utiel es el núcleo de población más importante del mismo.

Nuestro propósito es dividir la población de Utiel y sus aldeas por edades y por sexo para detectar y localizar los distintos segmentos de mercado y poder realizar las políticas de marketing oportunas para poder llegar al mayor número de ellos.

**Tabla 6** : Habitantes Utiel y sus núcleos urbanos.

<b>NÚCLEO/DISEMINADO</b>	<b>VARONES (nº habitantes)</b>	<b>MUJERES (nº habitantes)</b>	<b>TOTAL (nº habitantes)</b>
<i>Las Casas</i>	153	161	314
<i>Los Corrales</i>	158	136	294
<i>Las Cuevas</i>	300	280	580
<i>La Torre</i>	78	94	137
<i>Urb Casa Medina</i>	91	72	163
<i>Urb El Hontanar</i>	25	13	38
<i>Diseminado</i>	36	22	58
<i>Utiel</i>	5.460	5.506	10.966
<b>TOTAL</b>	<b>6.301</b>	<b>6.249</b>	<b>12.550</b>

Fuente: Ayuntamiento de Utiel

La tabla número 6 muestra que la población está dividida prácticamente por iguales entre hombres y mujeres. Esta agrupación de población por sexo permite cuantificar la población para posteriores análisis y políticas de actuación que se va a tomar dependiendo de los hábitos que se tienen en cuanto a salud oral. Según encuestas publicadas las mujeres se preocupan más por su salud buco dental que los hombres. Esta información se utilizará posteriormente en el plan comercial.

Se pueden dividir también los servicios o tratamientos dentales por grupos de edad. Tenemos claro que cada tipo de tratamiento suele estar aplicado a pacientes que comprenden un rango de edad. Los implantes, en su mayoría, suelen ser aplicados a gente más mayor, las ortodoncias a un público objetivo de menor edad, etc...

Por lo tanto se ha considerado también oportuno realizar una tabla que segmente la población de Utiel por edades para poder saber el número de pacientes potenciales para cada tratamiento. Estos datos, facilitados por el Ayuntamiento de Utiel, se muestran a continuación en la siguiente tabla.

**Tabla 7:** Habitantes Utiel por rango de edad.

<b>RANGO DE EDAD</b>	<b>VARONES (nº habitantes)</b>	<b>MUJERES (nº habitantes)</b>	<b>TOTAL (nº habitantes)</b>
<i>De 0 a 4 años</i>	261	262	523
<i>De 5 a 9 años</i>	300	273	573
<i>De 10 a 14 años</i>	297	256	553
<b>Total (0-15)</b>	858	791	<b>1.649</b>
<i>DE 15 a 19 años</i>	288	291	579
<i>De 20 a 24 años</i>	365	356	721
<i>De 25 a 29 años</i>	417	416	833
<i>De 30 a 34 años</i>	553	510	1.063
<b>Total (15-34)</b>	1.623	1.573	<b>3.196</b>
<i>De 35 a 39 años</i>	520	443	963
<i>De 40 a 44 años</i>	492	461	953
<i>De 45 a 49 años</i>	498	453	951
<i>De 50 a 54 años</i>	431	401	832
<i>De 55 a 59 años</i>	364	581	727
<i>De 60 a 64 años</i>	341	355	696
<b>Total (35-64)</b>	2.646	2.476	<b>5.122</b>
<i>De 65 a 69 años</i>	320	327	647
<i>De 70 a 74 años</i>	243	257	500
<i>De 75 a 79 años</i>	276	317	593
<i>De 80 a 84 años</i>	204	285	489
<i>De 85 a 89 años</i>	102	154	255
<i>Mas de 90 años</i>	29	69	99
<b>Total (&gt;65)</b>	1.174	1.409	<b>2.583</b>
<b>Total</b>	6.301	6.249	12.550

**Fuente :** Ayuntamiento de Utiel

La tabla 7 muestra la segmentación de la población de Utiel y sus núcleos de población por edades. Esto servirá más adelante cuando se elabore el plan de marketing para poder estudiar las políticas de acción aplicadas a cada grupo de edad. También serán importantes estos datos para poder estimar de manera aproximada las cifras de ingresos recibidos para poder determinar si la puesta en marcha del negocio será viable teniendo en cuenta la inversión inicial en la que se debe incurrir.

Aparte de la segmentación del mercado por edades y suponer que la mayoría de los habitantes pudiesen ser pacientes potenciales de un tratamiento u otro se deben introducir algunos factores o servicios que se encuentran en la población y pueden ser importantes para este sector o actividad.

Utiel cuenta en la actividad con una excelente red de comunicaciones. Se trata de una comarca con un adecuado número de pueblos colindantes y urbanizaciones. Cabe mencionar a nuestro favor la reciente apertura de la línea de AVE Madrid-Valencia con estación de paso ubicada en San Antonio de Requena. Esta red de comunicaciones hace favorable el desplazamiento a personas que disponen de vivienda en la comarca y acuden en vacaciones, fines de semana , etc.. con una mayor frecuencia a la esperada.

En cuanto a servicios sanitarios, Utiel carece de hospital, estando en Requena el hospital comarcal, muy amplio y completo donde se desplazan todos los habitantes de la comarca para recibir servicios hospitalarios. Por otro lado Utiel si dispone de un buen centro de salud donde acuden todos los habitantes de la población y pueblos colindantes para servicios de urgencias y visitas médicas ordinarias. Dispone también de centro de alcohólicos rehabilitados y varias residencias de ancianos. Es de importancia la mención de estos centros debido a que el cuidado de la salud dental está directamente relacionado con los centros mencionados anteriormente.

#### **4.5. Situación del entorno. Análisis PEST**

Parece conveniente la realización de este análisis para seleccionar aspectos del entorno que influyen o pueden afectar directamente en el sector odontológico. Se va a hacer hincapié en factores o aspectos que pueden influirnos a nivel nacional.

Para realizar este análisis se ha decidido dividir los factores en diferentes categorías y desarrollar como influyen estos en nuestro sector.

##### **4.5.1. Factores económicos.**

En cuanto a aspectos económicos que puedan afectar a nuestro sector, se debe señalar que el más importante de todos es la crisis económica existente a nivel mundial que afectó directamente en la economía de nuestro país.

El país se encuentra actualmente en una situación complicada a nivel económico y financiero que ha provocado una situación difícil en la economía de los hogares españoles. A partir de esta situación genérica, se va a intentar realizar un análisis detallado para descubrir los factores que afectan directamente a este sector y cuales son las previsiones para medio y largo plazo.

- Fase recesión económica: España se encuentra actualmente en una época de recesión económica. La situación es complicada, la tasa de desempleo cada vez es más alta y la supervivencia de las empresas cada vez es más difícil. Las previsiones y expectativas sobre el final de esta situación han sido efímeras puesto que, de momento, no se arreglan las cosas. Según algunos estudios esta situación a la baja se mantendrá hasta el año 2012.

- Reducción de inversión y consumo: La situación descrita anteriormente ha provocado un gran aumento del desempleo que se traduce en la reducción de la inversión y el consumo por parte de las familias españolas. Esto quiere decir que se provocará un descenso en la demanda de servicios bucodentales. En el caso del sector odontológico al tratarse de un servicio privado casi en su totalidad esto afectará directamente

- Crisis financiera: Debido a la crisis financiera causada en parte por los excesos de financiación otorgada anteriormente por parte de los bancos han provocado la negativa de los bancos a conceder préstamos actualmente. Existen tratamientos dentales que requieren de un esfuerzo económico para los particulares. La dificultad existente actualmente en la concesión de un préstamo o tarjeta de crédito por parte de los bancos impide muchas veces la puesta en marcha de estos tratamientos. Sin embargo, el paciente estable que acude a sus revisiones anuales y puntualmente requiere una asistencia especial, se mantiene sin altibajos.

A pesar de la importancia que tiene la visita al dentista anual, la crisis económica ha reducido las visitas un 5 % durante el año 2010 en relación al año anterior.

#### **4.5.2. Factores socio-culturales.**

- Cambios en la cultura de la boca: En los últimos años la preocupación por la estética del cuerpo en general se ha incrementado de manera notable desde el más cuidado de la piel o cabello , pasando por intervenciones quirúrgicas con fin estético , hasta la preocupación por tener una bonita sonrisa ,que es lo que a que nosotros nos compete. Esto que hemos comentado se evidencia, por ejemplo, en la gran cantidad de ortodoncias realizadas en edad adulta cuando antes era un tratamiento exclusivo para jóvenes. A esto hay que añadirle como tratamiento puramente estético y de reciente aparición los tratamientos para el blanqueamiento dental.

Aparte de esta preocupación estética existe también un incremento en la preocupación por el cuidado de la salud en general y en nuestro caso del mantenimiento de una adecuada salud buco-dental (mantenimiento del máximo tiempo posible de las propias piezas dentales y reemplazo inmediato ante la pérdida de alguna de ellas).

- Demografía: Según la evolución demográfica que se está dando en nuestro país, tanto la población más joven (de 0 a 12 años) como la tercera edad (a partir de los 65 años) serán los dos grandes grupos que amentarán la demanda dental en el futuro.

El envejecimiento de la población está provocando un aumento de la demanda de la tercera edad. En esta fase de la vida todos van a ser objeto de tratamientos protésicos o implantes debido al deterioro que se sufre en esa edad.

En cuanto al grupo de niños, debido a la baja natalidad, este grupo es más reducido lo que supondrá un menor número de pacientes potenciales pero más posibilidades de que todos ellos accedan a tratamientos por motivos económicos anteriormente citados.

- Inmigración: España es un país receptor de inmigrantes, en nuestro caso se va a hacer hincapié en nuestra comarca donde la mayoría de estos son de países latino americanos y países de Europa del Este principalmente, encontrándose excepcionalmente de países asiáticos (China), y países del norte de África.

Cabe destacar también que últimamente debido a la recesión económica y el descenso de oportunidades laborales muchos de ellos están optando por regresar a sus países de origen.

La población inmigrante provoca un aumento de la demanda en el sector. No obstante, muchas de las personas que deciden viajar a nuestro país deciden realizar los tratamientos dentales en sus países de origen puesto que estos son más baratos debido al nivel de vida más bajos respecto a nuestro país.

-Hábitos de la población española: Por un lado se puede hablar de los hábitos higiénicos de la población como pueden ser el cepillado o el uso de colutorios. Según encuestas realizadas por el consejo de dentistas de España entre el 60 el 70 por ciento de la población se cepilla los dientes dos o más veces al día. Esto evidencia una mayor sensibilidad al cuidado de la boca.

Por otro lado existen hábitos como el consumo de droga, tabaco o mala alimentación que perjudican de manera directa la salud bucodental. Se está dando ya en la actualidad un gran número de casos que tras el consumo prolongado de estupefacientes a lo largo de los años acuden a la clínica dental con un gran número de problemas.

El consumo de drogas como la cocaína va a provocar pérdida de piezas dentarias, deterioro de las encías que llevará a la colocación de prótesis, implantes e incluso tratamientos quirúrgicos.

En cuanto a los hábitos de alimentación debido a la creciente preocupación por la obesidad infantil en los hogares españoles se está haciendo mayor hincapié en modificar los hábitos alimentarios evitando dulces y bollería industrial e introduciendo más frutas, verduras y productos naturales.

El frenético ritmo de vida al que se ve sometido gran parte de la población provoca en éstos estrés y ansiedad, influyen negativamente provocando bruxismo que a lo largo del tiempo provoca un desgaste continuo de los dientes y para ello deberá ser tratado con órtesis.

#### **4.5.3 Factores político-legales.**

- Ley antitabaco: Como consecuencia de la ley recientemente instaurada que prohíbe el consumo de tabaco en lugares públicos, restaurantes, cafeterías y cualquier centro de ocio se ha producido un descenso notable en el consumo de tabaco. Esto va a provocar un descenso de casos de cáncer oral y problemas de encías principalmente

- Cobertura sanitaria pública: En materia bucodental actualmente los servicios públicos son muy limitados y no se prevee a corto plazo una modificación en este aspecto. Si que es cierto que cada vez se contratan más seguros privados que se llevan a cabo a bajo coste y que carece de escasa regulación a nivel gubernamental.

#### **4.5.4 Factores tecnológicos.**

- Importancia de las TIC e Internet. En la actualidad cada vez más la población accede a todos los servicios a través de Internet, debido a su fácil acceso y amplia oferta. En nuestro sector, las clínicas dentales de mayor prestigio están dotadas de página web propia donde se pueden acceder a toda la información.

Interesará confeccionar y disponer de una página web propia debido a que la mayoría de nuestra competencia más directa carece de ella.

También será importante disponer de sistemas de información y de gestión novedosos para poder atender con la máxima calidad a nuestros pacientes.

-Innovaciones tecnológicas. En el sector odontológico se investiga continuamente para encontrar materiales más resistentes, cómodos, ligeros; así como nuevas tecnologías más eficientes como puede ser aparatos de rayos en 3D. Lo importante para la clínica es que se mantenga una formación constante que permita conocer siempre de primera mano las últimas novedades en el sector para poder tener la posibilidad de ofrecer un servicio de mayor calidad a nuestros pacientes.

#### 4.5.5. Factores medioambientales.

- Tratamiento de residuos. En la actualidad existe una gran sensibilidad hacia el daño al medio ambiente. Nuestro sector genera residuos al realizar su actividad éstos se dividen en los siguientes grupos:

**Grupo I.** Residuos asimilables a los urbanos: son aquellos que no plantean especiales exigencias en su gestión, tales como cartón, papel...

**Grupo II.** Estos residuos incluyen material de curar, yesos, textil fungible, ropas, objetos y materiales de un solo uso contaminados con sangre, secreciones o excreciones.

**Grupo III.** Residuos sanitarios específicos o de riesgo; son aquellos en los que, por representar un riesgo para la salud laboral y pública, deben observarse especiales medidas de prevención.

**Grupo IV.** Residuos tipificados en el ámbito de normativas singulares: son aquellos que en su gestión están sujetos a requerimientos especiales desde el punto de vista higiénico y medioambiental.

En este último grupo se incluyen los residuos citostáticos, restos de sustancias químicas, medicamentos caducados, aceites minerales o sintéticos, residuos con metales, residuos de los laboratorios radiológicos, residuos líquidos, etc.

Las clínicas dentales que produzcan residuos sanitarios del grupo III y citostáticos habrán de tener y llevar al día un libro oficial de control, a disposición de la Administración, en el cual habrá de constar el origen de los residuos, su cantidad, destino, métodos y lugares de tratamiento, así como las fechas de generación y cesión.

#### 4.6. Análisis DAFO

A continuación se va a utilizar la matriz DAFO para poder agrupar y plasmar las conclusiones a las que se han llegado en los apartados anteriores, en relación a la situación del entorno, así como las debilidades y fortalezas que puede llegar a ofrecer nuestra empresa debido a sus características.

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

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

- Debilidades Son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa, constituyen una amenaza para la organización y deben, por tanto, ser controladas y superadas.
- Fortalezas Son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades.
- Amenazas Se define como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad.
- Oportunidades Es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la empresa, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar la cifra de sus negocios.

### Debilidades

- A pesar de ser un servicio sanitario parece que no es un buen momento para la apertura de la clínica debido a la crisis generalizada que golpea nuestra economía.
- El alquiler de las instalaciones provoca un gasto mensual añadido.
- Implantación de la actividad en una zona rural, con una menor cultura de la salud buco dental.
- La presencia de varias clínicas más en la localidad y alrededores provocará la dificultad de captación de pacientes.
- A pesar de tratarse de un servicio de salud, muchos de los tratamientos se consideran de lujo por lo que deberemos estudiar políticas de actuación para poder ofertarlos con éxito.

### Amenazas

- La fuerte preparación de los jóvenes hoy en día y los estudiantes odontólogos en la actualidad nos hacen pensar que aumentaran en unos pocos años el número de odontólogos en la zona.
- La expansión que en estos últimos años han tenido las franquicias y las aseguradoras hacen pensar que puedan irrumpir en nuestro mercado.
- Esta situación puede provocar un abaratamiento de precios y complicar la supervivencia en el sector
- Cabe la posibilidad de que cambie el sistema público de sanidad ofreciendo una mayor cobertura como en el caso de las comunidades de Navarra y Andalucía.

### Oportunidades

- Una vez calculado el ratio número de dentistas por habitante en la zona vemos que el nivel de concentración existente aceptaría la inclusión de una nueva clínica en la comarca.
- Se brinda la oportunidad de alquilar un local comercial atractivo, tanto por sus dimensiones como por su localización. Debido a las condiciones económicas el precio del alquiler es moderado.
- Ausencia de clínicas especializadas en la zona lo cual permite abarcar un mercado más amplio.
- Se ha producido en los últimos años un aumento del cuidado de la boca y una preocupación por la estética, necesidades que no son cubiertas por el sector público. En este campo se supone que inicialmente existen gran número de pacientes potenciales.

### Fortalezas

- Nuestra clínica queda localizada en un local comercial situado en planta baja, lo cual dota de más accesibilidad que ninguna clínica en la localidad.
- Junto a la fácil accesibilidad encontramos la fácil localización debido a que se encuentra junto a un paso de cebra muy transitado y dispone de amplio aparcamiento alrededor.
- Situado junto a centro de salud de Utiel.
- Ofrecimiento de tratamiento bucodental integral y fuerte especialización.
- Se trata de una comarca donde existe una fuerte cultura del ahorro, por lo cual las familias podrán hacer frente más fácilmente a tratamientos de un mayor coste.
- Horario completo y sábados.
- Buena imagen en la zona debido a que el personal es conocido.
- Carácter comercial de los trabajadores.

Una vez confeccionado el análisis DAFO cabe mencionar que algunos aspectos negativos como que la situación geográfica, es decir, estar emplazado en una zona rural con una menor cultura de la salud y la época de recesión económica que disminuye directamente en el número de visitas quedan suavizados por otros aspectos.

En el caso de que esta comarca, se trata de una zona rural, se da el caso también que la población es bastante ahorradora por lo general. En tratamientos caros pero necesarios se supone que la gente normalmente podrá incurrir en estos.

La crisis económica y la dificultad de financiación por parte de los agentes financieros es un fuerte obstáculo con el que hay que luchar pero se cree que la fuerte preocupación estética y el aumento del cuidado de la boca va a compensar en parte este factor negativo.

Por otra parte se tiene que analizar la manera de superar a la competencia que existe, que será uno de los grandes obstáculos. Para ello se cuenta a nuestro favor con un servicio integral más completo y una buena ubicación e inmejorable accesibilidad de nuestra clínica respecto a las demás.

## 5. METODOLOGÍA

---

### 5.1. Estudio y análisis para la elección de forma de negocio que mejor se adapte a nuestras preferencias y necesidades.

Una vez concluido el informe del sector y haber obtenido datos y conclusiones relevantes llega el momento de plantearse como poner en marcha este proyecto.

Factores como la inversión inicial, trámites a realizar para comenzar la actividad o el riesgo en el que se puede incurrir al iniciar ésta son claramente motivo para que se lleve a estudio la mejor o más adecuada manera de poner en marcha esta actividad o negocio.

Existen diferentes formas jurídicas de desarrollar una actividad económica, todas ellas con unas características propias. Por lo tanto para poder elegir entre éstas la que mas se adapte a nuestras necesidades se debe analizar una serie de factores como los mencionados anteriormente así como dependerá también de un factor subjetivo como es la idea con la que conciben la empresa nuestros socios fundadores.

De este modo se ha visto anteriormente que se puede desempeñar la profesión trabajando para otra clínica dental, bien sea particular, franquicia o aseguradora, pero cuando el odontólogo quiere ejercer la actividad de manera propia debe de elegir entre actuar como persona física por medio del mismo o como persona jurídica mediante la creación de una sociedad.

A efectos prácticos varias son las formas de sociedades empresariales existentes; la fuerte inversión inicial en la que se prevee se tenga que incurrir para adecuar las instalaciones y dotarse de material , así como la negativa a buscar socios externos debido al carácter familiar que se quiere tenga el negocio, hace que se descarte fundar una sociedad anónima. Este tipo de sociedad requiere un capital mínimo de 60.000 €, cifra que queda lejos de las posibilidades para la fundación de ésta.

Por otro lado parece evidente descartar también la creación de una Comunidad de Bienes, ni una Cooperativa debido a que los intereses particulares u objeto de negocio no concuerdan con la finalidad de las mismas.

Parece evidente por otra parte que no toda persona que inicia una actividad empresarial debe formar una sociedad por los inconvenientes o trabas que esto puede conllevar. Por lo tanto otra de las opciones es que se ejerciera la actividad de manera autónoma, después de llevar a cabo unos trámites sencillos que se mencionan a continuación.

Desde un punto de vista conservador se puede empezar la actividad trabajando como autónomo y, posteriormente, si todo va bien realizar la conversión a Sociedad Limitada. Pero como se ha comentado anteriormente todo depende también de la opinión de los socios fundadores, que son los que quieren poner en práctica su idea de negocio. La principal idea que ellos tienen es la de crear una empresa formada por dos socios, que aporten el capital al cincuenta por ciento, y limiten el riesgo a esta cantidad, no involucrando su patrimonio personal. La cifra mínima para formar esta sociedad es de alrededor 3000 €, inversión a la que pueden hacer frente sin problemas. Por otro lado ante la incertidumbre de que en un escenario negativo el negocio no fuera lo bien que debería ir, quizá se considere que sea demasiado pronto para la formación de ésta los socios argumentan que no se trata de un negocio especulativo y exponen como fortaleza su formación.

La fiscalidad es un tema imprescindible que no se debe olvidar. El empresario autónomo deberá tributar por el I.R.P.F. dependiendo de sus ingresos entre el 24 y el 43 por ciento; mientras que la sociedad limitada por el 25 por ciento de sus beneficios.

En cuanto a desgravaciones, resultan más ventajosas en el caso de la Sociedad Limitada pudiéndose desgravarse de los gastos que conlleven su actividad así de poder fijar sueldos para poder deducirse como gastos.

En cuanto a trámites y costes resulta mucho más ventajoso convertirse en autónomo, basta con acudir a Hacienda y cumplimentar un documento que acredite el tipo de actividad a realizar, y, darse de alta en la Seguridad Social. Para la creación de la sociedad se necesitan de media entre 30 o 40 días y debemos de cumplir una serie de requisitos para dar nombre y forma a la persona jurídica. El coste en el que incurrimos es de unos 3.500 €, integrados por aportaciones a capital social, registro, honorarios de notaria etc... , que se desarrollará a continuación.

Estos inconvenientes serán asumidos por los socios quien evaluando todos los factores descritos anteriormente se decantan por la creación de una Sociedad Limitada.

### **5.1.1. Nueva legislación para emprendedores y ayudas para la creación de empresas en la Comunitat Valenciana.**

Debido a la actual coyuntura económica por la que atraviesa la Comunitat Valenciana se han tenido que tomar una serie de medidas extraordinarias y urgentes, para así poder potenciar la iniciativa empresarial y la creación de empleo a través de los emprendedores y de las micro, pequeñas y medianas empresas de la Comunitat Valenciana.

Esta serie de medidas urgentes de apoyo a la iniciativa empresarial y emprendedores vienen recogidas y publicadas en el DECRETO LEY 2/2012 de 13 de Enero.

Este decreto ley, diseñado por el Estatut de Autonomía de la Comunitat Valenciana gira entorno a tres ejes de acción fundamentalmente que se van a comentar a continuación y analizar como afectarán a la creación de nuestra empresa.

En primer lugar se intenta simplificar procedimientos y reducir trámites de manera que la creación de una sociedad sea más rápida que anteriormente.

En el caso de la clínica esto se traduce en que se pueda obtener de manera instantánea la licencia municipal de actividades comerciales, mientras que hasta ahora la duración media era entre tres y cinco meses, dependiendo del ayuntamiento que se trate. Para que sea instantánea se necesitará entregar la licencia de fin de obra firmada por un técnico competente así como un resguardo del abono de las tasas municipales.

Por otro lado, otro de los ejes de actuación es el de bonificaciones y exenciones de tasas administrativas. Esta medida viene aplicada en cuanto a que se reducen las tasas autonómicas a pagar. En concreto, en la clínica, si se empieza la actividad en 2012 como se lleva pensado se podrá disfrutar de la exención de las tasas autonómicas durante este año 2012 y se tendrá una bonificación del 50 % para el siguiente año.

En cuanto a las líneas de apoyo y de crédito la administración autonómica tiene previsto llegar a un acuerdo con las entidades financieras privadas e instituciones de ámbito estatal para poder acceder y facilitar el crédito a los emprendedores. Esto será interesante para tener la seguridad de poder acudir a financiación con mayor seguridad ante posibles inversiones innovadoras o necesarias.

Cabe recordar que estas medidas y ajustes descritos anteriormente podrán ser utilizados por los miembros creadores de la clínica debido a que se consideran jóvenes emprendedores, por la edad que ellos tienen, la actividad que van a desempeñar y que van a crear una empresa de menos de cinco socios. Esto resulta muy interesante porque según el artículo 15 de este decreto los jóvenes emprendedores podrán beneficiarse de estas nuevas medidas y serán compatibles con los programas de apoyo a las iniciativas empresariales, promovidas por el Instituto Valenciano de la Joventut (IVAJ), ayudas que también solicitaremos y cuantificamos en el proyecto en un apartado posterior.

## **5.2 Detección de la oportunidad de negocio y requisitos para la puesta en marcha de la actividad.**

Se retoma con más fuerza la idea de nuestros emprendedores de iniciar la actividad odontológica en esta comarca cuando se les ofrece un local con unas características óptimas para iniciar la actividad y con unas condiciones económicas favorables.

Se trata éste de una planta baja, adquirida por su propietario para futuro bajo comercial, con una localización inmejorable, unas instalaciones adaptadas para minusválidos según normativa y amplitud suficiente para posibles reformas posteriores si el negocio tiene éxito.

Este local comercial fue adquirido por su propietario, amigo familiar de los socios emprendedores, hace alrededor de unos siete años y no ha sido utilizado para ninguna otra cosa. Se ofrece a nuestros socios fundadores a un precio de alquiler que consideran adecuado y que pueden asumir y negociar una posible opción de compra a los cinco años de alquiler.

El principal inconveniente de este local es la ineptitud inicial para que se pueda desarrollar la actividad, debido a que para utilizarlo como clínica dental se debe de acondicionar y se va a necesitar una inversión inicial que se detallará más adelante.

Para iniciar brevemente en como debe ser una clínica dental se va a proceder a definir ésta según normativa vigente.

Se considera consulta o clínica dental el establecimiento necesario , cualquiera que sea su denominación, destinado a la realización del conjunto de actividades profesionales dirigidas a la promoción de la salud buco-dental y a la prevención, diagnóstico y rehabilitación de anomalías y enfermedades de los dientes, de la boca , de los maxilares y tejidos anexos.

Para la realización de estas actividades profesionales, las clínicas dentales deben cumplir una serie de requisitos físicos y de equipamiento. Los requisitos físicos son los siguientes:

Área de recepción y/o sala de espera: La clínica dental deberá de tener un espacio dedicado a esta área de recepción y espera y debe de ser suficiente para albergar el mobiliario necesario para realizar con comodidad las funciones a que está destinado. Deberá existir un rótulo en el que figure el número de registro sanitario, nombre y apellidos de los responsables sanitarios y de los demás profesionales que allí ejerzan.

Área clínica: este espacio constará con una o varias salas de consulta y tratamiento, dedicadas exclusivamente a la actividad de odonto-estomatología.

Área de servicios e instalación: Este espacio comprende los locales destinados a servicios y a instalaciones de equipos.

Aparte de esto deberá comprender la clínica aseo integrado en el centro con lavamanos e inodoro, y, el lugar donde se alberguen las instalaciones de equipos deberá situarse preferentemente de forma independiente, y estar aislado acústicamente.

Luego se ve por un lado la necesidad de dotar la clínica de las siguientes áreas explicadas anteriormente, utilizando los espacios existentes y creando los no existentes asumiendo la inversión necesaria.

Existe además una serie de equipamiento necesario para la puesta en marcha de la actividad. Se trata del siguiente:

- Sillón odontológico reclinable dotado de luz de intensidad suficiente para prácticas odontológicas.
- Sistema de aspiración quirúrgico y escupidera con agua sanitaria. Equipo dental con módulos para turbina, micromotor y jeringa con funcionamiento de agua, aire y spray.
- Lavamanos de porcelana o acero inoxidable, dotado de agua sanitaria. Cubo clínico y demás recipientes para la clasificación y posterior tratamiento de los residuos clínicos.
- Instrumental de mano, en número suficiente para poder atender a las medidas de esterilización entre un paciente y otro.
- Limpiador ultrasónico de instrumental o sistema equivalente que complete la limpieza manual del instrumental con un detergente apropiado.
- Mobiliario para el almacenamiento del instrumental en condiciones adecuadas.
- Elementos de higiene personal: batas o uniformes, toallas de papel desechables, sustancias antimicrobianas, detergente líquido.
- Equipamiento y medicación necesarios para atender cualquier urgencia cardiorrespiratoria o complicación que se pueda presentar.
- Elementos de esterilización y desinfección. Se dispondrá de protocolos escritos y actualizados del proceso de esterilización.
- Autoclave o sistema de esterilización análogo. Baño para la desinfección del instrumental que no pueda esterilizarse.

Se han enumerado anteriormente de forma breve la totalidad de los requisitos e instrumental necesario para la puesta en marcha de la clínica. Para el acondicionamiento del local será necesaria según lo descrito anteriormente la presencia de profesionales en albañilería y fontanería que se encarguen de la instalación de los sistemas de desagüe y aspiración para poder instalar sillón y sistema de aspiración así como albañiles que se dediquen a la división de espacios.

Se mencionará más adelante cuando se entre de lleno en el análisis de viabilidad el coste necesario en el que se va a tener que incurrir para acondicionar las instalaciones, así como el alquiler mensual y el precio futuro de adquisición si realmente se efectúa dentro de unos años el derecho de opción a compra.

### **5.3 Definición de nuestro servicio y breve enumeración de las líneas de negocio.**

Definido ya el emplazamiento donde se va a desarrollar la actividad y los requisitos necesarios para empezar a llevarla a cabo resulta necesario definir y describir las actividades o procesos que se van a desarrollar para prestar nuestros servicios con la calidad adecuada.

Una vez analizadas los posibles pacientes potenciales que se puedan llegar a conseguir se tendrá que intentar ofrecer para sus necesidades soluciones innovadoras y novedosas que completen la oferta ofrecida por la zona. Estos pacientes potenciales estarán formados por la población censada de la comarca, siendo también de gran importancia las personas residentes en las dos residencias de tercera edad que cuentan con unas trescientas personas entre las dos y los tres colegios del municipio que abarcan niños de toda la comarca.

La competencia actual en Utiel está formada por clínicas dentales que funcionan perfectamente pero que encontramos en ellas debilidades como la antigüedad o la localización, difícil acceso y aparcamiento. Nuestra clínica será un local luminoso, situado en planta baja, en un sitio de paso y con gran facilidad de aparcamiento.

Esta parte del estudio se va a centrar en definir todas las soluciones que se van a ofrecer en principio, ampliando el número de servicios a prestar ofertados por otras clínicas y siempre con la posibilidad de ofrecer tratamientos nuevos para posibles nuevos problemas.

Actualmente, la odontología moderna exige que el trabajo de los especialistas sea multidisciplinar, formando equipos que estudien las distintas patologías de cada paciente. Se considera adecuada y suficiente la formación de nuestros especialistas debido a que se complementan sus conocimientos. A pesar de ello se pretende dotar al negocio de una inversión tecnológica con una constante actualización y sumando el trato personalizado y humano con nuestros pacientes.

La principal intención es, además de ofrecer un servicio más completo y variado, mantener abierta la clínica a jornada completa e, incluso los sábados, sin necesidad de derivar pacientes a otros profesionales, solo para casos muy concretos.

A continuación se pretende explicar de forma breve los distintos tipos de servicio que se van a ofrecer y desarrollar en la clínica, teniendo en cuenta que éstos pueden variar en un futuro según la demanda en cada momento.

### Odontología conservadora.

Es la parte de la Odontología que se encarga de conservar los dientes funcionales eliminando la menor cantidad de tejido dental sano.

Los objetivos son permitir que el paciente mantenga una correcta masticación y estética conservando la mayor cantidad de tejido dental sano, lo que aumentará la supervivencia del diente a largo plazo y practicar tratamientos mínimamente invasivos para los tejidos dentales.

Ninguna prótesis (ni tampoco los implantes dentales) puede mejorar la funcionalidad de los dientes naturales. Por ello, siempre se debe intentar conservar los dientes antes de decidirse por un tratamiento que los sustituya.

### Endodoncia.

La endodoncia es la parte de la Odontología conservadora que se dedica al estudio y tratamiento de las enfermedades de la pulpa dentaria (nervio dentario) permitiendo mantener el diente y su función.

Brevemente consiste en acceder a los conductos de las raíces del diente y con unos instrumentos específicos eliminar los irritantes y tejidos enfermos de su interior, desinfectándolos. Seguido del sellado de los mismos con un material diseñado para ese fin.

Se realiza cuando hay una caries extensa que afecta al tejido pulpar (nervio), u otro proceso patológico que afecte a ese nervio pudiendo producir dolor o infección.

### Odontología estética.

En la parte de odontología estética se van a realizar Blanqueamientos por Plasma. El blanqueamiento dental es un tratamiento que se aplica a los dientes que han cambiado de color; es uno de los tratamientos más conservadores con el tejido dentario.

El tratamiento tiene una duración de una media hora. Se va a utilizar la exposición de una luz fría y un agente de blanqueamiento sobre los dientes a blanquear.

### Carillas.

Las carillas son finas láminas de cerámica (porcelana) que se adhieren a la parte frontal de los dientes (es el mismo principio que las uñas postizas) para corregir su forma, su tamaño, su posición, etc ...

Se trata de un tratamiento más conservador que las fundas o coronas ya que no se daña apenas el esmalte. Una vez colocada la carilla el conjunto diente-carilla adquiere una gran resistencia a la fractura.

Se realizarán dos sesiones de tratamiento: Una primera en la que se realizaran la preparación de los dientes los moldes para confeccionar las carillas y una segunda visita en la que se adhieren las carillas de cerámica una a una sobre los dientes.

### Coronas y puentes.

Las coronas y puentes son una alternativa en técnicas de restauración dental, ya que permiten reparar o reemplazar dientes dañados, o bien piezas dentales faltantes, logrando una apariencia estética similar al diente original.

Las coronas o fundas, son cubiertas artificiales que recubren la parte visible del diente, y mejorando su apariencia. Se utiliza la corona para restaurar un diente fracturado o dañado por caries.

Los puentes reemplazan en forma artificial la pérdida de uno o más dientes naturales. Para apoyar el puente, los dientes que se encuentran a ambos costados del faltante, se preparan para colocarles una corona.

Se utilizarán como materiales para coronas y puentes el zirconio y la alúmina.

Las coronas y puentes confeccionados con estos materiales ofrecen una estética más natural que las coronas y puentes con metal ya que permiten la reflexión de la luz igual que un diente propio.

### Implantes dentales.

Un implante dental es un tornillo de titanio que funciona como la raíz de un diente perdido.

Los implantes sirven para sustituir uno o más dientes sin perjudicar los adyacentes que están sanos o para sujetar una dentadura, evitando que se mueva.

En nuestra clínica se va a pretender utilizar una técnica innovadora más rápida sin necesidad de cirugía y sin provocar apenas inflamación.

### Regeneración ósea.

La pérdida de dientes puede conllevar en numerosas ocasiones la reducción de tejido óseo, hasta el punto de dificultar la colocación de implantes dentales para sustituir los dientes perdidos.

En algunas de estas ocasiones es necesario realizar injertos de hueso para que posteriormente se puedan colocar los implantes dentales.

### Periodoncia y regeneración de tejidos blandos.

La periodoncia es la parte de la odontología que se dedica al cuidado de las encías.

La enfermedad periodontal es la mayor causa de pérdida dental y afecta a tres de cada cuatro personas en algún momento de su vida.

Los síntomas son el sangrado espontáneo o con el cepillado, la aparición de pus en la encía, mal sabor o mal olor de boca, enrojecimiento, retracción, cambio de posición de los dientes, sensibilidad térmica, dolor e incluso movilidad.

### Ortodoncia.

Se denomina ortodoncia a la especialidad dental dedicada al desarrollo, prevención y corrección de las irregularidades de los dientes y mandíbula.

Por considerar la ortodoncia una actividad muy importante para nosotros y a nuestros profesionales especialistas ortodontistas, se van a ofrecer varios tipos de ortodoncias como podrá ser ortodoncia en adultos, ortodoncia lingual, brackets y microimplantes.

Se explican en este apartado una breve síntesis de las actividades a realizar para poder comprender mejor los distintos tratamientos ofertados cuando hablemos de los precios puestos por servicio.

No querrá decir esto que solo se realizarán las actividades mencionadas anteriormente, se completarán éstas con una amplia gama de procesos o actividades como pueden ser: limpiezas de boca, empastes, revisiones, extracciones y más.

#### **5.4. Análisis de la competencia y comparativa de los servicios.**

Será necesario conocer las clínicas dentales existentes en nuestra comarca y los servicios ofrecidos por estas para poder detectar oportunidades y ofrecer servicios con más valor añadido que la competencia.

Se va a utilizar para este análisis las clínicas situadas en Utiel y una franquicia situada en Requena. Se va considerar que a nuestra clínica también podrá acudir gente de Requena y encontramos ahí un gran número de posibles pacientes potenciales pero, sabemos también que gente de Utiel va a migrar a Requena o incluso a Valencia para que le presten sus servicios dentales. Para evitar que ocurra esto que se acaba de mencionar con mucha frecuencia se intentará promocionar nuestros servicios mediante fuertes campañas de radio, prensa local, Internet y ofreciendo un servicio de calidad.

**Tabla 8:** Análisis de la competencia

<b>CLINICA LLAMBES</b>	
<b>Factores de éxito.</b>	<b>Factores de fracaso.</b>
La situación del despacho es buena.	La clínica se encuentra en un primer piso, sin ascensor.
Clínica céntrica.	Acceso complicado para personas mayores o con problemas.
Clínica familiar con mucha experiencia.	Primer odontólogo y fundador a punto de jubilarse.
Tiene también una clínica en el centro de Valencia.	No ofrece jornada completa.
Buena reputación. Dentista muy conocido en Utiel.	Muy difícil aparcamiento.
Los profesionales son especialistas.	
El resto de clínicas derivan en ésta.	
Periodoncia y ortodoncista general.	
<b>CLINICA ROGELIO ESCAMILLA</b>	
<b>Factores de éxito.</b>	<b>Factores de fracaso.</b>
Servicio con seguros , trabaja con aseguradoras ASISA	Poco especializado.
Clínica barata, precios competitivos. Clínica asequible.	No dispone de página web.
Tratamiento personal.	No trabaja a jornada completa. Solo 3 o 4 días a la semana.
Cuenta con bastantes años de experiencia en Utiel.	Muy cercano a clínica Llambés.
<b>CLINICA DENTAL UTIEL</b>	
<b>Factores de éxito.</b>	<b>Factores de fracaso.</b>
Se trata de un negocio familiar.	Se encuentra en un primer piso.
Familia vinculada al sector sanitario en Utiel.	
El padre es médico muy conocido y respetado en Utiel.	Junto a clínica Rogelio Escamilla.
Tecnología más moderna que las clínicas anteriores.	Poca especialización.
<b>CLÍNICA VITAL DENT REQUENA</b>	
<b>Factores de éxito.</b>	<b>Factores de fracaso.</b>
Precios competitivos.	Poca especialización.
Página web	Mucha rotación de empleados.
Mucha publicidad y promociones.	Clínica reciente.
Abierto todos los días , en planta baja.	Se trata de una franquicia,mala fama,en Valencia han cerrado bastantes.
	Trato menos personal , factor clave en el sector sanitario.

**Fuente:** elaboración propia.

Se ha creído conveniente analizar factores de éxito y fracaso para cada una de las clínicas para así, de ese modo, saber en que punto reforzar nuestros servicios y que tenemos a nuestro favor porque el servicio que se va ofrecer se pretende sea más completo que el ofertado por el resto.

La elección de estas clínicas ha sido consensuada por los dos odontólogos fundadores de la clínica y gente de su entorno. Se les ha preguntado a personas residentes en la comarca y familiares quedando como estas clínicas las que parecen a priori más competencia directa pueden originar. Existen en Requena muchas más clínicas aparte de la franquicia Vital Dent, así como más del doble de población que en Utiel. Teniendo en cuenta que los servicios ofrecidos y la manera de trabajar de las otras clínicas es muy parecida a como se hace en Utiel, solo se ha utilizado la franquicia para este estudio por sus características diferentes como publicidad y precios bajos.

En la actualidad las clínicas dentales abiertas en Utiel funcionan perfectamente pero se tratan en su mayoría de clínicas antiguas donde su gran fortaleza es la imagen y publicidad que tienen desde hace tiempo. Se sabe que la imagen es un factor muy importante en este sector donde la calidad es tan importante, pero creemos que la vamos a tener puesto que los odontólogos son conocidos en la población.

En principio , la estrategia inicial será la de crear esta clínica en un sitio luminoso, con fácil aparcamiento , en planta baja y trabajar inicialmente de lunes a sábado ofreciendo así servicio a población que reside en Valencia y solo podría ir al dentista en “su pueblo” los fines de semana.

En relación a servicios a tratar se pretende ofrecer más variedad que clínicas ya existentes antes analizadas, y eso se va lograr debido a la formación de los odontólogos y posibilidad de subcontratar a profesionales.

Se pretende elaborar una estrategia de marketing para que en un corto plazo de uno o dos años la gente de la comarca vea nuestra empresa como una clínica que ofrece servicios integrales de la salud bucodental para todo tipo de pacientes.

## **5.5. Datos generales de la empresa.**

### Denominación Social.

La justificación de que la forma jurídica de nuestra empresa sería una Sociedad Limitada ya se realizó en el apartado 5.1. En ese momento no se mencionó el nombre que daríamos a nuestra empresa pero se hace en este momento.

Se ha creído conveniente la utilización del apellido de uno de los dos socios, puesto que es una familia bien conocida en la zona y la actividad que se va a ejercer dota de una gran confianza con el especialista.

Uno de los requisitos que se tenía claro a la hora de denominar la empresa es la claridad del nombre, se pretendía un nombre claro y concreto y se tenían dudas en principio en si mencionar en él los nombres de los especialistas o el lugar donde se ubica la clínica. Se va a elegir lo primero por lo que antes se argumentaba.

El nombre concreto y completo de nuestra empresa es “Clínica Dental Peñarrubia S.L.”

### Domicilio Social.

Ya se conoce que la ubicación del domicilio social será en Utiel, y se han realizado análisis suficientes para ver de antemano la posible viabilidad del negocio, pero falta saber exactamente en que lugar se sitúa la clínica.

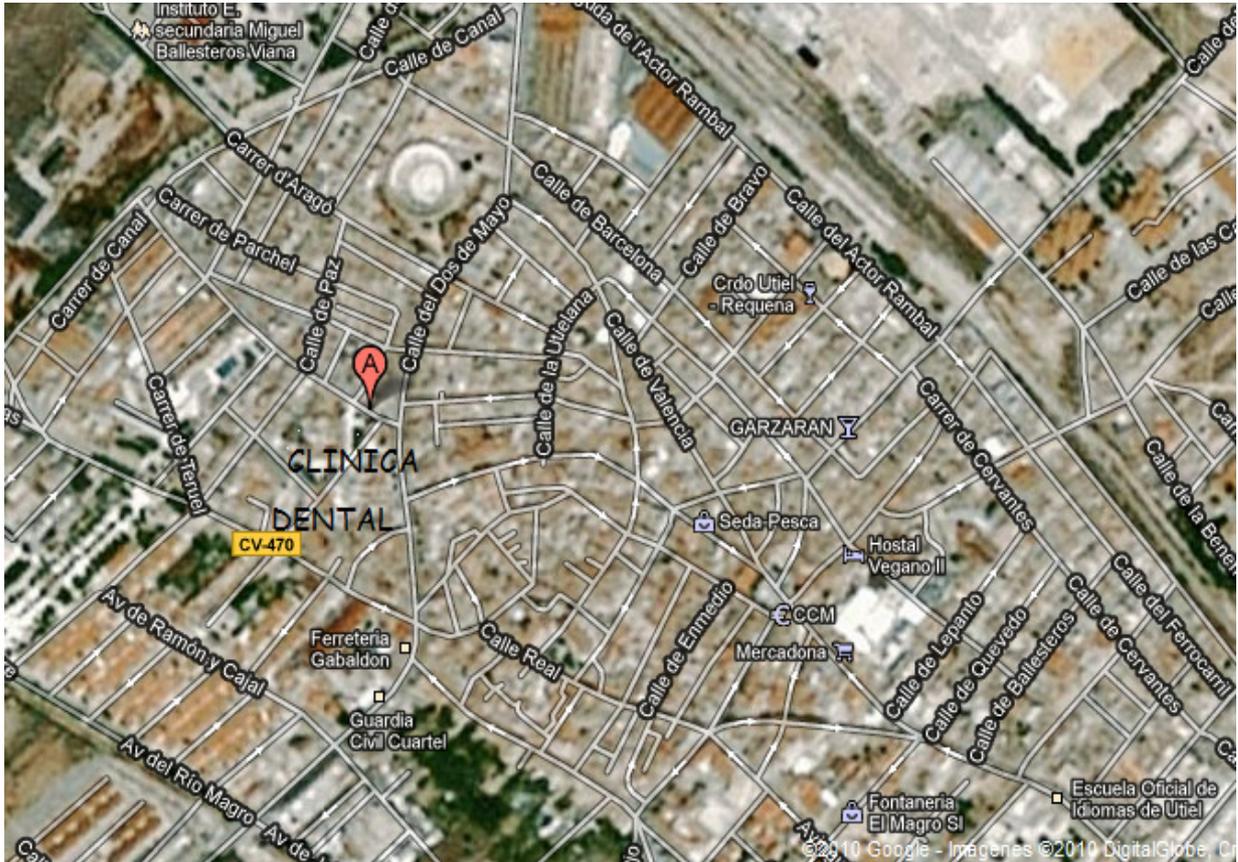
La clínica se ubicará en la plaza Escuelas Pías número 5. Se trata de un bajo comercial de 150 metros cuadrados que se dispondrá durante el comienzo en régimen de alquiler.

La situación del local es estratégica. Se encuentra en una de las calles principales, muy accesible desde todas las localidades cercanas, acceso casi directo desde la autovía y en una zona con amplio aparcamiento.

Aparte de eso se encuentra junto al centro de salud de la población, en una planta baja con vistas a dos calles, escaparate amplio y junto a dos pasos de cebra y dos semáforos muy transitados. Aparte de estos andando solamente durante dos minutos se encuentra el centro de la población.

Se supone que el enclave estratégico es un factor de gran importancia y ofrece una situación más ventajosa que el resto de clínicas de la población, sobretodo para gente que viene del centro de salud u otra población colindante.

**Gráfico 2:** Localización de la clínica.



Fuente: Google Maps.

### Socios.

La sociedad está constituida inicialmente por dos socios, la idea es que no se amplíen socios en el futuro puesto que se trata de la creación de una empresa familiar cuyos socios son jóvenes y acaban de comenzar su carrera profesional, a pesar de estar dotados de una gran formación y cierta experiencia profesional.

Los socios son los siguientes:

#### LUCIA PEÑARRUBIA MARTINEZ

- Licenciada en odontología.
- 25 años.
- Máster en Prótesis Dental. Especialización en el campo de la prostodoncia, con 4 horas diarias de práctica clínica en los siguientes campos: Prótesis fija y removible, Estética, Rehabilitación, Prótesis sobre Implantes, Prótesis mixta y Sobredentaduras y ATM.
- Experiencia. Colaboración en clínica dental privada.
- Otra Formación. Patología ósea de los maxilares. Curso de Prevención de Riesgos Laborales.
- Acreditación para dirigir instalaciones de rayos X con fines de diagnóstico dental.

#### JULIO QUILES FENOLLAR.

- 26 años.
- Licenciado en odontología por la Universidad de Valencia.
- Título de Director de Instalación y equipo de Radiodiagnóstico dental.
- Máster de endodoncia y odontología conservadora.
- Experiencia. Odontólogo general en una clínica privada (Picassent) desde 2008. Odontólogo general y endodoncia desde 2009 en clínica Quirón. Odontólogo general a tiempo parcial en clínica privada de Rafelbunyol.
- Gran motivación en la gestión de empresas.
- Capacidad de dirección y gestión de empresas.

### **5.6. Breve descripción de la forma en que se quiere prestar el servicio y sus características y razones para que se adquiera.**

Para que la creación de este negocio pueda resultar rentable desde el principio se sabe que es obligatorio responder a las nuevas necesidades de los pacientes dotándoles de servicios médicos adaptados a cada tipo de paciente, amplios horarios, servicios estéticos, espacios sin barreras arquitectónicas, etc... Todo ello sin olvidar que lo más importante es la calidad del servicio que se va a ofrecer. Hoy en día los clientes tienen una mayor formación y son más exigentes, debido a la gran competencia exigente.

Aparte de la calidad como factor más importante y pilar básico sobre el cual va a girar todas los procesos que se van a realizar otro de los objetivos será también intentar ofrecer un servicio integral y completo.

Esta prestación de servicio integral y completo conlleva que nuestros socios sean capaces debido a sus conocimientos y formación de ofertar el mayor número de tratamientos que les sea posible para solucionar los problemas a todos los pacientes. Para tratamientos en los que nuestros odontólogos no tengan la formación o el tiempo suficiente para realizarlos se va a intentar contratar a profesionales que los puedan llevar a cabo pero siempre trabajando para nuestra clínica y en nuestra clínica. Esta es nuestra idea principal, cuyo gran inconveniente es el coste que supone. Posteriormente, en los siguientes apartados se analizará y se verá si se va a poder llevar a cabo estas contrataciones.

Conscientes de que el factor más importante de una clínica dental es su equipo humano, se pretenderá contar con unos buenos profesionales con una formación continua.

Para poder conseguir y ofrecer el servicio de calidad que se pretende, debemos de cumplir y reforzar unos principios fundamentales que son los siguientes:

- Excelencia profesional.
- Uso eficiente de los recursos.
- Mínimo riesgo para el paciente.
- Alto grado de satisfacción.

Tanto los odontólogos generales como el resto del equipo que forme la empresa debe de saber que se deben de cumplir estos principios en todo momento.

Para conseguir la calidad del servicio no basta con tener una buena y precisa tecnología y un excelente trato con el paciente sino además es la de ofrecer más cantidad de tratamientos realizados, rapidez, solución de problemas del paciente, capacidad técnica y ética profesional, entre muchos elementos. Para poder medir la calidad en la prestación de nuestro servicio se ha decidido evaluar la satisfacción de cada uno de los pacientes mediante cuestionarios, que se pasarán anualmente para ver que percepción tienen nuestros pacientes de nosotros y que nuevos desafíos se nos plantean.

El propósito final es ofrecer un servicio integral relacionado con la salud y estética buco-dental. Nuestro propósito es que cualquier posible paciente con cualquier necesidad buco-dental piense en nuestra clínica debido a la buena publicidad boca-oreja debido a la calidad prestada.

Para poder tener una buena publicidad lo primero que se debe hacer es crear una estrategia de marketing que sirva para darse a conocer en un principio y posteriormente refuerce nuestra imagen. En este caso, al tratarse de un municipio, este problema es relativo, ya que con una pequeña inversión en publicidad y el boca a boca en unos pocos meses toda la gente ya sabrá quienes somos, a que nos dedicamos y donde estamos ubicados.

A pesar de todo esto desde el principio se debe de establecer una política comercial fuerte, ya que la captación de pacientes será el principal objetivo. Todo el personal que se contrate deberá tener un buen perfil comercial además de ser un buen profesional con una fuerte formación, se pretende contratar en el área de recepción una persona del municipio que, junto a los gerentes u odontólogos generales se encargarán en un primer momento de darse a conocer en los primeros días.

Por último en este apartado, antes de elaborar el Plan de Marketing que se va a llevar a cabo, se debe saber de una forma breve las razones por las cuales los pacientes se podrán decantar por nuestros servicios. Se tiene que partir de la base de que todas las personas del municipio pueden necesitar utilizar nuestro servicio en cualquier momento, puesto que es un servicio sanitario, bien de una necesidad absoluta por problemas sanitarios o bien por asuntos estéticos.

El objetivo principal es la captación de pacientes y crear la máxima confianza en nuestra clínica. Los pacientes deben buscar en nosotros una clínica competente, cercana a ellos y que pueda resolverles cualquier problema que se les planteen por complicado que sea.

### **5.7. Plan de Marketing. Introducción y definición de objetivos y estrategias.**

Consideramos necesario la elaboración de un plan de marketing para que nuestra empresa sea competitiva desde el primer momento y saber a que mercado se debe orientar y como orientarse para cada tipo de pacientes. En la puesta en marcha de este plan quedarán fijadas las diferentes actuaciones que deben realizarse en al área de marketing, para alcanzar los objetivos marcados. No se puede considerar este plan de forma aislada dentro de la empresa, sino totalmente coordinado y acorde al plan estratégico, siendo necesario realizar las correspondientes adaptaciones con el plan general de la empresa, ya que es la forma de dar solución a las necesidades y temas planteados.

El principal objetivo que se pretende con la elaboración de este plan es explicar de la forma más detallada posible, como nuestra empresa va a intentar posicionarse en el mercado y cuales van a ser sus estrategias de reacción ante los posibles cambios del entorno para poder vender sus servicios.

Resulta importante esta parte del trabajo debido a que es un aspecto críticos para poder llegar al éxito de una empresa. Se ha visto a muchas empresas que pese a poseer un producto u ofrecer un servicio atractivo y prometedor ha visto fracasar su iniciativa debido a un deficiente Plan de Comercialización o a la inexistencia de éste. Se debe utilizar la herramienta del Plan de Marketing una vez realizado los análisis que hemos descrito anteriormente, que nos han permitido ver la situación actual, como ha sido el análisis DAFO. Para esto nos remitimos al ya realizado en el punto 4.6 del presente trabajo. Al mismo tiempo, este plan informa con detalle de la situación y posicionamiento en la que nos encontramos, marcándonos las etapas que se han de cubrir para su consecución.

Tiene la ventaja añadida de que la recopilación y elaboración de datos necesarios para realizar este plan permite calcular cuanto se va a tardar en cubrir cada etapa, dando así una idea clara del tiempo que se debe de emplear para ello, qué personal se debe destinar para alcanzar la consecución de objetivos y de que recursos económicos se deben disponer.

Conocida esta situación actual cabe hacerse la pregunta de hacia donde se quiere ir y para ello se tienen que marcar unos objetivos. Estos objetivos constituyen el punto o eje central en la elaboración del Plan, ya que todo lo que les precede conduce al establecimiento de éstos y todo lo que les sigue conduce al logro de ellos. Se tiene que ser realista y marcarse unos objetivos acordes con la situación actual. Éstos deben cumplir con ciertas características como que sean viables, es decir, que se puedan alcanzar y que estén formulados desde una visión práctica y realista. También se debe ser coherente con las directrices de la empresa y marcarse unos objetivos concretos y precisos, referidos a un marco temporal y ajustados a un plan de trabajo.

El Plan de Marketing debe ser consensuado y englobado dentro de la política general de la empresa y por lo tanto los objetivos deben ser aceptados y compartidos por el resto de personal de la clínica, motivadores para que constituyan un reto alcanzable y flexible para que puedan ser totalmente adaptados a la necesidad del momento.

Una vez dicho que los objetivos deben ser concretos y precisos y aceptados y compartidos por el personal de la clínica es el momento de definirlos. Podemos definir entre dos tipos de objetivos, cuantitativos y cualitativos.

Mientras que los cuantitativos permiten orientarnos y dar resultados en el corto plazo, los cualitativos son los que nos hacen consolidarnos en el tiempo y mejores resultados en el medio y largo plazo. A continuación se van a formular los objetivos planteados que queremos se cumplan de una manera realista, factible y referido a un marco temporal.

### **Objetivos cualitativos.**

El primer objetivo que consideramos y a muy corto plazo es dar a conocer nuestra empresa , a que nos dedicamos y los servicios que prestamos". Inicialmente se informará intensamente a nivel local en la zona de actuación que hemos determinado, Utiel y comarca.

Conseguir prestar un servicio de máxima calidad. Ya se sabe y se ha nombrado anteriormente lo importante que es en nuestro sector conseguir el máximo nivel de calidad, ya se hizo referencia de la importancia de la calidad en el apartado que se describía como se iba a prestar el servicio o llevar a cabo nuestra actividad. Los socios fundadores y odontólogos son personas perfectamente formadas en el sector y poseen los conocimientos necesarios para conseguirlo. Un objetivo a conseguir es la búsqueda continua de la excelencia en el servicio prestado. Siempre habrá posibilidad de mejorar, bien en el servicio prestado propiamente dicho o bien en procesos de atención al cliente. Este objetivo no tendrá marco temporal, o mejor dicho se debe tener presente en todo momento, no se debe descuidar en ningún momento puesto que esto puede llevar al fracaso. Los efectos positivos en la cuenta de resultados se notarán al medio o largo plazo.

Fidelización de los clientes. Este objetivo va ligado al anterior, es una consecuencia de éste. Se trata de tratar un problema de salud del paciente, luego el servicio prestado debe ser perfecto para que los pacientes no tengan inconvenientes de volver. El propósito será captar clientes de forma continua manteniendo nuestra cartera de pacientes en constante crecimiento e ir ganando cuota de mercado.

Alcanzar el máximo grado de satisfacción de los clientes. Este objetivo es consecuencia directa de prestar un servicio de máxima calidad y supondrá una fidelización de los clientes como hemos dicho directamente, pero se va a considerar objetivo importante porque se va a medir mediante encuestas y así aunque el paciente satisfecho no vuelva a nosotros en un corto plazo porque no nos necesita se sabrá si podrá aportar una buena publicidad de nosotros.

### **Objetivos cuantitativos.**

Obtención de beneficios a partir del segundo año de actividad. Se sabe que los primeros meses serán difíciles, se tendrán que afrontar un gran número de costes fijos más los de la campaña de lanzamiento del plan de marketing y necesarios para dotar a nuestra clínica de tecnología suficiente para trabajar en las condiciones que se están mencionando. Por lo tanto no se asumen beneficios hasta que pasen los primeros meses de la actividad, pero se cree que si ponemos en práctica todas las estrategias elaboradas podremos llegar a ellos a partir del segundo año.

Duplicar el número de tratamientos del primer ejercicio en los dos periodos siguientes. Este va a ser un objetivo que deriva de los objetivos cualitativos mencionados anteriormente. Si se dota a nuestro servicio de la calidad suficiente y se provoca en el paciente un nivel óptimo de satisfacción se hará que el número de tratamientos aumente de forma significativa.

Ampliar cartera de especialistas y sus horarios. Durante los primeros meses de actividad la idea es trabajar con los odontólogos generales pero teniendo en cuenta que pueden venir pacientes con problemas fuera de nuestras competencias. Por eso y debido a que no se disponga de tiempo suficiente para poder tratarlos nosotros personalmente tenemos localizados a personal formado en las diversas especialidades para cuando haga falta. Como ya se conoce el personal que efectuará estos servicios y tenemos confianza con ellos ya está negociada la posibilidad de aumentar su número de horas cuando sea necesario. Se piensa que esto pueda suceder a partir del primer o segundo año.

Obtener un nivel de satisfacción de los clientes de entorno al 90%. Se intentará resolver todos los problemas que surjan al paciente y se medirá el nivel de satisfacción mediante cuestionarios.

Alcanzar una cuota de mercado del 20% a partir del segundo año. Teniendo en cuenta que existen en Utiel cuatro clínicas en la actualidad y la nuestra sería la quinta, alcanzar el 20% a partir del primer año supondría un buen posicionamiento debido a la situación actual y al ratio dentista/habitante favorable. Para alcanzar esto se aplicarán una serie de medidas como la de ampliar horario comercial, aplicar precios competentes, gran diversidad de servicios ofrecidos...

#### **5.7.1. Puesta en marcha del Plan de Marketing. Marketing Mix.**

Una vez marcados los objetivos se utilizarán las herramientas necesarias para alcanzar éstos. Estas herramientas de marketing son conocidas también como las cuatro pes del marketing, que no es más que desarrollar como se va a trabajar sobre cuatro variables conocidas. Se trata del precio, promoción, producto o servicio y distribución. A continuación se desarrollarán y elaborarán las líneas de actuación sobre cada uno de estos factores.

### Servicio.

Como breve resumen los clientes o pacientes en nuestro caso usan los servicios por los beneficios que ofrecen y las necesidades que satisfacen. Al igual que con los productos los clientes exigen satisfacciones y beneficios de éstos.

Nuestro principal objetivo en este apartado, o análisis de marketing, es analizar las características de nuestro servicio en particular y, en como vamos a poder mejorarlo.

Nuestro servicio ofrecido se trata de un servicio intangible, que recibe directamente el paciente, en su mayoría de las veces en los gabinetes de la clínica dental y con una duración determinada, es decir, se consume en el momento. Como conclusión se puede decir que se debe orientar nuestro servicio al paciente y ofrecer el mayor nivel de calidad debido a que la satisfacción del paciente es originado por el momento de interacción con él.

Se puede dar en alguna ocasión excepcional que los profesionales acudan a realizar alguna visita esporádica a algún paciente que le resulte complicado el desplazamiento. La mayoría de las veces se prestará en la clínica, y debido a esto, debemos de dotar a ésta del material necesario y la tecnología adecuada. Cabe destacar también la importancia para nosotros de la elaboración de tratamientos duraderos con el mismo paciente. En este caso el servicio prestado no se ofrecerá de forma inmediata, como puede ser una primera visita o revisión, sino que será un tratamiento más complejo que tardará varias sesiones.

Estos tratamientos exigen de una atención constante en el tiempo, ofreciendo también flexibilidad de horarios y de pago. Habrá que tener muy en cuenta este tipo de servicio ofertado puesto que será el que mayor beneficio supondrá y deben ser conscientes todos los miembros del equipo profesional debido a que en tratamientos duraderos podrán ser varios los miembros que presten atención al paciente.

De todas maneras a pesar de lo descrito anteriormente se sabe la importancia de la creación de un diagrama de flujo de procesos que permita dividir las distintas interacciones con el paciente para poder mejorar la calidad del servicio.

Se analiza pues el proceso de atención suponiendo que una persona necesita nuestros servicios a causa de una molestia o un asunto estético y decide acudir a nosotros.

Estos son los pasos que seguiría:

1. Deseo/Necesidad de acudir a una clínica dental.
2. El cliente ha conocido la clínica a través de la campaña publicitaria, el boca a boca, la ubicación, mediante búsqueda en el colegio profesional, o por Internet.
3. Contacto, solicitud de información a través de teléfono, en la clínica o vía correo electrónico.
4. Concertación de primera visita.
5. Primera visita de diagnóstico para saber cuales son exactamente sus necesidades.
6. Estudio de los tratamientos posibles y exponerlos al paciente. Dar presupuesto aproximado.
7. Aceptación del presupuesto por parte del paciente, una vez sabe los servicios que se le van a realizar y de que manera.
8. Inicio del tratamiento y consensuar el método de pago.
9. Sesiones requeridas para completar el tratamiento.
10. Conclusión del tratamiento, evaluación de satisfacción del cliente y concertar posible futura cita.

En este caso el servicio básico o elemento fundamental del servicio es la visita a la clínica y atención al paciente. En el diagrama de flujo se pueden ver la secuencia de acciones que forman todo el proceso. El servicio básico se da desde que el cliente entra a la clínica hasta que sale atendido pero existen muchos servicios suplementarios durante y después del servicio básico: atención al cliente, servicio de reserva de cita, tratamientos y consejos que el paciente deberá seguir...El deseo del paciente se ve satisfecho en gran parte en el momento que sale de la clínica. El diagrama de flujo ayuda a preguntarse si podría desarrollar nuevos servicios, o si podría aumentar el segmento de mercado, o cómo puedo mejorar el servicio.

Existen muchos otros trámites que no se detallan aquí porque los pasos y características de cada uno es totalmente diferente pero básicamente la dinámica es la misma. La relación del paciente con la clínica es constante, los tratamientos suelen ser duraderos, periódicamente éste pasará por la clínica para hacer revisiones y un mantenimiento de su tratamiento. Se cree de importancia desarrollar este diagrama para una persona que llega por primera vez a nosotros porque se debe tener en cuenta que cada uno de los pasos de este diagrama son muy importantes para que este paciente se vincule con nosotros. Nuestro sistema de publicidad y toma de contacto tiene que ser muy bueno para que elija la opción de esta clínica, el trato personal en su primera visita excelente, así como el método y facilidad de pago y precios asequibles.

Cabe destacar que si bien los tratamientos seguirán la misma secuencia en el paso que se refiere a sesiones requeridas para completar el tratamiento se podrán dar diversas situaciones. Se quiere decir con esto que dependiendo de las necesidades del paciente, las sesiones serán realizadas por odontólogos generales, odontólogos especializados o simplemente el paciente visitará la zona de recepción o se reunirá con el auxiliar correspondiente.

### Precio.

En un momento económico de dificultades como el que se está viviendo actualmente las decisiones sobre precio son de una importancia capital en la estrategia de marketing. Se sabe y tiene en cuenta que la situación actual es muy dura y la población está pasando verdaderas dificultades económicas por lo tanto la política de precios tiene que tener esto en cuenta y no ofrecer precios elevados para los tratamientos. Se tiene también en cuenta que debido a los costes que conlleva la puesta en marcha de nuestro negocio los precios deben tener un mínimo , el cual no está al alcance de todo el mundo.

Debido a todo esto se intentará aplicar una política de precios acorde con la situación actual pero tendiendo en cuenta a su vez que unos precios excesivamente bajos provocarán el no funcionamiento de nuestra clínica así como una percepción para los posibles pacientes potenciales de una clínica de poco prestigio y tratamientos de poca calidad, que es lo que no se quiere conseguir.

Como ocurre con los demás elementos del marketing mix, el precio de un servicio debe tener relación con el logro de las metas organizacionales y de marketing. El precio es el único elemento del mix que proporciona ingresos, pues los otros componentes únicamente producen costes. Debemos tener en cuenta que el valor para el paciente dependerá de la diferencia entre los beneficios que obtiene por el servicio y el precio que paga por éste, además de otro tipo de costes como el tiempo, el esfuerzo físico. Reduciendo todos o alguno de estos costes, se aumenta el valor del servicio y por tanto su satisfacción.

Cuando se piensa en fijar una política de precios se tiene que plantear que objetivos se buscan. Debido a que no se quiere aplicar una política de precios excesivamente bajos (se pueden identificar con mala calidad) se intentarán ofrecer políticas de descuentos o dar facilidades de pago, por ejemplo. Siempre teniendo en cuenta a quién se da esas facilidades o descuentos y como objetivo fundamental el de cubrir costes.

Para poder determinar el precio que, a priori, los clientes tendrán que pagar por sus servicios se van a utilizar una serie de cuestiones que propone el economista Lovelock como ¿Cuánto se debe cobrar por el servicio? , ¿Cuál debe ser la base para fijar precios? ¿Cómo y cuándo se debe hacer el pago? , etc...

#### *¿Cuánto se debe cobrar por el servicio?*

La política de precios será muy importante sobretodo los primeros meses para atraer a los primeros pacientes y tener buena publicidad. La estimación del precio resulta problemática cuando se tiene que hacer por primera vez como ya se hizo mención anteriormente. Existen, por lo tanto, algunos aspectos psicológicos del precio que deben ser tenidos en cuenta como es el hecho de que los consumidores confían mucho en el precio como indicador de calidad del servicio, sobretodo cuando adoptan decisiones de compra sin disponer de información completa. Por supuesto, la percepción de calidad del servicio por los consumidores también puede verse influenciada por la reputación de la empresa, la publicidad o la promoción del servicio además de otras variables.

En este caso, en una clínica dental, hay que tener mucho cuidado a la hora de fijar precios, no un precio barato significará mayor satisfacción del cliente porque estos perderán credibilidad en nosotros y a nosotros nos llevará a más pérdidas. Se prefieren aplicar políticas de descuentos, aplazar pagos y dar posibilidades cuando se estime oportuno.

Para la fijación del catálogo de precios se han conseguido dos tarifas de precios de la localidad y, a partir de éstas, se ha llegado a un consenso para fijar los nuestros. Para la fijación de precios determinaremos unas tarifas más asequibles para los tratamientos que se consideran puedan ser aplicados a un gran número de pacientes potenciales, es decir, que vengan por primera vez a nosotros y nuestra clínica se encargará de ofrecerle un servicio de calidad para poder captarlos.

Se va a mostrar a continuación una tabla a modo de resumen con las tarifas de otras clínicas y la nuestra:

**Tabla 9:** Precio tratamientos ofertados en euros

<b>Tratamiento/Servicio ofertado</b>	<b>Clínica A (€)</b>	<b>Clínica B (€)</b>	<b>Clínica Peñarrubia (€)</b>
<b>Implante</b>	1.188	1.200	<b>1.200</b>
<b>Composturas</b>	50	35	<b>40</b>
<b>Blanqueamiento Ambulatorio</b>	313	200	<b>250</b>
<b>Blanqueamiento en Clínica</b>	500	350	<b>350</b>
<b>Carilla</b>	319	260	<b>300</b>
<b>Cirugía Periodental</b>	215	295	<b>300</b>
<b>Corona Dental Ceramo-Metalica</b>	250	165	<b>170</b>
<b>Corona Cerámica</b>	353	265	<b>300</b>
<b>Corona Zirconio</b>	434	350	<b>370 - 400</b>
<b>Curetaje (para periodoncia)</b>	81(*4)	25(*4)	<b>60(*4)</b>
<b>Empaste</b>	60	50	<b>60</b>
<b>Endodoncia</b>	200	144	<b>200</b>
<b>Exodoncia</b>	120	60	<b>80</b>
<b>Ortodoncia</b>	1.900	1.500	<b>1.800</b>
<b>Aplicación Fluor</b>	10	8	<b>6</b>
<b>Férula de Descarga</b>	216	150	<b>180</b>

Fuente: elaboración propia.

Se ha creado esta tabla comparativa con otras dos empresas para llegar a un consenso y establecer nuestra tabla de precios acorde con la competencia.

Se han elegido estas dos clínicas por tratarse de una que ofrece servicios con precios más caros pero de gran calidad y otra clínica conocida por su estrategia de precios bajos. Analizando los servicios uno por uno hemos intentado ofrecer precios bajos siempre que nos ha sido posible pero siempre teniendo en cuenta el coste que se asumen para cada uno de ellos.

Para servicios como aplicación flúor o primera visita se va a ser más baratos que el resto debido a que esos tratamientos no suponen grandes costes y al tener el centro de salud tan cerca se quiere obtener un posicionamiento en el segmento de población de los más jóvenes.

En algunos de los casos como el curetaje o los empastes existirá ocasiones que el mismo paciente no tendrá un tratamiento unitario. También existen otros casos como la ortodoncia que el precio es por servicio completo, el cual requerirá una gran cantidad de sesiones.

Una vez fijado el precio inicial debemos explicar los criterios que se han tenido en cuenta para determinarlos, y los factores que se han tenido que tener en cuenta a parte de la comparativa de precios entre las dos clínicas que pueden hacer que estos precios puedan cambiar en un determinado momento.

### *¿Cuál debe ser la base para fijar los precios?*

El precio puede ser fijado en base a una tarea específica, una unidad de tiempo, recursos físicos y material empleado, dificultad en el tratamiento, características del paciente al que se le da el servicio, intervención de especialistas y material de laboratorio, etc...

En el caso de nuestra clínica se utiliza una combinación de varios de los criterios anteriores. Una parte del precio se calcula en base a unidades de tiempo, es decir, mano de obra por hora y también dependerá de las características del paciente, es decir, del volumen de facturación que traiga, del movimiento de altas y bajas en contratación o de otros trámites que pueda acarrear su actividad. También existen servicios en los que se fijará el precio en función de una tarea específica como , por ejemplo, un proyecto que se encargue y que se haga a medida del paciente, sobretodo ocurrirá en tratamientos duraderos, con la colaboración de varios especialistas. En estos servicios se fijará el precio de manera diferente.

Ya tenemos en mente las tarifas de precios que vamos a aplicar en cada tratamiento, se sabe que pueden parecer caras en muchos de los casos y puede que existan problemas económicos que lleven a los pacientes a la desestimación de nuestra propuesta. Se va a intentar que esto no ocurra en muchas de las ocasiones facilitando el pago a plazos en tratamientos duraderos, siempre y cuando el paciente cumpla con sus responsabilidades de pago en los plazos acordados.

Normalmente el pago se realizará al final de la consulta, si bien dependerá del tratamiento. Debemos de intentar darle al paciente las mayores facilidades posibles, por ello podrán pagar directamente en nuestra clínica mediante cheque o tarjeta crédito. También se facilitará la opción de que nuestros pacientes paguen mediante banco, o bien por transferencia o por recibo domiciliado. De todas formas, se va a preferir el pago en metálico directamente en la clínica siempre que el importe no sea de gran cuantía. Se debe tener en cuenta la instalación de un datáfono o TPV para poder efectuar el cobro mediante tarjeta.

El precio se comunicará individualmente y personalmente a cada cliente, ya que cada paciente es diferente y requiere de servicios diferentes. Por lo tanto, en las campañas publicitarias y en la información que divulguemos sobre este aspecto, solamente se transmitirá el concepto de ahorro y eficiencia, y no el precio en si. El paciente tiene que percibir que el servicio es económico por razones de eficiencia y tecnología empleada, y no por escatimar en calidad.

### Promoción

Resulta clave para que nuestra empresa pueda informar a los posibles pacientes de su actividad y los servicios que se va a ofrecer una buena campaña de comunicación y promocionarla en la medida que sea posible. La promoción o comunicación es clave en la primera época de la empresa o período de lanzamiento y, por lo tanto, es necesario informar del servicio.

Durante los primeros meses de nuestra empresa, la comunicación se orientará a darnos de conocer e informar de nuestros servicios y ventajas. Este será el objetivo principal durante los primeros años de nuestra empresa. Para que la gente se interese por nuestros servicios es indispensable que primero de todo nos conozca o tenga la posibilidad de conocernos de forma rápida.

El método que vamos a utilizar en las campañas de promoción se anunciar de una manera breve y clara un amplia gama de servicios que podemos prestar para que nos identifiquen cuando los posibles pacientes deben solucionar algún problema o necesidad relacionado con la salud o estética dental. Se realizará una previa segmentación de la población por grupos de edad de manera que se puedan ofertar soluciones diferentes dependiendo de las necesidades de éstos. En la práctica esto se verá aplicado mediante descuentos, pequeños regalos o campañas que incentiven a éstos a acudir a nosotros.

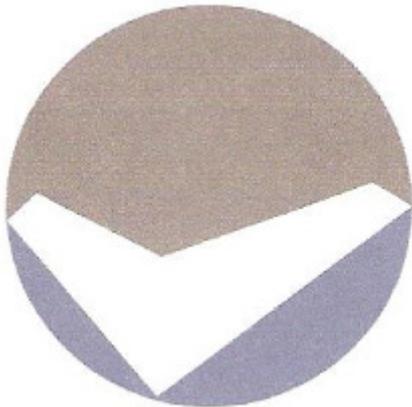
Una vez puesta en marcha la campaña de promoción es necesario ir evaluando su eficacia, no solo al final, sino a lo largo del período para introducir los cambios necesarios. Para ello debemos de medir el efecto que esta campaña tienen en el número de pacientes tratados, medir la satisfacción del cliente e incluso pidiendo consejo a los pacientes recibidos sobre la campaña que se está realizando. Para esto, las formas o herramientas de comunicación son numerosas y se debe elegir la combinación que mejor se adapte a nuestros objetivos. Las herramientas se agrupan en los siguientes grupos que se analizan a continuación.

Se va a considerar la publicidad como la herramienta más determinante para la promoción de nuestra empresa. En un contexto como en el actual se sabe y conoce que es importante que todo el mundo conozca la existencia de la empresa y esta herramienta tiene un efecto masivo y a largo plazo. Por este motivo será especialmente importante la utilización de este tipo de herramienta. Se va a considerar que los medios publicitarios que mejor cumplen los requisitos antes mencionados son los símbolos y logotipos, anuncios en radio, periódicos comarcales, Internet y folletos explicativos. Vamos a proceder a explicar como vamos a actuar en cada uno de ellos.

### *Símbolos y logotipos.*

Se trata de la creación de un logotipo que identifique y que sea recordado fácilmente. Se utilizará en todo momento este logotipo como imagen corporativa de la empresa, empleando en todos los elementos publicitarios que nombraremos a continuación. Ese logotipo estará visible en la clínica tanto en el exterior como en el interior, en las facturas, presupuestos y cualquier medio expedido con nosotros, como tarjetas de visita y publicidad en buzoneo.

A continuación mostramos el logotipo con el que nos vamos a conocer en el mercado.



Clínica Dental Peñarrubia

### *Anuncios.*

Descartamos los anuncios de televisión debido a que son muy costosos y nuestro mercado objetivo inicialmente será la población existente en la comarca, luego lo vemos innecesario. Se va a intentar publicitarnos en revistas especializadas donde tenemos algún contacto y en el colegio de odontólogos, aunque este tipo de anuncios no lo contemplamos en muy corto plazo. Debido a que esta publicidad no es accesible para todo el mundo el principal objetivo en publicidad para poder captar al mayor número de pacientes potenciales será mediante anuncios en emisoras de radio comarcales y en un periódico comarcal que tiene edición en papel y online denominado "La Red Comarcal".

Existen en la zona dos emisoras de radio tanto en Utiel como en Requena y se publicitará la clínica de forma intensa durante los primeros meses de existencia haciendo especial hincapié en los programas de radio que más audiencia tienen. Pasados estos primeros meses se seguirá anunciando por radio pero de forma menos masiva y frecuente. Se considera este medio el más eficaz en nuestra comarca por tener un coste no muy elevado al ser radios regionales y ser ésta una comarca donde la población escucha muy frecuentemente este medio. Por supuesto también se fomentará nuestra imagen participando en los anuncios de los libros de fiestas locales y actividades culturales y sociales del pueblo para que nos tengan en cuenta en todos los lugares donde se realicen esas actividades o se repartan estos libros.

#### *Internet.*

Se tiene que tener en cuenta que a día de hoy es el medio más utilizado para la búsqueda de información. Se ha contactado con un familiar informático que va a crear una página web a nuestra medida. Esto significará que habrá que añadir al presupuesto el coste de la creación de la página web, pero éste será más barato y se va a confiar en poder mejorarla y ampliar los servicios ofrecidos cuando se requiera.

Se piensa que , debido a la importancia que tienen hoy en día las redes sociales, se debe de estar presentes también en ellas pero no de forma masiva puesto que puede causar mal efecto de imagen. Dependiendo del coste económico se intentarán contratar espacios publicitarios en páginas web del sector o del colegio de odontólogos.

En estos anuncios se incluirá el link de nuestra página web para que el cliente pueda acceder a toda la información al instante. Primeramente se procederá a la creación de nuestra página web y viendo la repercusión que esta tenga se lanzarán anuncios publicitario en otros portales. En nuestra página web se podrá encontrar toda la información que se solicite, con varias pestañas en el menú principal que nos permitan tener acceso a la ubicación y horarios, tratamientos y servicios ofertados y contacto.

### *Folletos.*

Se confeccionarán folletos publicitarios que se dejarán en nuestra clínica y en otros lugares que se cree interesantes. Se trata de un material publicitario barato y que sirve como tarjeta de visita, los cuales se entregarán de forma masiva a familiares y amigos para que entreguen a cualquier persona que necesite de servicios bucodentales. Se va a hacer un especial hincapié en el diseño de estos, puesto que se intentarán diferenciarlos a los ofrecidos por franquicias debido a que queremos dar una imagen distinta. Se ha pensado en diferentes formatos de material publicitario, como puede ser señaladotes de libros, imanes para neveras o calendarios. De esta manera, sirviendo material publicitario útil se obtendrá un efecto multiplicador.

El objetivo de dejar folletos en nuestra clínica tiene la finalidad de que un paciente que venga a visitarnos para recibir un tratamiento determinado conozca también el resto de servicios que se pueden ofrecer, con nuestros datos de contacto para que le sea más cómodo poder acceder a nosotros.

Aparte de estos folletos prácticos que serán más exclusivos y sólo estarán en determinados lugares se pretende hacer una campaña de buzoneo solicitando una gran cantidad de folletos trípticos para repartir a domicilio por todas las poblaciones de Utiel y Requena. Debido a que éste es un medio de publicidad muy barato se intentará realizar durante un mes antes de la apertura de la clínica anunciando en estos folletos la seriedad y calidad que se quiere ofrecer en la clínica y precios baratos y descuentos para las primeras visitas.

### Distribución.

No se va a considerar esta herramienta del marketing mix lo suficientemente importante como para desarrollar su estudio debido a que en nuestro caso el servicio es prestado en nuestra clínica íntegramente. El acceso a nosotros y la toma de contacto o reserva de cita será o bien acudiendo directamente a la clínica, por teléfono o vía correo electrónico. Por lo tanto no se tendrá ningún intermediario o canal por el que vender los servicios.

### **5.8. Planificación temporal, presupuesto con el que se va a contar y control de ejecución de las estrategias de marketing llevadas a cabo.**

Se debe realizar una planificación temporal para agrupar toda la información obtenida del plan de marketing de forma ordenada. Ya se definieron los objetivos anteriormente recordando que entre los más importantes serán los de darse a conocer y dar un servicio de alta calidad para así crecer y crear una sólida cartera de pacientes.

Una vez encontrados en esta situación, siendo analizado el entorno y la situación de la empresa mediante el análisis DAFO, habiéndose marcado objetivos y elaborando estrategias y tácticas a seguir debe de haber una planificación para llevarlos a cabo.

Para esto se elabora una tabla para que, de manera gráfica quede más visible las tareas a realizar y quien debe de llevar a cabo su ejecución y control. Se debe determinar por último el presupuesto necesario para llevarlas a cabo y la ejecución de un plan de acción y elaboración de un sistema de control. El sistema de control supondrá la elección de un supervisor, que en nuestro caso serán los gerentes de la clínica, los cuales se encargarán de comprobar que se lleva a cabo el cumplimiento de los objetivos marcados dentro de los plazos establecidos.

A continuación se resume brevemente de manera gráfica mediante la elaboración de dos tablas la planificación de objetivos, los plazos marcados para llevar a cabo este plan y el presupuesto del que vamos a disponer. Se elabora también una tabla que muestra las acciones concretas a seguir, el coste que ellas suponen y se realizará una estimación del número de pacientes que se pueden y se quieren captar gracias a estas acciones de marketing.

**Tabla 10:** Planificación de los objetivos del Plan de Marketing.

Objetivos	Planes de Acción	Responsable	Plazo
Dar a conocer la empresa	Anuncios, Internet, Folletos, Buena localización de la clínica.	Gerente	6 meses
Servicio de máxima calidad	Formación profesionales y cuidado materiales	Gerente	1 año
Fidelizar clientes	Escuchar pacientes, tratamiento personalizado y flexibilidad de horarios	Todos	1 año
Incremento cuota mercado 20%	Anuncios, Internet, Comunicación oral, política de precios adecuada	Gerente	1 año
Obtención de beneficios	Aguantar el primer año para dar beneficios a partir del segundo	Gerente	2 años
Incremento de facturación	Captar nuevos pacientes y ampliar servicios que ofrecemos	Todos	2 años
Nivel de satisfacción entorno al 90%	Minimizar listas de espera, política de precios adecuada solucionar las quejas de manera rápida.	Todos	1 año

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 11:** Presupuesto de Marketing. (Importes en euros).

Mes	Objetivos principales	Importe ( € )
Enero-Junio	Dar a conocer nuestra empresa. Etapa inicial de mayor esfuerzo en marketing.	3.000
Junio-Diciembre	Dar a conocer. Captar paciente	3.000
Enero-Junio 2013	Refuerzo acciones del año anterior con una menor frecuencia	2.000
<b>Total</b>		<b>8.000</b>

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 12:** Acciones de Marketing a llevar a cabo durante el primer semestre y su coste. (Importes en euros).

Descripción	Importe ( € )
Anuncios Radio	2.000
Internet	-
La Red Comarcal	500
Buzoneo	200
Libros culturales/festivos comarcales	300
<b>Total</b>	<b>3.000</b>

**Fuente:** elaboración propia.

La Red Comarcal es un medio impreso y on-line que cubre de forma específica las comarcas de Requena-Utiel , La Hoya de Buñol-Chiva y el Valle de Ayora-Cofrentes. Con una tirada de tres mil ejemplares en papel, también tiene una presencia en Internet de primer orden, con una web que mensualmente supera las quince mil visitas. La acción de publicidad cuyo coste es de 500€ como muestra la tabla consta de la inserción de media página de publicidad en contraportada , un banner lateral en [www.laredcomarcal.com](http://www.laredcomarcal.com) durante quince días y un mínimo de 2 páginas especiales en el número en papel con los datos de información de la clínica y una entrevista a uno de los doctores especializados.

En relación a los anuncios de radio la cifra total resultante de la propuesta publicitaria incluye el precio total que engloba publicitarse tanto en Radio Requena y Radio Utiel. Se ha pedido presupuesto para la 93.2 de Radio Requena y 105.1 de Radio Utiel , puesto que en estas son donde tenemos más confianza y trato y nos realizarán un precio especial y descuento , así como la posibilidad de que se mencione nuestra clínica en los directos de programas punteros. En estas dos emisoras el precio de la cuña es de 4 € , se realizarán cuatro cuñas al día, una mañana y otra tarde, durante los treinta días del mes , así como que se nos menciones en programas comarcales líderes de audiencia.

El coste que esto segundo supone se compensa con el descuento del 15% ofrecido para la campaña de cuñas. Para los siguientes meses se quiere mantener la publicidad con una frecuencia quizá menor de dos cuñas al día en lugar de cuatro. Con los dos mil euros de presupuesto la clínica se promocionará durante tres meses y para el segundo semestre, debido a que el presupuesto es el mismo y no se realizará buzoneo ni se promocionará en la red comarcal se ajustará el presupuesto a la propuesta publicitaria de la radio.

En cuanto al buzoneo y los anuncios en libros locales el coste en el que se va a incurrir es menor. En cuanto a los libros locales la clínica se intentará promocionar tanto en las fiestas falleras como en la feria y fiestas de Septiembre que son los libros festivos y culturales a los que tienen acceso los hogares utielanos. En estos momentos se contratará un anuncio de una página entera en cada uno de los libros falleros. Se puede contratar publicidad en forma de media página o página entera pero la diferencia económica no es grande, por lo tanto se elegirá una página entera con un coste de 100€ para cada uno de los tres libros distintos para las fallas. El buzoneo es un medio muy barato con el cual se pretenderá acceder a todos los hogares de Utiel y Requena. El coste al que se va a incurrir será solamente el de la creación de los folletos debido a que se repartirán entre personas de confianza de manera gratuita.

Con estos medios elegidos lo que se pretende es llevar a conseguir los objetivos marcados anteriormente, el más importante es el que se planteo de conseguir una cuota de mercado del 20% a partir del primer año. Debido a que el ratio población/habitante es favorable se piensa que con llegar a este objetivo los resultados obtenidos ya empezarán a ser favorables y con el trabajo bien hecho se empezará a crecer a largo plazo. Se debe ser consciente también de que la situación actual es muy dura y el sector de la salud requiere de una gran confianza profesional/paciente, confianza que de momento el paciente no tiene con nosotros porque seremos nuevos.

Cuando se realice el plan de viabilidad y se proceda a sacar números de estimación de ventas y facturación se tendrá en cuenta que la campaña de marketing no causará el efecto esperado inmediatamente aunque se sabe que los pacientes que vengan a visitarnos serán influenciados por nuestra campaña de marketing entre otras cosas. Una vez dicho esto durante el primer año minoraremos nuestra previsión de ventas en un cincuenta por ciento debido a lo que se ha mencionado anteriormente.

Se ha elaborado un presupuesto para los dos primeros años, siendo más relevante el primer año debido a la importancia de penetrar correctamente en el mercado. Durante 2013 nos dedicaremos a una estrategia de mantenimiento y refuerzo de acciones realizadas durante el año anterior. Se ha calculado el esfuerzo económico que tendremos que asumir para la puesta en práctica de todas las medidas para promocionarnos escritas anteriormente y calculamos unos 6.000 euros anuales para mantenimiento de Internet, publicidad en radio y revistas y material publicitario.

Se está dispuestos a asumir este coste puesto que se cree que estas medidas son necesarias para alcanzar los resultados esperados. Consideramos que la actividad de la empresa empezará durante el primer semestre de 2012. Los dos primeros meses el esfuerzo será intenso con el propósito de darnos a conocer y captar de forma rápida. Nos conviene comenzar esta labor en cuanto sea posible debido a la previsión de apertura de la clínica. Se piensa estar capacitado para trabajar a pleno rendimiento desde el primer día de apertura.

Una vez finalizado este Plan hay que evaluar los resultados. La información obtenida será muy útil para realizar las modificaciones o ajustes adecuados, aparte de proporcionar experiencia muy valiosa para realizar futuros planes de marketing. Para evaluar el resultado debemos estudiar las ventas y el comportamiento del consumidor.

Se revisará el plan cada seis meses, y así se podrá determinar con mayor facilidad si se están consiguiendo los resultados. Con ayuda de una hoja de cálculo realizaremos con mayor facilidad un seguimiento de los progresos, así como calculamos los costes de marketing y compararlos con las ventas y otros indicadores.

También se debe actualizar el plan periódicamente si la evolución de las condiciones de mercado varía. Se debe estar preparado para poder adecuarse a los cambios del entorno y los encargados de esta tarea serán los gerentes de la empresa.

### **5.9. Organización y personal.**

Debido a la naturaleza tan delicada de los servicios a ofrecer el trato con el paciente es continuo y las personas van a confiar totalmente en nosotros. De aquí la importancia de los Recursos Humanos para que el funcionamiento de nuestra clínica tenga éxito. El grado de confianza del paciente en nosotros tiene que ser máximo, por lo tanto, se debe de contar entre nosotros con profesionales que den esa confianza y que resuelvan de manera personal los conflictos que puedan presentarse.

A la hora de seleccionar nuestro personal tendremos en cuenta factores como:

- *Formación.*
- *Experiencia.*
- *Flexibilidad.*
- *Aptitudes y actitudes personales.*
- *Empatía*
- *Carácter comercial.*

Para los médicos odontólogos se necesita que estos sean licenciados en odontología además de que posean conocimientos en áreas determinadas y reconocidas, si es posible con experiencia anterior. Se sabe de la importancia de la contratación de gente dinámica, sin miedo a nuevos retos, con flexibilidad de horario para algún caso especial. Características que deben ser comunes para todo miembro del personal deberá ser la empatía para que se cree vínculo de confianza y carácter comercial puesto que será muy importante en época como ésta. Para el área de recepción intentaremos contratar gente cercana, del municipio, que tenga don de gentes y pueda dar una buena imagen y publicidad a favor de nosotros.

Una buena planificación va a ser clave para la organización del personal y un buen funcionamiento. Se tiene que saber con cuanta gente se debe contar en el momento de apertura. Durante los primeros meses se piensa que no es necesaria la contratación masiva puesto que se contratará especialistas bajo demanda. Se empezará a funcionar con los dos socios, que compaginarán actividades odontológicas con las de gerencia o administración y una persona de confianza que ejerza de auxiliar y recepcionista, para que a medida que se vea crecer la cartera de pacientes ir contratando nuevo personal para satisfacer sus necesidades.

### **5.9.1 Estructura organizativa y organigrama de la empresa.**

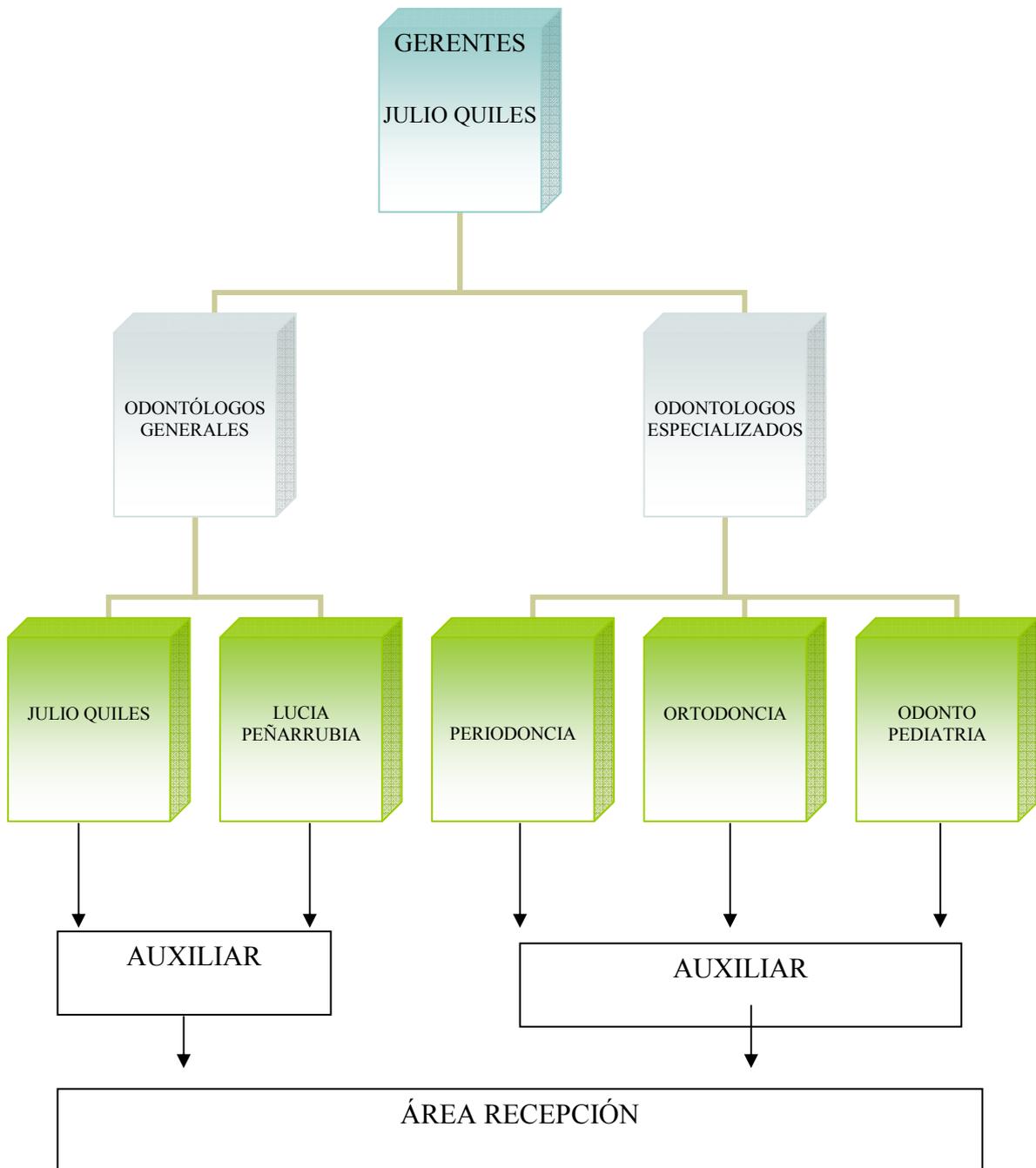
La manera gráfica de expresar la estructura organizativa de la empresa será mediante un organigrama. El organigrama es una representación que va a mostrar de forma esquemática las relaciones entre miembros, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación.

Esta ilustración va a mostrar la idea que tenemos para nuestra empresa cuando ésta esté en pleno rendimiento, pero se debe tener en cuenta que en los inicios se comenzará con servicios mínimos, es decir, odontólogos generales, auxiliar-recepcionista y un compañero odontólogos con flexibilidad total de horario que vendrá a trabajar cuando al paciente se deba realizar un tratamiento que no pueda ser llevado a cabo por los generales.

El organigrama que se va a representar es una ilustración para un escenario a partir de los primeros meses a uno o dos años vista. Éste muestra la estructura ideal de nuestra empresa, cuando ésta se encuentre a pleno funcionamiento. Como ya se ha mencionado anteriormente se suprimirán al principio algunos puestos de trabajo debido en parte a la fuerte inversión inicial. A pesar de esto los odontólogos generales pueden desempeñar casi todo tipo de trabajos como ya se mostró en sus curriculumms anteriormente.

Se muestra a continuación el organigrama suponiendo nuestra clínica ya consolidada y que ha sufrido el crecimiento que se espera obtener a partir del segundo año, y que nos muestre una imagen global de cuál es el modelo que queremos seguir.

Gráfico 3: Organigrama.



Analizando el organigrama elaborado se pueden distinguir claramente cuatro niveles jerárquicos en la estructura organizativa de la empresa.

La parte más alta del organigrama la forman los socios de la clínica. Aparte de aportar el capital necesario para la formación de la empresa estos serán los que se hagan cargo de la gerencia de ésta. En concreto esta función la hará en principio Julio Quiles, sirviéndose del apoyo de Lucia cuando lo requiera. Como es este el caso de una empresa familiar estas personas coincidirán con los odontólogos generales y se encargarán de coordinar a los demás trabajadores de la clínica.

En el siguiente escalón se encuentran a los odontólogos. Éstos serán los que traten a los pacientes una vez estos hayan pasado por recepción. Este nivel está compartido por odontólogos generales y odontólogos especializados. Los odontólogos generales serán los mismos que los socios y gerentes de la empresa, mientras que los odontólogos especializados dependerán de éstos. Por debajo de los odontólogos se puede encontrar el personal auxiliar. Serán especialistas técnicos y se encargarán de realizar las tareas ordenadas por los odontólogos y los socios de la clínica.

El nivel inferior lo forma la persona que esté en la clínica para la recepción de pacientes, concertación de citas, archivo de documentos e historiales clínicos, llevar la agenda de visitas, etc... Esta persona estará en contacto directo con todos los departamentos y con el paciente.

Cabe recordar que inicialmente el organigrama será mucho más reducido debido a que en el comienzo la clínica estará ocupada por tres personas, que serán los dos socios que pueden ejercer de odontólogos y una persona auxiliar-recepcionista.

Este modelo irá ampliándose hasta llegar al que se ha desarrollado anteriormente según la cartera de pacientes vaya creciendo y permita la contratación del resto del personal.

### 5.9.2. Descripción de puestos de trabajo y perfiles competenciales.

Se deben en este punto explicar las funciones específicas de los puestos de trabajo que se crearán en la empresa a todos los niveles. Esta descripción de los puestos de trabajo hace que se definan las funciones a realizar en cada uno de ellos y facilita el conocimiento de las tareas, por ejemplo, para un trabajador que entra nuevo en la empresa que conocerá desde el principio cuales son sus atribuciones dentro de la organización

Los puestos y las funciones que se describen son los siguientes:

#### *Gerente/Administrador.*

- Máximo responsable del funcionamiento de la empresa, siendo sus funciones básicas las de dirección, coordinación y representación de la misma.
- Definir las directrices y objetivos de las políticas que se seguirán en el funcionamiento de la misma, estableciendo los recursos necesarios para que esto pueda ser llevado a cabo.
- Optimización de los recursos disponibles(humanos y materiales)
- Dirigir y liderar a las personas.
- Planificación, definición y control del coste económico previsto en el ejercicio.
- Seguimiento y control de las actividades relevantes que se lleven desde el despacho.
- Establecimiento de relaciones contractuales con pacientes y proveedores.
- Realizar el control técnico-administrativo, económico y de calidad.
- Ejercer los controles necesarios sobre las tareas del personal a su cargo.
- Evaluación de pacientes.
- Dotar de los medios y sistemas de información necesarios para el desarrollo del trabajo.
- Relaciones:
  - Internas.  
Responsables de las distintas áreas funcionales de la empresa y entre empleados.
  - Externas.  
Relaciones directas con los pacientes, proveedores y organismos o instituciones.

### *Odontólogo General / Especialistas.*

- Atención personalizada al paciente.
- Elaboración de diagnóstico y tratamiento adecuado.
- Toma de decisiones clínicas.
- Relaciones:
  - Internas.  
Relaciones con la gerencia de la clínica, resto de odontólogos y auxiliares.
  - Externas.  
Trato directo con los pacientes y laboratorios protésicos.

### *Auxiliar.*

- Los auxiliares clínicos prestarán funciones designadas por el responsable del gabinete correspondiente. Realizan actividades de apoyo y el poder de toma de decisión siempre será del responsable del departamento.
- Debe ser titulado en auxiliar clínico.
- Tareas de preparación y organización del material.
- Relaciones:
  - Internas.  
Diariamente con el odontólogo responsable del gabinete y recepción.  
También con la gerencia.
  - Externas.  
Con los pacientes.

### *Recepción.*

- Servicios de cobros y pagos.
- Recepción de pedidos.
- Concertación de citas.
- Impresión presupuesto.
- Archivo y preparación de historiales clínicos.
- Atención al paciente en momentos previos y posteriores a la consulta.
- Publicidad y promoción. Campaña captación de pacientes.
- Atención telefónica.
- Relaciones:
  - Internas.  
Con todos los miembros de la clínica.
  - Externas.  
Pacientes.

### 5.9.3. Necesidades de capital humano y análisis de sus costes.

Se debe tener en cuenta cuales van a ser las necesidades de capital humano durante los primeros meses de funcionamiento y el coste que se debe asumir. El principal objetivo es la captación de pacientes y poder hacerse fuertes en el mercado, pero se debe ser consciente de que esto no será de manera tan rápida como se cree debido al contexto económico actual, entre otras cosas. Esto no va a ser una tarea fácil y lograr este crecimiento será fruto un gran esfuerzo, organización, constancia y trabajo en equipo, aparte de que sean favorables las condiciones del entorno. Por lo tanto se supone que durante el primer año la clínica no alcanzará el nivel de facturación deseado y debido a la fuerte inversión la contratación de personal será estrictamente la necesaria. Aparte de esto, todos los trabajadores deben estar perfectamente cualificados lo que supone un cierto nivel salarial según la normativa existente para el sector.

No obstante , pese a haber asegurado que nuestra intención es ahorrar costes y , en el momento inicial , no contratar odontólogos auxiliares nuestra política de calidad y poder atender a todos los pacientes sean cual sea sus necesidades exigirá que contemos con ellos a la hora de planificar la plantilla.

A continuación se ilustra mediante una gráfica las necesidades de capital humano para el primer año de vida de la clínica.

**Tabla 13:** Necesidades de capital humano. (Sueldos mensuales en euros).

<b>Empleado</b>	<b>Sueldo/Mes ( € )</b>	<b>Número empleados</b>	<b>Total/Mes ( € )</b>
Odontólogo General	1.500	2	3.000
Odontólogo Especializado	500	3	1.500
Auxiliar / Gerente	1.000	1	1.000
<b>Total</b>			<b>5.500</b>

**Fuente:** elaboración propia

Resulta destacable la no inclusión de la actividad de gerencia en la tabla de sueldos. No quiere decir esto que no se realizarán las actividades antes descritas acorde a este puesto o que este puesto desaparecerá. De mutuo acuerdo los socios de la clínica han decidido no remunerar estos servicios durante el primer año, y realizar estas actividades de manera compartida para liberar cargas. Esta decisión se ha tomado debido a que ellos si que cobrarán por sus trabajos de médicos odontólogos y como medida de ahorro de costes durante el primer año. Para años posteriores si la planificación estratégica y medidas a tomar han tenido éxito y, como consecuencia, la clínica es rentable y obtiene resultados beneficiosos aumentaremos estos sueldos a los costes de personal.

Resulta necesario desde el momento inicial que contemos con odontólogos especializados en las ramas de periodoncia, ortodoncia y odontopediatría puesto que estos servicios serán demandados por nuestros pacientes y en determinados casos se requiere de personal más especializado. Se contratará a estos profesionales a jornada parcial y un par de veces por semana intentando ajustar las necesidades de los pacientes a esos períodos. Por eso suponemos que los salarios serán de unos 500€/mes por cada uno de ellos.

Existe mucho trabajo aparte de la atención directa de los pacientes, para eso se necesita personal que se ocupe de tareas propias de secretariado, atención de citas y apoyo a odontólogos. Para estas tareas, cuando la facturación alcance determinados niveles necesitaremos varias personas pero de momento se empezará con una persona auxiliar que realice también actividades de recepción.

Para el resto de servicios que hiciese falta cubrir y para los que no fuera posible contratar a una persona en el puesto, ya que el volumen de facturación no es tan elevado, se atenderán por los socios de la empresa.

A partir del primer año las perspectivas son mejores. Debido a esto se cree que las necesidades de capital humano aumentarán de tal manera que se pueda llegar a alcanzar los niveles descritos por el organigrama anterior.

Se realiza a continuación una tabla de planificación para el siguiente año:

**Tabla 14:** Recursos Humanos en el siguiente año.(Importes mensuales en euros).

<b>Empleado</b>	<b>Sueldo/Mes ( € )</b>	<b>Número empleados</b>	<b>Total/Mes ( € )</b>
Odontólogo General	2.000	2	4.000
Odontólogo Especializado	600	3	1.800
Auxiliar	1.200	1	1.200
Recepcionista	1.000	1	1.000
<b>Total</b>			<b>8.000</b>

**Fuente:** elaboración propia.

Los datos mostrados según la tabla de arriba están estimados en base a los clientes que se esperan tener ya en segundo año.

También se debe añadir que al comienzo de la actividad los sueldos que se han fijado no son muy elevados, estos irán aumentando conforme la actividad se vaya afianzando la situación económica mejore y la clínica sea capaz de soportar salarios más altos. En relación a los sueldos de los odontólogos generales se espera poder aumentar su salario.

La filosofía de la empresa es la de sacar la clínica adelante y al principio el esfuerzo será máximo. En meses de poca actividad deberá existir el compromiso de cubrir costes y cumplir con las obligaciones financieras, pago de alquiler, material, etc...

Esto no quiere decir que se crea que en condiciones normales, y si la empresa tiene beneficios lo lógico es remunerar la actividad de los odontólogos generales debido a que será también rentable en cuanto a resultados anuales. Los socios ganarán dinero como trabajadores y se beneficiarán fiscalmente al reducir márgenes de beneficio.

## **5.10. Plan Inversión-Financiación.**

Llegados a este momento del trabajo se recopila toda la información obtenida y se procede a relacionar todos los aspectos entre sí para obtener una visión de conjunto del proyecto de empresa.

De esta forma se trata de estudiar si nuestro proyecto que se tiene en mente es viable, es decir, si se va a obtener rentabilidad de éste o no. Este es un punto fundamental, ya que será determinante en la decisión de proceder a la creación de la empresa o no.

Si el proyecto resulta teóricamente rentable, se estará dispuesto a realizar la inversión con ciertas garantías. Por el contrario, si no ocurre así, se estudiarán las causas y las variables que lo provocan, para intentar realizar correcciones y modificaciones oportunas para convertirlo en rentable o en caso contrario abandonar el proyecto.

En primer lugar lo que se va a hacer es estimar las inversiones necesarias para la puesta en funcionamiento de la clínica. A partir de ahí se va a ver las posibilidades de financiación para cubrir todas esas inversiones.

### **7.10.1 Necesidades financieras de la inversión.**

Cualquier inicio de actividad necesita de unas inversiones iniciales necesarias para su puesta en marcha, así como los recursos (capital social, subvenciones) que se espera obtener y que deberían cubrir parte de estas inversiones. Para el resto de inversiones que no se pueda cubrir con esto se deberá acudir a factores externos que puedan proporcionar financiación. El propósito de este apartado es determinar las necesidades iniciales para afrontar el proyecto y la forma en que esas necesidades se financiarán. Los gastos en los que se tendrá que incurrir son los siguientes:

- Gastos de establecimiento de la empresa.
- Alquileres.
- Mobiliario y complementos.
- Equipos informáticos.
- Equipos de acondicionamiento del local.
- Material clínico y material fungible.
- Seguros.

A continuación se procede a explicar y desglosar cada uno de ellos.

### Gastos de establecimiento y constitución de la empresa.

Son varios los trámites a realizar para constituir la empresa y estos tienen un coste. Se trata de gastos necesarios para que comience la actividad y el negocio se establezca.

Los gastos de establecimientos están compuestos por:

- Permisos y tasas de apertura de establecimiento.
- Licencias de actividades.
- Altas IAE y Seguridad Social de autónomos o de sociedades mercantiles.
- Otros gastos constitutivos o de puesta en marcha de la actividad.

Los gastos de constitución, incluidos dentro de los gastos de establecimiento, son los gastos inherentes a dicha operación, siendo de naturaleza jurídico-formal.

En este caso se deberán de soportar:

- Denominación social en el Registro Mercantil Central.
- Inscripción al Registro Mercantil Provincial.
- Notaría
- I.T.P y A.J.D.

El Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados se calcula aplicándole un tipo de gravamen del 1% al importe del capital social. El capital social estará formado por las aportaciones dinerarias de los socios. Vimos a la hora de tomar la decisión de la forma jurídica que éstos estaban dispuestos a afrontar esta aportación y que era condición necesaria e indispensable para la formación de la sociedad. Los socios realizarán una aportación de **1.600 €** cada uno, con un capital inicial de la empresa de **3.200 €** y las participaciones se crearán de 100 € de valor nominal cada una. Se ha decidido aportar el dinero justo para la creación de la empresa debido a que el impuesto se aplica a esta cuantía.

Para la licencia de actividades se debe de saber si se trata de actividad inocua o cualificada. En este caso se trata de actividad inocua debido a que, de momento, no se dispondrá de aparatos de rayos x como ortopantomógrafo o tac en 3D.

Se muestra a continuación una gráfica en la que se detalla los gastos a los que se está obligado.

**Tabla 15:** Gastos de constitución y primer establecimiento.(Importes en euros).

<b>Gastos de constitución y primer establecimiento</b>	<b>Importe ( € )</b>
Reserva denominación social en el Registro Mercantil	15
Inscripción en el Registro Mercantil Provincial	125
Elaboración de estatutos	210
I.T.P. y A.J.D	30
Honorarios de notaría	300
Legalización y sellado de libros	50
Tasa licencia apertura	25
Estudio arquitecto y visado del colegio	525
<b>TOTAL</b>	<b>1.280</b>

**Fuente:** elaboración propia.

### Publicidad.

Se ha explicado anteriormente la intención de invertir en publicidad y en que cuantía en el Plan de Marketing. Se va a aplicar unos gastos de publicidad para el período de la lanzamiento de **3.000 €**, que es la cuantía correspondiente al primer semestre. Para previsiones anuales se sabe que la cifra a tener en cuenta son seis mil euros.

### Terrenos y construcciones (obras realizadas).

Se trata de hablar de la inversión necesaria en terrenos y solares, además de las edificaciones que en ellos se construyan y las obras necesarias para la apertura de la clínica como fontanería, carpintería, aire acondicionado, electricidad, pintura, etc...

En nuestro caso, debido a que las instalaciones ya están construidas no se deberá invertir en solares, terrenos o edificar; pero si se deberá afrontar una serie de gastos en las áreas anteriormente descritas.

Aparte de llevar la idea de negocio en mente surgió la oportunidad cuando se ofreció el alquiler de una planta baja de construcción reciente de unas dimensiones óptimas y una localización inmejorable. Debido a esto no existe ninguna inversión en terrenos y construcción sino el gasto vendrá determinado por las obras que acondicionen nuestra clínica según normativa vigente y una serie de mejoras que proporcionen comodidad ante nuestros pacientes.

Antes de comenzar las obras, la situación actual es de un local en planta baja con gran luminosidad y acondicionado para minusválidos debido a la reciente construcción.

Según las previsiones iniciales de espacio se deben montar tres gabinetes inicialmente, una pequeña sala de juntas que sirva también de archivo y una recepción.

Dispone nuestro local de 150 metros cuadrados y con 120 metros cuadrados se tendría suficiente para lo que se quiere hacer. Se ha supuesto que si, en un futuro, se necesita más espacio se utilizará la sala de juntas como cuarto gabinete.

El propietario del local propone el alquiler de éste durante los primeros cinco años, teniendo, una vez pasado este tiempo, la posibilidad de opción a compra.

Se cree que se trata de ésta la mejor opción para nosotros debido a que, tanto si se tiene el local en régimen de alquiler o propiedad, la carga mensual sería muy parecida pero si se adquiriera en forma de propiedad mediante préstamo hipotecario los gastos iniciales serían muy fuertes. No se podría asumir estos gastos inicialmente debido a los que se deben soportar obligatoriamente, como son los necesarios para el acondicionamiento del local y la compra de material y tecnología necesaria.

Los gastos iniciales que se tienen que soportar en régimen de alquiler es la del pago de una fianza exigida por el propietario correspondientes a dos meses de alquiler. El depósito de la fianza asciende a **800€**, debido a que se ha acordado un pago de alquiler correspondiente a cuatrocientos euros mensuales.

La fianza será un coste que tenemos que afrontar en el momento inicial pero no se trata de un gasto ni de una inversión, sino de una obligación contractual que supone un activo para nosotros y que, si todo transcurre con normalidad, será devuelto al finalizar el contrato.

Se trata nuestra comarca de una zona interesante para realizar la actividad en cuanto a gastos de alquileres, debido a que los precios de alquileres suelen estar por debajo de mercado. Se considera pues un precio de alquiler muy asequible a priori, siempre y cuando la clínica funcione con normalidad.

Comentado estos, la misión principal para las instalaciones será la de realizar obras que separen la clínica en tres gabinetes.

La inversión inicial será la de realizar estas obras y no se tiene que invertir en electricistas y pintores puesto que está totalmente condicionada y los tonos de pintura son acordes a la imagen que se quiere ofrecer.

En cuanto a albañilería y acondicionamiento del local si que se deberán realizar obras. Es obligatorio tener un lavamanos en cada gabinete, un baño adaptado a minusválidos y dimensiones de pasillos, puertas. También es obligatoria una ducha para el personal y dotar la clínica de sistema de ventilación, sistema de desagüe y climatización.

Se detalla en una tabla a continuación del gasto necesario en obras para convertir la planta baja en una clínica dental.

**Tabla 16:** Gastos en obras de acondicionamiento del local. (Importes en euros).

Concepto	Total ( € )
Albañilería (separación de espacios)	3000
Instalación ducha en baño minusválidos	1000
Instalación lavamanos en cada gabinete	2500
Sistema de ventilación, desagüe y climatización	6000
<b>Total</b>	<b>12500</b>

**Fuente:** elaboración propia.

La tabla anterior refleja el presupuesto dado por una empresa de albañilería de prestigio en la zona.

### Mobiliario.

Una vez acondicionado y modelado el local para que se puedan realizar las actividades sanitarias se debe adecuar la clínica a los pacientes y crear un cómodo y eficaz lugar de trabajo. Se hace mención en este punto a las inversiones que corresponden al mobiliario.

Estará compuesto por el mobiliario necesario para equipar la sala de espera, recepción y dos gabinetes, exceptuando los equipos informáticos, los cuales los trataremos en un apartado especial.

Las necesidades iniciales de mobiliario serán las de equipar una sala de espera y recepción, dos gabinetes y una archivo. Cuando se contraten los servicios de albañilería la idea es de separar espacios para crear tres gabinetes y un archivo o sala de juntas pero, de momento, solo se equiparán dos gabinetes en el momento inicial para poder ofrecer un servicio completo sin sobredimensionar la clínica.

Se va a ilustrar en una tabla el mobiliario que se va a comprar y los gastos que se van a incurrir según el mobiliario con el que se quiere equipar la clínica y presupuesto dado por tienda de material de oficina.

Debido a los nombres técnicos de mobiliario, se realiza también una breve descripción y se calcula el total del gasto debido a que se necesitará suministrarse de varias unidades de algunos de los componentes.

**Tabla 17:** Gastos mobiliario. (Importes en euros).

Concepto	Descripción	Precio (€)	Unidades	Total (€)
<b>Recepción</b>				
Mostrador Cubic	Wengüe(168*107 cm)	565	1	565
Silla	Fija 4 patas	40	1	40
<b>Sala de espera</b>				
Silla	Bancada de 3 sillas. Asiento tapizado y respaldo plástico	310	2	620
Sillon	Sillón polipiel	250	4	1000
Mesa de centro	Mesa (120*60 cm)	170	1	170
Revistero		50	1	50
Perchero		35	1	35
Cuadro	Lámina decorativa	50	2	100
<b>Despacho y Sala de archivo</b>				
Silla	Fija 4 patas	40	2	80
Estantería metálica	Archivador	100	1	100
Flexo		55	1	55
Mesa oficina	(180*180*72)	140	1	140
Cajonera	Cajón y archivos	120	1	120
<b>Gabinete</b>				
Estantería	Archivador	100	2	200
Cajonera	Cajón y archivos	120	2	240
<b>Total</b>				<b>3.515</b>

**Fuente:** elaboración propia.

### Material clínico y material fungible.

Necesitamos de la tecnología adecuada para desarrollar nuestra actividad ofreciendo la máxima calidad posible. Se va a conseguir esta tecnología mediante la adquisición de material de larga duración y material perecedero que se consumirá dependiendo de las visitas a nuestra clínica. Se llamará material fungible al material que se consume a partir de visitas de los pacientes mientras que el material clínico serán inversiones en aparatos de inmobilizado necesarios para el desempeño de la actividad.

Debido a la experiencia de los promotores de la idea en el sector se va a confiar en ellos para la realización del primer pedido de material e inversión en tecnología. Ellos conocen de manera aproximada el material consumido y el equipo necesario para afrontar con garantías toda clase de demanda relacionada con la asistencia odontológica.

La inversión inicial va a integrar la aparatología necesaria para dos gabinetes, que estará compuesta por dos sillones odontológicos, uno un poco mejor como gabinete principal y otro más flojillo destinado a hacer trabajos más cortos, revisiones...

Estos equipos están formados por sillón odontológico, aparato de rayos , autoclave , lámpara led , aspirador ,minicentrifugadora, negatoscopio, aspirador y taburete. Nos proveeremos de un par de equipos de cada uno de estos materiales para atender a dos gabinetes.

Después de consultar varios presupuestos a empresas proveedoras, se comprueba que debido a la situación actual se presentan descuentos y promociones en la adquisición de estos equipos, existiendo regalo con la compra de los sillones, aspirador y aparatos de rayos el resto de los componentes.

La tabla mostrada a continuación refleja la inversión que se va a tener que asumir según presupuesto facilitado.

**Tabla 18:** Material clínico necesario (Importes en euros)

Descripción	Unidad	Precio ( € )	Importe total ( € )
Sillón odontológico	2	16.500	33.000
Sistema aspiración	2	650	1.300
Aparato rayos	2	4.000	8.000
Autoclave	1	6.000	6.000
Lampara led	1	700	700
<b>Total</b>			<b>49.000</b>

**Fuente:** elaboración propia.

**Tabla 19:** Material fungible necesario. (Importes en euros).

Concepto	Breve Descripción ( € )	Total ( € )
Instrumental quirúrgico	Bisturís, Pinzas, Tijera	500
Instrumental Odontológico	Fórceps, Espáulas, Cubetas...	1.500
Limpieza Instrumental	Desinfectante, Disolvente	200
Desechables	Algodón, Guantes, Baberos	1.000
Otros Consumibles	Alginato, Resinas, Fármacos	800
<b>Total</b>		4.000

**Fuente:** elaboración propia.

La tabla 19 muestra los gastos en los que se va a incurrir para estar preparados para iniciar la actividad durante los primeros meses.

Para la obtención de los datos se ha tenido en cuenta un catálogo de precios y productos de una empresa de material clínico de determinado prestigio y la ayuda de los odontólogos fundadores en cuanto a la estimación del material necesario.

Los gastos comprenden material de todo tipo, esto quiere decir que no hemos reparado en gastos y nos vamos a proveer del suficiente material para poder abordar toda clase de tratamientos.

### Elementos de transporte.

No se tiene previsto en los comienzos la inversión en elementos de transporte. Serán los pacientes los que vendrán a nuestra clínica, así como para la recepción del material serán los proveedores los que acudan a nosotros.

En caso excepcional y cuando se considere necesario se utilizará vehículo propio debido a la fuerte inversión inicial. Se utilizará el vehículo personal de los socios de la clínica cuando tengan que acudir los odontólogos a realizar alguna visita fuera de la clínica. Para cuando suceda que los odontólogos especializados acudan a nuestra clínica fuera de los días que obliga su contrato se les pagará en concepto de kilometraje el importe conveniente.

### Equipos y programas informáticos.

Se necesita obligatoriamente un equipo para la recepción y otro para los odontólogos. El equipo para los odontólogos será inicialmente un ordenador portátil, mucho más manejable. En recepción se va a colocar un equipo fijo junto con máquinas de impresión, fotocopidora, scanner, fax, etc... Los equipos que se necesitan comprar deben ser adecuados para ejercer nuestra actividad. Para la gestión clínica el software a utilizar es el Programa de Gestión Clínica (PGC) programa preparado para el desempeño de esta actividad.

Para la elección de la máquina de impresión se va a tomar la decisión de la adquisición de una máquina multifunción compuesta por fotocopidora, scanner y fax, por dos motivos, el motivo económico y el de ahorro de espacio.

Se detalla a continuación mediante una tabla la inversión necesaria en equipos informáticos. El programa de gestión clínica a utilizar va a ser el Dentawin.

**Tabla 20:** Necesidades informáticas. (Importes en euros).

Concepto	Descripción	Precio (€)	Unidades	Total (€)
<b>Equipos Informáticos</b>				
Ordenador	Dell 4Gb 2,2GHZ	450	3	1.350
Disco duro externo	500 Gb	60	1	60
Multifuncional Láser	4 en 1 láser	115	1	115
<b>Programas Informáticos</b>				
Antivirus	Norton 360 Versión 4	85	3	255
PGC	Dentawin	3.000	1	3.000
<b>Total</b>				<b>4.780</b>

**Fuente:** elaboración propia.

### Rótulo/Cartel luminoso.

Una vez definido el nombre de la empresa y la imagen que queremos dar utilizaremos el logotipo creado en el Plan de Marketing para darnos a conocer. Éste va a ser el símbolo que nos identifica y la intención es la de colocarlo en la fachada principal de nuestra clínica. Debemos aprovechar la buena situación de éste y su gran visibilidad.

Se ha pedido presupuesto en empresas competentes de la localidad y según las características de la planta baja y las dimensiones que se pretende tenga el precio del cartel asciende alrededor de **3.500 €**.

Una vez analizados todas las inversiones necesarias se recopila toda la información obtenida en la siguiente tabla para así poder obtener la inversión total necesaria para comenzar la actividad.

### 5.10.2 Ayudas y subvenciones a solicitar.

Conocidas las inversiones a realizar y, por lo tanto, las necesidades financieras del proyecto se va a proceder a analizar las distintas ayudas y subvenciones a las que se pueden optar.

Existen dos organismos o instituciones de las que nos podemos aprovechar de ayudas y subvenciones, estas ayudas pertenecen a IVAJ ( Instituto Valenciano de la Juventud) y a la Conselleria de Bienestar Social de la Generalitat Valenciana, en este caso para fomentar la actividad empresarial de las mujeres.

Se comenta a continuación el nombre y en que consisten estas ayudas.

*Ayudas Ruralter-Paisaje Ayuda a la creación y desarrollo de pequeñas y medianas empresas.*

Son ofrecidas y financiadas por el Instituto Valenciano de la Juventud y tiene por objeto subvencionar inversiones necesarias para la creación de un establecimiento nuevo o la ampliación y modernización de un establecimiento existente.

Pueden ser beneficiarios con carácter general las pequeñas y medianas empresas y ofrece como máximo el 25% de la inversión total y a su vez con un máximo de 50.000 euros. Nuestra inversión total es de aproximadamente 50.000 euros y por lo tanto suponemos que podrán ser concedidos un 10% de la inversión inicial, debido a la dificultad económica existente.

$50.000 \times 10\% = 5.000 \text{ €}$

*Ayudas “Dona Empresa” para fomentar la actividad empresarial de las mujeres de la Comunitat Valenciana.*

Las subvenciones Dona Empresa van dirigidas a mujeres que se hayan constituido como trabajadoras autónomas o que hayan creado una sociedad, cualquiera que sea la forma jurídica que adopten, con objeto de fomentar la inserción laboral y la actividad empresarial femenina en el ámbito territorial de la Comunitat Valenciana y ayudarles a superar los obstáculos iniciales de su actividad.

El importe máximo de cada subvención será de un máximo de **3.000 euros** por beneficiaria , entendiéndose por tal tanto a la mujer trabajadora autónoma como la sociedad constituida por mujeres.

Se van a solicitar los dos tipos de ayudas explicados brevemente anteriormente debido a que cumplimos los requisitos que se exigen en ambos casos. Se resume mediante una tabla un cuadro resumen de las subvenciones a las que optamos y el importe estimado de las mismas.

**Tabla 21:** Ayudas y Subvenciones .(Importes en euros).

Institución	Total ( € )
Generalitat Valenciana(IVAJ)	5.000
Consellería Bienestar Social	3.000
<b>Total</b>	<b>8.000</b>

**Fuente:** elaboración propia.

Para poder conocer las necesidades de financiación de nuestra sociedad lo lógico es calcular el total de la inversión necesaria para poner esta en marcha menos las ayudas que se van a poder obtener.

Aunque las ayudas estén autorizadas y concedidas no se va a contar con este dinero para adquirir los elementos de activo necesarios, ni abordar gastos de albañilería, publicidad y establecimiento, debido a que no sabemos a ciencia cierta el momento de abono de la subvención.

### 5.11. Financiación de la empresa.

Para poder hacer frente a la fuerte inversión que se debe realizar analizada anteriormente se necesita saber cuales son las posibles fuentes de financiación existentes y a cuales se va a tener que acudir.

Como resumen a lo dicho anteriormente se necesita financiación para poder cubrir la inversión inicial total, resumida en la tabla 22.

**Tabla 22:** Conjunto de costes iniciales. (Importes en euros).

Concepto	Importe ( € )
Gastos establecimiento	1.280
Gastos en obras	12.500
Gastos mobiliario	3.515
Material clínico necesario	49.000
Material fungible	4.000
Necesidades informáticas	4.780
Rotulo luminoso	3.500
Fianza alquiler	800
Publicidad	3.000
<b>Inversión Total</b>	<b>82.375</b>

**Fuente:** elaboración propia.

Los socios han acordado realizar una aportación extraordinaria inicial por valor de 12.000 euros cada uno, aparte de los 1.600 que aportan para formar el capital social de la sociedad. Con esta aportación se pretende inicialmente hacer frente a los gastos originarios de establecimiento, publicidad y obras pertinentes. Si fueran insuficientes se utilizarían los fondos que se tienen que recibir de ayudas y subvenciones y, si éstos tardaran en abonarse se podría hacer una segunda aportación extraordinaria que, en este caso, sería cuantía mucho inferior. Gracias a estas aportaciones se podrán ir liquidando los gastos que se mencionaron anteriormente.

Como con esta cuantía no se van a soportar la totalidad de la inversión inicial se va a acudir a pedir información al sector financiero. Debido a la situación actual complicada del sector financiero y la dificultad de estos para conceder préstamos se va a proceder a la solicitud de un préstamo ICO.

Se trata el ICO de un organismo público español, adscrito al Ministerio de Economía y Hacienda. El ICO apoya los proyectos de inversión de las empresas españolas, para que sean más competitivas y contribuyan al progreso económico de nuestro país, a través de líneas de mediación y programa de creación de empresas.

Estas líneas de mediación van destinadas a emprendedores, autónomos y pequeñas y medianas empresas entre otros. Todo lo anterior se concreta en préstamos con largos plazos de amortización, tipos de interés preferencial y sencilla tramitación, con una financiación máxima de 2 millones de euros.

Esta tramitación se realiza a través de los principales bancos y cajas con presencia en España, con los que el ICO tiene suscritos acuerdos de colaboración y son estas las que se encargan de analizar el proyecto y aprobar la concesión de los préstamos.

El préstamo que se va a conceder está dentro de la línea ICO inversión 2012. Esta línea financia la Adquisición de activos fijos productivos, bien sean nuevos o de segunda mano, y, en cuanto a plazo nos podemos beneficiar con períodos iniciales de carencia.

En cuanto a la documentación a aportar se va a tener que aportar las facturas correspondientes a la adquisición del activo. La financiación obtenida va a ser, al contrario que lo sucedido en años anteriores por el precio de adquisición de los activos pudiéndose financiar también el I.V.A correspondiente, excluido en líneas de financiación de años anteriores.

El interés a aplicar sobre el préstamos lo comunica el mismo ICO, es TAE y las entidades de crédito no pueden cobrar cantidad alguna en concepto de comisión de apertura, estudio o de disponibilidad.

Se muestra a continuación las características del préstamo ICO solicitado, su importe y el cuadro de amortización correspondiente.

**Tabla 23:** Condiciones particulares de préstamo ICO

<b>CONDICIONES PARTICULARES</b>	
<b>Datos personales del solicitante</b>	
<i>Nombre</i>	Clínica Dental Peñarubia S.L.
<b>Identificación del préstamo</b>	
<i>Descripción</i>	ICO Inversión 2012 6+1 F
<i>Importe (€)</i>	53.000
<b>Tipo de interés y cuotas</b>	
<i>Tipo de interés nominal anual</i>	6,532
<i>Cuota periodo (€)</i>	887
<i>Tipo de interés de demora</i>	6,00%
<b>Plazo y sistemas de pago</b>	
<i>Plazo total</i>	84 meses
<i>Carencia</i>	12 meses
<i>Número de pagos de capital</i>	72
<i>Mes de primer pago de capital</i>	02/2013
<i>Periodicidad de pago de capital</i>	Mensual
<i>Periodicidad de pago de intereses</i>	Mensual
<b>Comisiones</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Aplicables a la operación</b>
<i>Apertura</i>	0,00
<i>Estudio</i>	0,00
<i>Reembolso</i>	0,00
<i>Cancelación</i>	0,00
<i>Impago</i>	35,00
<i>Modificación</i>	0,00
<b>Previsión de gastos</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Importe ( € )</b>
<i>Notario</i>	187,62
<i>Verificaciones registrales</i>	16,54

**Fuente:** entidad financiera

**Tabla 24:** Cuadro amortización préstamo

<b>CUADRO AMORTIZACIÓN PRÉSTAMO/CUOTAS</b>				
<b>Vencimiento(meses)</b>	<b>Amortización ( € )</b>	<b>Interés ( € )</b>	<b>Cuota ( € )</b>	<b>Pendiente ( € )</b>
1		280,20	280,20	53.000
2		280,20	280,20	53.000
3		280,20	280,20	53.000
4		280,20	280,20	53.000
5		280,20	280,20	53.000
6		280,20	280,20	53.000
7		280,20	280,20	53.000
8		280,20	280,20	53.000
9		280,20	280,20	53.000
10		280,20	280,20	53.000
11		280,20	280,20	53.000
12		280,20	280,20	53.000
13-72		280,20	280,20	53.000
73	832,61	54,39	887	9.454,53
74	837,02	49,98	887	8.617,51
75	841,44	45,56	887	7.776,07
76	845,89	41,11	887	6.930,18
77	850,36	36,64	887	6.079,82
78	854,86	32,14	887	5.224,96
79	859,38	27,62	887	4.365,58
80	863,92	23,08	887	3.501,66
81	868,49	18,51	887	2.633,17
82	873,08	13,92	887	1.760,09
83	877,69	9,31	887	882,4
84	882,4	4,67	887	
	53.000	14.226,47	67.226,47	

Fuente: entidad financiera.

En la entidad financiera, aparte de la solicitud del préstamo ICO y abrir una cuenta corriente para poder constituir la sociedad limitada y trabajar con ella, se va a solicitar información para la posible apertura de una cuenta de crédito.

La cuenta de crédito es un instrumento financiero muy útil para empresas que necesitan disponer de liquidez para hacer frente a ciertos pagos en momentos determinados. El banco facilita a la empresa una cantidad de dinero que se pone a disposición del cliente, con una fecha de vencimiento determinada donde el saldo deudor debe ser reintegrado. Si todo va bien pueden existir renovaciones. El interés que cobra el banco se aplica al saldo deudor existente.

Estas cuentas de crédito suelen estar ligadas normalmente a la gestión de cobros y pagos y a la tesorería cuando no existe disponible suficiente en la cuenta corriente.

La concesión en estos momentos de una cuenta de crédito es difícil, y las entidades financieras son reticentes a contratarlas pero, a pesar de eso, si los socios firman como fiadores con garantías personales se podrá conceder una línea de crédito en un futuro próximo si se tiene la obligación.

Para concluir este apartado se ilustra de modo de resumen mediante la tabla 24 la financiación inicial obtenida.

**Tabla 25:** Financiación obtenida. (Importes en euros).

<b>Financiación obtenida</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Importe ( € )</b>
Préstamo ICO	53.000
Aportaciones iniciales extraordinarias	24.000
Capital Social	3.200
<b>Total</b>	<b>80.200</b>

**Fuente:** Elaboración propia. Importes en euros.

### 5.12 Análisis financiero y parámetros de la inversión.

En esta parte del proyecto se va a analizar los resultados que se van a producir debido a la inversión realizada para la puesta en marcha de la clínica. Cuando se realiza una inversión la esperanza principal es la recuperación de ésta en el menor plazo posible y la generación de ingresos y beneficios futuros. Lo difícil cuando se realiza la inversión es la estimación de los ingresos esperados, por ello toda inversión lleva asociado un riesgo, el cual debemos conocer y minimizar mediante un estudio de viabilidad.

Este estudio de viabilidad se va a completar a través del análisis de los flujos de caja, el método de Pay Back y el análisis del valor actual neto (VAN) y tasa interna de retorno (TIR).

Para empezar se procede al estudio de la inversión necesaria y para éste se van a analizar parámetros de la inversión como el pago de ésta, su duración temporal y los flujos de caja.

Cuando se habla del pago de la inversión nos referimos al pago de la adquisición de los elementos de activo fijo que constituyen el soporte de la inversión principal. En nuestro caso también se van a incluir los pagos efectuados como consecuencia de iniciar la actividad empresarial antes mencionada. Son los siguientes:

**Tabla 26:** Financiación necesaria. (Importes en euros).

Descripción	Importe ( € )
Inversión total necesaria	82.375
- Ayudas y subvenciones	8.000
- Aportaciones extraordinarias	24.000
<b>Total</b>	<b>50.375</b>

**Fuente:** elaboración propia.

Una vez visto la financiación necesaria se va a solicitar un préstamo de **53.000€** para la compra del material clínico y equipos y programas informáticos mediante un préstamo ICO, ya analizado anteriormente. Éste importe es el formado por la suma del material clínico más el instrumental y material fungible. Esta cuantía es mayor que la obtenida en la tabla 26, y es debido a que no contamos con obtener las ayudas de forma inmediata debido a la situación económica actual.

En cuanto a la duración temporal se considera como el período de tiempo durante el cual se van a estar produciendo en la empresa movimientos de fondos como consecuencia de la actividad. Para nuestra empresa se presupone que la duración será indefinida. A lo largo del tiempo se obtendrán flujos positivos generados por los activos de la empresa y flujos negativos por nuevas inversiones que a su vez generarán más flujos positivos. Para hacer el análisis se va a considerar una duración temporal de diez años para analizar la inversión, se considera un horizonte temporal suficiente para la previsión de funcionamiento de la clínica.

#### **5.12.1. Estimación de cobros previstos para tres escenarios distintos: normal, optimista y pesimista.**

Para poder realizar el cálculo de los flujos de caja se debe de realizar una estimación aproximada de los cobros y los pagos efectuados durante el ejercicio.

Se va a suponer que debido a diversos factores analizados anteriormente en este trabajo los cobros pueden variar dependiendo de como afecte la competencia, la crisis, la campaña de publicidad a realizar por nuestra clínica, etc..

Debido a esto se van a suponer tres situaciones o escenarios distintos variando el porcentaje de varios factores. Los factores que se van a modificar son el número de personas que visitan el dentista y se quedan en Utiel y el porcentaje de cuota de mercado que se va a captar.

La tabla 27, elaborada a continuación muestra como se varía el porcentaje de pacientes que van a ser tratados por nuestra clínica dependiendo de los diversos factores en los distintos escenarios.

**Tabla 27.** Criterios a aplicar para el cálculo de pacientes que acudirán a visitar la clínica para los tres escenarios distintos.(valores expresados en porcentajes del total de pacientes).

FACTORES	ESCENARIOS		
	NORMAL	PESIMISTA	OPTIMISTA
<i>Pacientes que se quedan en Utiel</i>	90%	85%	95%
<i>Cuota de mercado</i>	20%	15%	25%

**Fuente:** elaboración propia.

En el siguiente apartado se explica de forma detallada el cálculo del conjunto de la población que visita alguna clínica dental a lo largo del año y los diversos tratamientos a realizar. Una vez calculado esto existen varios factores que pueden provocar que exista una oscilación en el número de pacientes que vayan a visitar nuestra clínica.

Para una situación normal se ha supuesto que el 90% de la población de Utiel y localidades colindantes exceptuando Requena se va a quedar en Utiel para someterse a los tratamientos. De este porcentaje se supone el 20% acuda a nuestra clínica debido a que en condiciones normales si hace efecto la campaña de marketing realizada se pretende conseguir esta cuota de mercado en condiciones normales.

Para el escenario pesimista, suponiendo que la población emigre a clínicas de Requena o Valencia, por ejemplo, y que la competencia capte más clientes se supone una merma del 5% de los pacientes para cada uno de los factores.

Se va a seguir el mismo criterio para el escenario optimista, suponiendo que se quedan más pacientes en Utiel y no emigran a otras clínicas de otros pueblos y debido a una fuerte aceptación de la campaña de marketing se consigue incrementar la cuota de mercado.

Puede parecer excesiva que el 90% de la población se quede en Utiel pero en esta cifra va incluida los posibles pacientes que van a acudir de Requena.

### 5.12.2 Flujos de caja.

Los flujos de caja se definen como cobros menos pagos. Los cobros son entradas de dinero que se producen a lo largo de cada uno de los años del horizonte temporal. Los pagos son las salidas soportadas por la empresa durante cada año como consecuencia de la gestión y desarrollo de la actividad. Otro aspecto a tener en consideración para la obtención de los flujos de caja son los impuestos a pagar, concretamente el impuesto de sociedades.

Una sociedad que tenga la consideración de reducida dimensión va a tener un tipo impositivo más bajo que las empresas normales.

Para que nuestra empresa sea ERD, el importe neto de la cifra de negocios del ejercicio anterior a 8 millones de euros. Si el período impositivo no coincide con el año natural, se aplicará la parte proporcional para calcular este límite.

Supondrá un pago y se calcula de la siguiente manera:

$$IMPUESTO = (INGRESOS - GASTOS) \times 25\%$$

Para este cálculo del impuesto de sociedades se debe tener en cuenta los gastos por amortización que, aunque no supongan un pago, es necesario para calcular el beneficio y por tanto el Impuesto de Sociedades. El horizonte temporal que se va a representar es de 10 años, comenzando en el 2012 que es cuando se pondrá en marcha la actividad.

En la tabla siguiente se recoge de forma breve y resumida el gasto por la dotación a la amortización de inmovilizado por años. Para la amortización contable se va a utilizar el período máximo encontrado en las tablas de amortización.

**Tabla 28:** Dotación amortización anual. (Importes en euros).

Descripción inmovilizado	Precio Adquisición ( € )	Período Máximo (Años)	Amortización Anual ( € )
Equipos informáticos	1.525	8	191
Programas informáticos	3.255	6	541
Mobiliario	3.515	20	176
Material clínico	49.000	18	2.722
Obras	12.500	10	1250
<b>Total</b>			<b>4.880</b>

**Fuente:** elaboración propia.

Los activos se han amortizado utilizando períodos máximos permitidos en la tablas oficiales de la ley del impuesto de sociedades. Los precios de adquisición se explicaron anteriormente cuando se detallaron precios y presupuestos.

Como se puede ver en la anterior tabla los resultados durante los seis primeros años será la misma, calculada en la tabla. A partir del sexto año no se tendrán en cuenta los programas informáticos puesto que el período máximo son seis años. Para los dos últimos años pasará lo mismo con los equipos informáticos. Por otra parte, para conocer los flujos de caja correspondientes a este proyecto de inversión se han de conocer tanto las previsiones de los cobros como de los pagos correspondientes a cada uno de los años de la inversión. En este punto se van a estimar los cobros y los pagos ordinarios, que son aquellos que se producen todos los años de forma periódica.

### Cobros ordinarios para un escenario normal.

Ya se ha mencionado en apartados anteriores, en concreto en el Plan de Marketing, el precio que se van a cobrar por cada uno de nuestros servicios. A partir de ahí para estimar nuestra facturación se van a suponer las personas que van a visitar al dentista durante el próximo año y siguiendo los criterios de la tabla 27 los que pasarán por nuestra clínica.

La segmentación de mercado por edades realizada anteriormente puede servir de apoyo para la estimación de facturación para cada tipo de servicio. También se deben de destacar que existirán servicios ofrecidos comunes para todos los pacientes.

Cada grupo de edad será más susceptible de recibir un tratamiento u otro debido a las distintas necesidades de la salud buco-dental en cada período de la vida. Por lo tanto se divide la población en tres grandes grupos de edad para estimar los ingresos.

**Tabla 29:** Población de Utiel por edades. (Número de habitantes).

Grupo de edad	Número de varones	Número de mujeres	Total (número habitantes)
Grupo1 (0-15)	858	791	<b>1.649</b>
Grupo2 (15-34)	1.623	1.573	<b>3.196</b>
Grupo3 (35-64)	2.646	2.476	<b>5.122</b>
Grupo4 (>65)	1.174	1.409	<b>2.583</b>
Total	6.301	6.249	<b>12.550</b>

**Fuente:** Ayuntamiento de Utiel.

Se ha realizado la segmentación de población para los núcleos urbanos comprendidos por Utiel y sus pedanías suponiendo que toda esta población si tuviese que acudir a alguna clínica dental lo haría en Utiel debido a su cercanía y a su dependencia.

También se encuentran en la zona otra serie de localidades cercanas a Utiel que a pesar de ser independientes en su gestión están muy vinculadas con Utiel debido a la carencia de múltiples servicios y a la cercanía con esta localidad. Este es el caso de poblaciones como Caudete de las Fuentes, Villargordo del Gabriel, Camporrobles, Fuenterrobles y Sinarcas. A continuación se adjunta una tabla con la población de cada una de las localidades.

**Tabla 30:** Población núcleos urbanos cercanos.

Localidad	Número de habitantes
Caudete de las Fuentes	760
Fuenterrobles	733
Camporrobles	1.487
Villargordo del Gabriel	688
Sinarcas	1.216
<b>Total</b>	<b>4.884</b>

Fuente: INE

Una vez conocidos los datos de pacientes potenciales se va a proceder a consultar los precios ya fijados en el apartado anterior del Plan de Marketing.

Se analizan a continuación las previsiones de cobros segmentando a la población por los grupos de edad que aparecen en la tabla 28.

#### Grupo de edad (0-15 años).

Las revisiones o primeras visitas para los niños serán gratuitas por políticas comerciales pero se van a obtener beneficios a través de servicios extras como la aplicación de flúor. Estas revisiones van a servir como diagnósticos para detectar necesidades del paciente y aplicar tratamientos, mayoritariamente ortodoncias, pero también empastes, extracciones, etc... Se va a dedicar una parte de nuestro tiempo a este grupo de población que aunque económicamente no van a aportar beneficios inmediatos serán pacientes nuestros a medio/largo plazo en tratamientos más rentables.

**Tabla 31:** Cálculo número de pacientes de 7-15 años que visitarán la clínica en un escenario normal.

CAPTACIÓN NÚMERO PACIENTES (7-15 años)		
HABITANTES UTIEL	825	
HABITANTES RESTO PUEBLOS	317	
POBLACIÓN TOTAL	1142	
PACIENTES POTENCIALES VISITAN DENTISTA	651	(1.142*57%)
SE QUEDAN EN UTIEL	586	(651*0,90)
NOS VISITA	<b>117</b>	(586*0,20)

**Fuente:** elaboración propia.

Para calcular el número de pacientes se ha supuesto clientes potenciales los que comprenden edades entre siete y quince años, por lo tanto se ha reducido la población de ese grupo (0-15) a la mitad. A partir de ahí se ha consultado un estudio denominado la Salud Bucodental en España 2020 elaborado mediante el método Delphi con profesionales del sector, cuyo objetivo es prever tendencias y objetivos de Salud Oral. Para el grupo de edad entre siete y quince años el 57% visita al dentista en el último año. Para saber los pacientes que se quedan en Utiel y van a visitar nuestra clínica se aplican porcentajes establecidos en la tabla 27 anteriormente. A partir de estos datos se comenta el resultado de la tabla por tratamientos.

**Tabla32:** Cobro grupos de edad (0-15 años) para un escenario normal. (Importes en euros).

Tratamiento	Nº Pacientes	Precio tratamiento ( € )	Ingresos anuales ( € )
Revisión	117	Gratuito	...
Aplicación flúor	117	5	585
Ortodoncia	13	1.000	13.000
Empaste	12	60	720
Funda/Carilla	2	300	600
<b>Total</b>			<b>14.905</b>

**Fuente:** elaboración propia.

Revisión. Se va a suponer que los niños entre 7 y 15 años al estar escolarizados sabrán que se deben hacer una revisión dental al año debido a las campañas existentes. De todas formas se va a aplicar el 57% de la población según el estudio mencionado anteriormente. Teniendo en cuenta la competencia existente se va a preveer que va a acudir a nosotros una cuarta parte de estos debido a las campañas de promoción aplicadas y la competencia existente.

Ortodoncia. Según la encuesta poblacional de Salud Bucodental en España 2010 al 11% de la población infantil se le ha practicado una ortodoncia. Se trata de un tratamiento largo en el tiempo, luego suponemos que los tratamientos tendrán una duración de un par de años aproximadamente a lo largo de los cuales el paciente irá pagando el coste integro. Se procederá a la imputación de la mitad de los ingresos del tratamiento a cada uno de los dos años.

Empaste/Carilla. Se va a proponer un número pequeño de tratamientos debido a que serán casos más excepcionales y la cuantía de ingresos no supondrá una gran desviación debido a la propuesta formulada.

Éstos son los cálculos para la población de Utiel y los pueblos colindantes. En un escenario normal debido al esfuerzo que se va a realizar en una campaña publicitaria agresiva que ya se ha citado anteriormente se supone que se capta el veinte por ciento de los pacientes potenciales en condiciones normales y a partir del primer año. Por lo tanto el número de pacientes que debieran visitar la clínica será la suma de las cifras resultantes pero se debe contar también con un número de posibles pacientes que no elegirán Utiel como destino. Se supone a éstos un 10%. Cabe destacar que para cálculos de facturación del primer año se va a aplicar un porcentaje de reducción que se ajusta a las situaciones económicas y sociales del entorno actual, a que el comienzo de la actividad va a ser duro y que se va a comenzar con el año empezado.

Siguiendo estos criterios arriba indicados y basándonos en los dos estudios publicados mencionados anteriormente mediante encuestas y método Delphi elaborado por profesionales ajustaremos los datos para realizar estimaciones de cobros en los demás grupos de edad.

### Grupo de edad (15-34 años)

**Tabla 33:** Cálculo número de pacientes de 15-34 años que visitarán la clínica en un escenario normal.

CAPTACIÓN NÚMERO PACIENTES (15-34 años)		
HABITANTES UTIEL	3.196	
HABITANTES RESTO PUEBLOS	1.221	
POBLACIÓN TOTAL	4.417	
PACIENTES POTENCIALES	1.325	(4.417*30%)
SE QUEDAN EN UTIEL	1.193	(1.325*0,90)
NOS VISITA	<b>239</b>	(1.193*0,20)

**Fuente:** elaboración propia.

Según datos de los estudios de salud mencionados para este grupo de edad alrededor de un treinta por ciento de la población visita al dentista una vez al año. Esto sirve para saber el número de personas que van a visitar el dentista durante el año. A esta cifra absoluta se le aplica un coeficiente de reducción del 90% porque se va a suponer que alrededor de un diez por cien no va a venir a Utiel y de ese dato resultante suponiendo que la campaña de promoción funcione correctamente se captará un 20% de los pacientes.

**Tabla 34:** Cobros grupo de edad (15-34 años) para un escenario normal. (Importes en euros).

Tratamiento	Nº Pacientes	Precio tratamiento(€ )	Ingresos anuales (€)
Revisión	239	Gratuito	
Empastes	24	60	1.440
Endodoncia	5	200	1.000
Implante más Corona	12	1.400	16.800
Estética (carillas)	5	300	1.500
Estética (blanqueamiento)	5	300	1.500
Periodoncia (curetaje)	12	240	2.880
Periodoncia (cirujía periodontal)	5	300	1.500
Férula ATM	2	180	360
Ortodoncia	14	1.000	14.000
<b>Total</b>			<b>40.980</b>

**Fuente:** elaboración propia.

### Grupo de edad (35-64 años)

**Tabla 35:** Cálculo número de pacientes de 35-64 años que visitarán la clínica en un escenario normal.

<b>CAPTACIÓN NÚMERO PACIENTES (35-64 años)</b>		
HABITANTES UTIEL	5.122	
HABITANTES RESTO PUEBLOS	2.002	
POBLACIÓN TOTAL	7.124	
PACIENTES POTENCIALES	1.425	(7.124*20%)
SE QUEDAN EN UTIEL	1.282	(1.425*0,90)
NOS VISITA	<b>256</b>	(1.140*0,20)

**Fuente:** elaboración propia.

Para un escenario normal se intuye visiten la clínica 256 personas aplicando que se quedan en Utiel el 90% y se capta el 20%. El porcentaje de personas que visita alguna clínica para este rango de edad es del veinte por ciento. Tanto este dato como los tratamientos a los que se someten vienen publicados en los estudios de salud bucodental mencionados anteriormente.

**Tabla 36:** Cobros grupo de edad (35-64 años) para un escenario normal. Importes en euros

<b>Tratamiento</b>	<b>Nº Pacientes</b>	<b>Precio tratamiento (€)</b>	<b>Ingresos anuales (€)</b>
Revisión	256	Gratuito	
Empastes	38	60	2.280
Endodoncia	13	200	2.600
Implante más Corona	8	1.400	11.200
Estética (carillas)	13	300	3.900
Estética (blanqueamiento)	15	300	4.500
Periodoncia (curetaje)	26	240	6.240
Periodoncia(cirujia periodontal)	13	300	3.900
Férula ATM	3	180	540
Ortodoncia	5	1.000	5.000
<b>Total</b>			<b>40.160</b>

**Fuente:** elaboración propia.

### Grupo de edad (>65 años)

**Tabla 37:** Cálculo número de pacientes mayores de 65 años que visitarán la clínica en un escenario normal.

CAPTACIÓN NÚMERO PACIENTES (35-64 años)		
HABITANTES UTIEL	1.602	(2.002* 0,80)
HABITANTES RESTO PUEBLOS	820	(1.025*0,80)
POBLACIÓN TOTAL	2.422	
PACIENTES POTENCIALES	242	(2.422*0,10)
SE QUEDAN EN UTIEL	218	(242*0,90)
NOS VISITA	<b>44</b>	(194*0,20)

**Fuente:** elaboración propia.

Para el cálculo de habitantes de Utiel y el resto de pueblos se supone que el veinte por ciento debido a su elevada edad no va a visitar el dentista, el resto de porcentajes son idénticos a los usados anteriormente. Los porcentajes utilizados para cada tratamiento son mayores que para los otras edades, aparte de por sentido común de que se intuía que para estas edades cuando se visita el dentista es por obligación y hace falta tratarse, queda respaldado por las cifras de los estudios realizados.

**Tabla 38:** Cobros grupo de edad. (>65 años) para un escenario normal. (Importes en euros).

Tratamiento	Nº Pacientes	Precio tratamiento (€)	Ingresos anuales (€)
Visitas	44	Gratuito	
Prótesis Removibles	13	300	3.960
Sobredentadura	9	800	7.040
Composturas	22	40	880
Implante más Corona	4	1.370	5.480
<b>Total</b>			<b>17.360</b>

**Fuente:** elaboración propia.

Se pasa a continuación a calcular los ingresos estimados para los próximos diez años en un escenario normal a partir de las tablas realizadas.

**Tabla 39:** Facturación anual escenario normal. Importes en euros.

<b>Grupo de edad</b>	<b>Cobros / Año ( € )</b>	<b>Facturación imputada siguiente año(ortodoncia) ( € )</b>
0-15 años	14.905	10.400
15-34 años	40.980	11.200
34-65 años	40.160	2.400
> 65 años	17.360	
<b>Total</b>	<b>113.405</b>	<b>24.000</b>

**Fuente:** elaboración propia

La columna facturación imputada al siguiente año hace referencia a los tratamientos de ortodoncias que se va a considerar que se aplican durante dos años. Se ha fijado en 1800 euros el precio del tratamiento, luego se van a imputar 1000 euros por ortodoncia para el primer año y el resto aplicado para el año siguiente. Para el grupo de más de sesenta y cinco años esta cifra es cero debido que a esa edad no se contempla la posibilidad de aplicar este tratamiento.

Para el cálculo del VAN, la TIR y el Pay Back se van a mostrar los resultados para los tres escenarios posibles: normal, optimista y pesimista. Los cálculos van a variar en cuanto a se va a suponer en el entorno pesimista la cuota de mercado será menor puesto que las campañas de marketing puede no tengan el resultado que esperamos. Para el entorno optimista la cuota de mercado será menor así como el porcentaje de personas que se quedan en Utiel para visitar al especialista.

Por lo tanto, una vez comentado esto, se va a proceder a la realización de la estimación de cobros para diez años que es el plazo temporal que se ha fijado para el análisis de la inversión. Suponiendo que la variación demográfica no sufre grandes cambios en el entorno y debido a nuestra formación y nuestra profesionalidad se va a ganar cuota de mercado a lo largo del tiempo, se realiza a continuación una tabla que indica los cobros durante los próximos años.

Teniendo en cuenta que la puesta en funcionamiento de la clínica no tendrá la productividad deseada al principio se supone que los ingresos del primer año serán del 50% debido al desconocimiento de su existencia por parte de la población y que la puesta en marcha no se realizará a comienzos del año.

Para sucesivos años se va a aplicar los datos conseguidos anteriormente y un pequeño incremento debido al aumento de cuota de mercado.

Para el segundo año se cobrarán también el 50 % de la parte de las ortodoncias que se originan en el inicio de la actividad. Los años posteriores se facturará la cantidad indicada arriba más un 5% que se supone se incrementará la facturación debido a los efectos de la calidad del servicio.

**Tabla 40:** Facturación próximos 10 años para un escenario normal. (Importes en euros).

<b>Año</b>	<b>Ingresos año (€)</b>	<b>Ingresos procedentes año anterior (€)</b>	<b>Total (€)</b>
<b>2012</b>	56.703		<b>56.703</b>
<b>2013</b>	113.405	12.000	<b>125.405</b>
<b>2014</b>	124.746	24.000	<b>148.746</b>
<b>2015</b>	137.220	26.400	<b>163.620</b>
<b>2016</b>	144.081	29.040	<b>173.121</b>
<b>2017</b>	151.285	30.492	<b>181.777</b>
<b>2018</b>	158.849	32.017	<b>190.866</b>
<b>2019</b>	166.792	33.617	<b>200.409</b>
<b>2020</b>	175.131	35.298	<b>210.430</b>
<b>2021</b>	183.888	37.063	<b>220.951</b>

**Fuente:** elaboración propia.

Una vez echa la previsión de los cobros ordinarios por prestación de nuestros servicios se va a realizar un estudio de la previsión de pagos anuales para poder obtener los flujos de caja y poder realizar el posterior análisis de inversión.

Salarios. Serán los sueldos de los trabajadores necesarios en cada año. Los salarios y demás aspectos referentes a este punto ya fueron analizados en el apartado 5.9.3 Necesidades de capital humano y análisis de sus costes. Comentar que se ha considerado un incremento anual de los salarios del 2%. Aparte de esto como los odontólogos especializados trabajan como autónomos suponemos un incremento de 500 euros mensuales cada dos años por la posible carga de trabajo de los especialistas. Sabemos que el incremento de 500 euros no es muy significativo pero se tienen en cuenta los salarios de los tres especialistas desde el primer momento cuando sabemos que existirán meses que algunos de ellos no prestarán servicios y nos ahorraremos los servicios de éstos y sus salarios debido a su retribución variable y por horas.

**Tabla 41:** Salarios empleados. (Importes en euros).

Año	Empleados	Coste mensual (€)	Meses	Coste anual (€)	Aumento salario	Total (€)
<b>2012</b>	6	5.500	9	49.500		<b>49.500</b>
<b>2013</b>	7	8.000	12	96.000	2%	<b>97.920</b>
<b>2014</b>	7	8.000	12	96.000	2%	<b>99.878</b>
<b>2015</b>	7	8.500	12	102.000	2%	<b>101.876</b>
<b>2016</b>	7	8.500	12	102.000	2%	<b>104.040</b>
<b>2017</b>	7	9.000	12	108.000	2%	<b>106.121</b>
<b>2018</b>	7	9.000	12	108.000	2%	<b>108.243</b>
<b>2019</b>	7	9.500	12	114.000	2%	<b>116.280</b>
<b>2020</b>	7	9.500	12	114.000	2%	<b>118.606</b>
<b>2021</b>	7	10.000	12	120.000	2%	<b>120.978</b>

Fuente: elaboración propia

Debido a que la actividad empresarial suponemos empezará pasado el primer trimestre del año, consideramos como costes salariales del año el cúmulo de los últimos nueve meses. El aumento salarios refleja la revisión salarial y la subida de precios anual.

Material fungible sanitario. Incluye los materiales sanitarios necesarios para el desempeño de nuestra actividad. Su consumo será proporcional a la visita de pacientes y se supone que se realizarán pedidos de mayor cuantía cada trimestre del año. La inversión inicial que se ha dedicado a este tipo de material ha sido de 4000 euros, luego suponemos que el coste anual de este tipo de material va a ser de unos 8000 euros debido a que por la experiencia de los odontólogos se realizarán dos grandes pedidos al año. Se va a aplicar un incremento del 10% para cada año posterior debido al incremento de pacientes y a las posibles subidas de precio.

Alquiler. Nos referimos al coste mensual pagado por el local comercial. A pesar de tener la opción de compra del bajo comercial se va a suponer que lo tendremos alquilado durante los próximos diez años. Suponemos que todos los años la cuota de alquiler aumentara un 3%.

Publicidad y promoción Son los esfuerzos en publicidad y propaganda que buscan el cumplimiento de los objetivos del Plan de Marketing.

Cuota préstamo. Como se ha mencionado anteriormente al solicitar el préstamo ICO para la adquisición de inmovilizado tenemos la obligación de pagar todos los meses la cuota del correspondiente préstamo. Durante el primer año la cuota solo estará formada por interese debido al período de carencia. Los siguientes seis años será capital + intereses, quedando cancelado al séptimo año.

Luz, agua y teléfono. Como su nombre indica son los gastos en los que pensamos se va a incurrir para estos conceptos. Para el gasto de luz y agua se supone un incremento del 3% anual y el del teléfono en un 6%, por las mismas razones que en el caso de material de oficina.

Otros gastos. En este apartado se incluyen los gastos a los que no se han hecho mención anteriormente, como compras de material de oficina, contratación de mano de obra temporal, mejorar acondicionamiento de la clínica, gastos de transporte si se fuera a visitar pacientes a domicilio.

El primer año se estiman unos gastos por este concepto de cuatro mil euros, y para el resto de años se ha considerado un incremento del diez por ciento por el incremento de la actividad de la empresa y de los precios.

**Tabla 42:** Total gastos anuales. (Importes en euros).

Año	Salarios (€)	M.Fungible (€)	C.Préstamo (€)	Alquiler (€)	Publicidad (€)	Luz/Agua (€)	Teléfono (€)	Varios (€)
2012	49.500	8.000	3.362	400	6.000	1.200	1.200	4.000
2013	97.920	8.800	10.644	412	5.000	1.236	1.272	4.400
2014	99.878	9.680	10.644	424	3.000	1.273	1.348	4.840
2015	101.876	10.648	10.644	437	3.000	1.311	1.429	5.324
2016	104.040	11.713	10.644	450	3.000	1.351	1.515	5.856
2017	106.121	12.884	10.644	464	3.000	1.391	1.606	6.442
2018	108.243	14.172	10.644	478	3.000	1.433	1.702	7.086
2019	116.280	15.590		492	3.000	1.476	1.804	7.795
2020	118.606	17.149		507	3.000	1.520	1.913	8.574
2021	120.978	18.864		522	3.000	1.566	2.027	9.432

Fuente: elaboración propia

**Tabla 43:** Total gastos anuales en los próximos diez años. (Importes en euros).

Año	Total gastos anuales ( € )
2012	73.662
2013	129.684
2014	131.088
2015	134.670
2016	138.569
2017	142.552
2018	146.759
2019	146.437
2020	151.268
2021	156.388

**Fuente:** elaboración propia.

Ahora solamente queda el cálculo del impuesto de sociedades que supondrá un pago a la hora del cálculo de los flujos de caja, en los ejercicios que tengamos beneficios.

El impuesto se calcula de la siguiente forma:

$$IMPUESTO = (INGRESOS - GASTOS) \times 25\%$$

Los ingresos coinciden con los cobros. Los gastos son los pagos ordinarios calculados anteriormente añadiéndoles la amortización. El tipo impositivo a aplicar a nuestros beneficios para el cálculo del impuesto devengado en el ejercicio es del 25% ya que somos empresa de reducida dimensión al no superar los 8 millones de euros de facturación. Se va a utilizar la amortización contable anual para obtener un impuesto más ventajoso.

**Tabla 44:** Cálculo del Impuesto de Sociedades. (Importes en euros).

Año	Ingresos (€)	Pagos (€)	Amortización (€)	Resultado (€)	Impto Sociedades (€)
2012	56.703	73.662	4.880	-21.840	0
2013	125.405	129.684	4.880	-9.159	0
2014	148.746	131.088	4.880	12.777	3.194
2015	163.620	134.670	4.880	24.070	6.018
2016	173.121	138.569	4.880	29.672	7.418
2017	181.777	142.552	4.880	34.345	8.586
2018	190.866	146.759	4.340	39.767	9.942
2019	200.409	146.437	4.340	49.632	12.408
2020	210.430	151.268	4.149	55.013	13.753
2021	220.951	156.388	4.149	60.414	15.104

Fuente: elaboración propia.

Finalmente ya se dispone de todos los datos para el cálculo de los flujos de caja.

Se pasa a calcularlo mediante la siguiente tabla.

**Tabla 45:** Flujos de caja para el horizonte temporal previsto para un escenario normal . (Importes en euros).

Año	Ingresos (€)	Pagos (€)	Impto Sociedades (€)	Cash Flow (€)
2012	56.703	73.662	0	-16.960
2013	125.405	129.684	0	-4.279
2014	148.746	131.088	3.194	14.463
2015	163.620	134.670	6.018	22.933
2016	173.121	138.569	7.418	27.134
2017	181.777	142.552	8.586	30.639
2018	190.866	146.759	9.942	34.165
2019	200.409	146.437	12.408	41.564
2020	210.430	151.268	13.753	45.408
2021	220.951	156.388	15.104	49.460

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 46:** Flujos de caja para el horizonte temporal previsto para un escenario pesimista. (Importes en euros).

<b>Año</b>	<b>Ingresos (€)</b>	<b>Pagos (€)</b>	<b>Impto Sociedades (€)</b>	<b>Cash Flow (€)</b>
2012	46.458	73.662	0	-27.205
2013	100.915	129.684	0	-28.769
2014	122.207	131.088	0	-8.882
2015	134.427	134.670	0	-242
2016	147.870	138.569	1.105	8.196
2017	162.657	142.552	3.806	16.299
2018	178.923	146.759	6.956	25.208
2019	187.869	146.437	9.273	32.159
2020	197.262	151.268	10.461	35.533
2021	207.125	156.388	11.647	39.090

**Fuente:** elaboración propia.

**Tabla 47:** Flujos de caja para el horizonte temporal previsto para un escenario optimista. (Importes en euros).

<b>Año</b>	<b>Ingresos (€)</b>	<b>Pagos (€)</b>	<b>Impto Sociedades (€)</b>	<b>Cash Flow (€)</b>
2012	59.643	73.662	0	-14.020
2013	130.485	129.684	0	801
2014	159.214	131.088	5.811	22.314
2015	175.135	134.670	8.896	31.569
2016	185.432	138.569	10.496	36.367
2017	194.703	142.552	11.818	40.334
2018	204.438	146.759	13.335	44.345
2019	214.660	146.437	15.971	52.253
2020	225.393	151.268	17.494	56.631
2021	236.663	156.388	19.031	61.243

**Fuente:** elaboración propia.

Por lo que se puede ver en la tabla 45 en la hoja anterior se van a obtener beneficios a partir del segundo año. Se necesitarán un par de años más para cubrir la aportación extraordinaria realizada en momento de constitución. A partir del tercer año el cash flow aumenta lo que va a permitir cancelar la cuenta de crédito que se tiene previsto contratar para solucionar problemas puntuales de liquidez.

Pasado el cuarto año el coclchón va aumentando y se ve que financieramente las cosas empiezan a funcionar bien, y se tendría la capacidad para poder reinvertir en acondicionar la clínica con material y nuevas tecnologías innovadoras.

### **5.12.3. Análisis de los resultados.**

Una vez calculados los flujos de caja, para saber si la inversión que vamos a realizar va a resultar rentable, es necesario calcular :

- VAN (Valor Actual Neto)
- TIR (Tasa Interna de Rendimiento)
- Payback de la inversión

#### *Cálculo del Valor Actual Neto*

El VAN es el valor actualizado de todos los rendimientos o beneficios esperados y, es igual a la diferencia entre el valor actualizado de los cobros esperados y el valor, también actualizado, de los pagos previstos.

Para realizar la actualización de los flujos de caja, es preciso fijar una tasa de descuento, que sería la tasa mínima a la que la empresa estaría dispuesta a invertir sus capitales o la tasa que pudiera producir otra alternativa de colocación del capital.

Normalmente, la tasa de descuento que se utiliza es la correspondiente al coste del capital, es decir, el coste de los recursos financieros de la empresa. En nuestro caso, al solicitar la financiación por medio de un préstamo ICO tomaremos como coste de financiación el tipo de interés del ICO en este momento 6,53%. Por otra parte vamos a suponer que la rentabilidad esperada por los socios es del 6%.

Por lo tanto la tasa de descuento será la siguiente:

$$d = ((53000 \times 6,53\%) + (27200 \times 6\%)) / (53000 + 27200) = 6,7\%$$

Una vez conocidos los flujos de caja y la tasa de descuento ya podemos pasar a calcular el Valor Actual Neto. El cálculo se realiza a partir de la siguiente formula:

$$VAN = - K + \sum (FC_i / (1 + d)^i)$$

Donde:

- ⇒ K: Capital desembolsado.
- ⇒ FC<sub>i</sub>: Flujo de Caja correspondiente al año i.
- ⇒ d: Tasa de descuento.
- ⇒ i: Años del 0 al 20, que corresponden al horizonte temporal.

Hemos de fijarnos si dicho valor es positivo ó negativo, ya que:

Si VAN > 0: El proyecto debe realizarse ya que aporta beneficios.

Si VAN < 0: El proyecto no debe realizarse ya que da lugar a pérdidas.

Si el VAN = 0: El proyecto da igual realizarlo, ya que la situación se quedará igual. No se obtendrán ni beneficios ni pérdidas.

Así, mediante la función de Excel VNA calculamos el VAN:

**Tabla 48:** Van de la inversión para los diversos escenarios. (Importes en euros).

	Esc. Normal ( € )	Esc. Optimista ( € )	Esc. Pesimista ( € )
<b>VAN de la inversión</b>	<b>147.552</b>	<b>229.647</b>	<b>3.555</b>

**Fuente:** elaboración propia.

### Cálculo de la Tasa Interna de Rendimiento.

La TIR proporciona una medida de la rentabilidad bruta anual por unidad monetaria comprometida en el proyecto de inversión.

Otra forma de definirlo sería como aquel tipo de actualización o descuento que iguala el valor actualizado de los ingresos con el, también actualizado, valor de los gastos, es decir, aquel tipo de actualización o descuento que hace igual a 0 el valor del capital.

A continuación vamos a proceder al cálculo de la TIR a través de la siguiente fórmula:

$$VAN = 0$$

$$- K + \sum (FC_i / (1 + r)^i) = 0$$

Donde:

- ⇒ K: Capital desembolsado.
- ⇒ FC<sub>i</sub>: Flujo de Caja correspondiente al año i.
- ⇒ r: Tasa Interna de Rendimiento (TIR).
- ⇒ i: Años del 0 al 10, correspondiente al horizonte temporal.

Así, mediante la función de Excel TIR calculamos la tasa interna de rendimiento:

**Tabla 49:** Cálculo de la Tasa Interna de Rendimiento para los diversos escenarios posibles.

	Esc. Normal	Esc. Optimista	Esc. Pesimista
<b>TIR de la inversión</b>	<b>15%</b>	<b>22%</b>	<b>1%</b>

**Fuente:**elaboración propia

Para el escenario normal se obtiene una Tasa Interna de Rendimiento del 15%, que para sacar conclusiones deberíamos comparar esta con la d, es decir, la tasa de descuento o coste medio ponderado de capital. Para el escenario pesimista la rentabilidad que se obtiene no es conveniente y el proyecto no merece la pena a priori debido a que el 1% se puede obtener en cualquier producto financiero sin riesgo.

### Cálculo del Ratio Payback

El Payback o plazo de recuperación de una inversión lo definimos como el tiempo que tarda en recuperarse el desembolso inicial de la inversión. Para calcular el plazo de recuperación tomamos los Flujos de Caja desde el año 0 y se calculan los Flujos de Caja acumulados para ver a partir de que año esos Flujos de Caja acumulados superar la inversión inicial

**Tabla 50:** Flujos de caja acumulados para el escenario normal. (Importes en euros).

Año	Cash Flow ( € )	Cash Flow Acumulado ( € )
2012	-16.960	-16.960
2013	-4.279	-21.239
2014	14.463	-6.776
2015	22.933	16.157
2016	27.134	43.291
2017	30.639	73.930
2018	34.165	108.096
2019	41.564	149.660
2020	45.408	195.068
2021	49.460	244.528

**Fuente:** elaboración propia.

Para calcular el plazo de recuperación tomamos los Flujos de Caja desde el año 0 y se calculan los Flujos de Caja acumulados para ver a partir de que año esos Flujos de Caja acumulados superar la inversión inicial

Se puede observar que a partir del cuarto año se pueden cancelar la cuenta de crédito y considerar que se obtienen beneficios y a partir del año 2017 se recupera la inversión inicial.

**Tabla 51:** Pay Back en los distintos escenarios.(número de años).

	Esc. Normal ( nº de años )	Esc. Optimista ( nº de años )	Esc. Pesimista ( nº de años )
<b>PAY BACK</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>10</b>

**Fuente:** elaboración propia.

## 6. CONCLUSIONES

---

Esta parte del proyecto es de utilidad para recopilar la información relevante recabada durante todo el proyecto y concluir los resultados obtenidos.

Lo primero que se debe destacar es que dándose unas condiciones normales el funcionamiento de este negocio sería viable, a pesar de las condiciones poco favorables del entorno económico actual. Esto será posible siempre y cuando se cumplan las políticas y estrategias comerciales que se han desarrollado durante el trabajo para conseguir los objetivos marcados. El análisis del sector y, en concreto la comparativa del número de clínicas por comarcas existentes ha sido muy importante para poder darnos cuenta de que existe un déficit de clínicas en nuestra comarca comparado con el resto. Éste ha sido uno de los factores claves para iniciar el proyecto así como la posibilidad de tener unas instalaciones a bajo coste y con un emplazamiento estratégico clave.

En cuanto a los resultados obtenidos , tanto en el escenario normal como en el escenario optimista los resultados son favorables con un VAN positivo y una rentabilidad muy superior a cualquier rentabilidad esperada por los socios en cualquiera otro producto financiero.

En el escenario pesimista los resultados no son iguales y como conclusión la inversión no sería rentable de antemano pero no se incurriría en pérdidas. Lo único es que la rentabilidad del 1% es muy baja para acometer una inversión como ésta ya que ese interés se puede obtener en cualquier producto de renta fija o garantizada sin riesgo. El VAN es muy pequeño y es menor incluso que la suma de los sueldos de los socios un mes cualquiera, pero, a pesar de esto, desde el punto de vista de los socios el resultado no es tan negativo debido a que ellos valoran la capacidad de la empresa de poder generar sueldos a ellos como particulares.

Como conclusión se obtiene que la inversión resulta rentable. Todos los métodos empleados en la evaluación financiera de la inversión han dado resultados positivos por lo que se confía en que los resultados así lo sean.

Ha sido clave también la financiación obtenida. La característica del año de carencia del préstamo ICO nos va a permitir ir más desahogados con las entidades financieras durante el primer año. En cuanto al análisis de inversión se ha visto que los resultados son favorables para cada uno de los estudios realizados. Es preocupante los resultados de los primeros años en cuanto a no se obtienen beneficios y nos encontramos en una crisis económica y financiera global. A pesar de esto un punto a favor de este proyecto es el de que los capitalistas emprendedores tienen un salario fijo como odontólogos y en épocas duras estarán dispuestos a renunciar parte de éste para obtener beneficios a largo plazo.

Se trata de una actividad del sector servicios que es por una parte obligatoria para cada una de las personas en un momento puntual y se ve en estudios recientes como tratamientos estéticos están ganando terreno en el sector, luego se prevee una inversión rentable a largo plazo respaldada con el análisis financiero efectuado.

Por lo tanto, como conclusión principal es animar a mis compañeros para que tengan la iniciativa empresarial y agradecerles de antemano la colaboración.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

---

### BIBLIOGRAFÍA .

ALBI, E. (2006). *“Sistema Fiscal Español”*. Editorial Ariel. Madrid

BUENO CAMPOS, E. (1992). *“Análisis de las decisiones empresariales”*. Editorial pirámide. Madrid.

DE MIGUEL MOLINA, M. (2004). *“Marketing de servicios: Plan de marketing”*. Editorial Universidad Politécnica de Valencia. Valencia.

DEPARTAMENTO COMERCIALIZACIÓN I INVESTIGACIÓ DE MERCATS FACULTAT D'ECONOMIA UNIVERSITAT DE VALENCIA (2008).” *Informe socioeconómico de la ciudad de Utiel 2007*”. Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Valencia. Valencia.

FOLLANA M, NOGUEROL B , LLODRA JC, SICILIA A. (1994) *“La Salud Bucodental en España”* Ediciones Avances. Madrid

IMPIVA (1998). *“Creación de empresas: formas jurídicas y trámites legales”*. Conselleria d'Industria, Comerç y Turisme. Valencia.

OLTRA, C. (1998). *“Dirección de recursos humanos”*. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. Valencia.

### BIBLIOGRAFÍA ON LINE.

AGENCIA TRIBUTARIA. Alta Censal u obtención de CIF en caso de sociedades.

<http://www.aeat.es> [09-12-2012]

BASE DE DATOS SABI. Recurso en línea para la consulta de datos económicos de empresas del sector.

<http://sabi.bvdep.com/cgi/template.dll?product=27&user=ipaddress> [30-01-2012]

CAJA DE AHORROS DE VALENCIA, CASTELLÓN Y ALICANTE. Consulta de datos de financiación.

<http://www.bancaja.es> [10-11-2011]

CONSEJO DE DENTISTAS.(Organización colegial de dentistas de España)

Encuesta poblacional la salud bucodental en España 2010.

<http://www.consejodentistas.es/pdf/Libro%20Blanco%20Salud%20Bucodental%20en%20Espa%C3%B1a%202010%20LR.pdf> [12-12-2011]

Estudio prospectivo Delphi: La salud bucodental en España 2020.

<http://www.consejodentistas.es/pdf/0912%20Libro%20Estudio%20Delphi.pdf>  
[15-12-2011]

DIARI OFICIAL DE LA COMUNITAT VALENCIANA. “DECRETO LEY 2/2012” , de 13 de Enero, del Consell , de los emprendedores, microempresas y pequeñas y medianas empresas.

[www.docv.gva.es/datos/2012/01/16/pdf/2012\\_380.pdf/](http://www.docv.gva.es/datos/2012/01/16/pdf/2012_380.pdf/) [11-02-2012]

ILUSTRE COLEGIO OFICIAL DE ODONTÓLOGOS Y ESTOMATÓLOGOS DE VALENCIA.

Ley de Sociedades Profesionales.

<http://www.icoev.es/oris/61-1/articulo.pdf> [20-11-2011]

Demografía de la profesión dental en la provincia de Valencia.

[http://www.icoev.es/oris/revistaoris67/files/oris\\_noviembre\\_n67.pdf](http://www.icoev.es/oris/revistaoris67/files/oris_noviembre_n67.pdf) [10-12-2011]

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Consulta de datos poblacionales.

<http://www.ine.es/> [20-01-2012]

LA RED COMARCAL Periódico electrónico de la comarca Hoya de Buñol-Chiva, la plana de Utiel Requena y el Valle de Ayora.

[www.laredcomarcal.com](http://www.laredcomarcal.com) [10-02-2012]

MINISTERO DE INDUSTRIA, TURISMO Y COMERCIO. Cómo realizar un trámite y procedimiento para crear una sociedad.

<http://www.circe.es/Circe.Publico.Web/Articulo.aspx?titulo=Como+realizar+un+tramite>  
[16-12-2012]

## 8. ANEXOS.

Anexo 1. Conjunto de tablas necesarias para el cálculo de VAN, TIR y Ratio PAY BACK tratándose del escenario pesimista.

Cálculo número de pacientes de 7-15 años que visitarán la clínica en un escenario pesimista.

CAPTACIÓN NÚMERO PACIENTES (7-15 años)		
HABITANTES UTIEL	825	
HABITANTES RESTO PUEBLOS	317	
POBLACIÓN TOTAL	1.142	
PACIENTES POTENCIALES	651	(1.142*57%)
SE QUEDAN EN UTIEL	553	(651*0,85)
NOS VISITA	<b>83</b>	(488*0,15)

Fuente: elaboración propia.

Cobro grupos de edad (0-15 años). (Importes en euros) .

Tratamiento	Nº Pacientes	Precio tratamiento ( € )	Ingresos anuales(€)
Revisión	83	...	...
Aplicación flúor	83	5	520
Ortodoncia	10	1.000	10.000
Empaste	8	60	480
Funda/Carilla	2	300	600
<b>Total</b>			<b>11.495</b>

Fuente: elaboración propia.

Cálculo número de pacientes de 15-34 años que visitarán la clínica en un escenario pesimista.

<b>CAPTACIÓN NÚMERO PACIENTES (15-34 años)</b>		
HABITANTES UTIEL	3.196	
HABITANTES RESTO PUEBLOS	1.221	
POBLACIÓN TOTAL	4.417	
PACIENTES POTENCIALES	1.325	(4.417*30%)
SE QUEDAN EN UTIEL	1.126	(1.325*0,85)
NOS VISITA	<b>169</b>	(1.060*0,15)

**Fuente:** elaboración propia.

Cobro grupos de edad (15.34 años). (Importes en euros) .

<b>Tratamiento</b>	<b>Nº Pacientes</b>	<b>Precio tratamiento ( € )</b>	<b>Ingresos anuales (€)</b>
Revisión	169	Gratuito	
Empastes	17	60	1.020
Endodoncia	3	200	600
Implante más Corona	13	1.400	18.200
Estética (carillas)	3	300	900
Estética (blanqueamiento)	3	300	900
Periodoncia (curetaje)	8	240	1.920
Periodoncia(cirujia periodontal)	3	300	900
Férula ATM	2	180	360
Ortodoncia	11	1.000	11.000
<b>Total</b>			<b>35.800</b>

**Fuente:** elaboración propia.

Cálculo número de pacientes de 35-64 años que visitarán la clínica en un escenario pesimista.

CAPTACIÓN NÚMERO PACIENTES ( 35-64 años)		
HABITANTES UTIEL	5.122	
HABITANTES RESTO PUEBLOS	2.002	
POBLACIÓN TOTAL	7.124	
PACIENTES POTENCIALES	1.425	(7.124*20%)
SE QUEDAN EN UTIEL	1.211	(1.425*0,85)
NOS VISITA	<b>182</b>	(1.140*0,15)

**Fuente:** elaboración propia.

Cobro grupos de edad (35-64 años). (Importes en euros) .

Tratamiento	Nº Pacientes	Precio tratamiento ( € )	Ingresos anuales ( € )
Revisión	182	Gratuito	
Empastes	27	60	1.620
Endodoncia	9	200	1.800
Implante más Corona	8	1.400	11.200
Estética (carillas)	9	300	2.750
Estética (blanqueamiento)	11	300	3.300
Periodoncia (curetaje)	18	240	4.320
Periodoncia(cirujia periodontal)	9	300	2.700
Férula ATM	2	180	360
Ortodoncia	4	1.000	4.000
<b>Total</b>			<b>32.000</b>

**Fuente:** elaboración propia.

Cálculo número de pacientes mayores de 65 años que visitarán la clínica en un escenario pesimista.

CAPTACIÓN NÚMERO PACIENTES >65 años)		
HABITANTES UTIEL	1602	(2.002*0,80)
HABITANTES RESTO PUEBLOS	820	(1.025*0,80)
POBLACIÓN TOTAL	2422	
PACIENTES POTENCIALES	242	(2.422*0,10)
SE QUEDAN EN UTIEL	206	(242*0,85)
NOS VISITA	<b>31</b>	(194*0,15)

Fuente: elaboración propia.

Cobro grupos de edad mayores de 65 años. (Importes en euros) .

Tratamiento	Nº Pacientes	Precio tratamiento ( € )	Ingresos anuales ( € )
Visitas	31	Gratuito	
Prótesis Removibles	9	300	2.700
Sobredentadura	6	800	4.800
Composturas	16	40	640
Implante más Corona	4	1.370	5.480
<b>Total</b>			<b>13.620</b>

Fuente: elaboración propia.

Facturación anual escenario pesimista. (Importes en euros) .

Grupo de edad	Cobros / Año ( € )	Facturación imputada siguiente año(ortodoncia) ( € )
0-15 años	11.495	8.000
15-34 años	35.800	8.800
34-65 años	32.000	3.200
> 65 años	13.620	
<b>Total</b>	<b>92.915</b>	<b>20.000</b>

Fuente: elaboración propia.

Facturación próximos diez años escenario pesimista. (Importes en euros) .

<b>Año</b>	<b>Ingresos año (€)</b>	<b>Ingresos procedentes año anterior (€)</b>	<b>Total (€)</b>
<b>2012</b>	46.458		<b>46.458</b>
<b>2013</b>	92.915	8.000	<b>100.915</b>
<b>2014</b>	102.207	20.000	<b>122.207</b>
<b>2015</b>	112.427	22.000	<b>134.427</b>
<b>2016</b>	123.670	24.200	<b>147.870</b>
<b>2017</b>	136.037	26.620	<b>162.657</b>
<b>2018</b>	149.641	29.282	<b>178.923</b>
<b>2019</b>	157.123	30.746	<b>187.869</b>
<b>2020</b>	164.979	32.283	<b>197.262</b>
<b>2021</b>	173.228	33.898	<b>207.125</b>

Fuente: elaboración propia.

Cálculo del Impuesto de Sociedades en el escenario pesimista. (Importes en euros).

<b>Año</b>	<b>Ingresos (€)</b>	<b>Pagos (€)</b>	<b>Amortización (€)</b>	<b>Resultado (€)</b>	<b>Impto Sociedades (€)</b>
<b>2012</b>	46.458	73.662	4.880	-32.085	<b>0</b>
<b>2013</b>	100.915	129.684	4.880	-33.649	<b>0</b>
<b>2014</b>	122.207	131.088	4.880	-13.762	<b>0</b>
<b>2015</b>	134.427	134.670	4.880	-5.122	<b>0</b>
<b>2016</b>	147.870	138.569	4.880	4.421	<b>1.105</b>
<b>2017</b>	162.657	142.552	4.880	15.225	<b>3.806</b>
<b>2018</b>	178.923	146.759	4.340	27.824	<b>6.956</b>
<b>2019</b>	187.869	146.437	4.340	37.092	<b>9.273</b>
<b>2020</b>	197.262	151.268	4.149	41.845	<b>10.461</b>
<b>2021</b>	207.125	156.388	4.149	46.588	<b>11.647</b>

Fuente: elaboración propia.

Flujos de caja para el horizonte temporal previsto, escenario pesimista. (Importes en euros).

<b>Año</b>	<b>Ingresos (€)</b>	<b>Pagos (€)</b>	<b>Impto Sociedades (€)</b>	<b>Cash Flow (€)</b>
<b>2012</b>	46.458	73.662	<b>0</b>	<b>-27.205</b>
<b>2013</b>	100.915	129.684	<b>0</b>	<b>-28.769</b>
<b>2014</b>	122.207	131.088	<b>0</b>	<b>-8.882</b>
<b>2015</b>	134.427	134.670	<b>0</b>	<b>-242</b>
<b>2016</b>	147.870	138.569	<b>1.105</b>	<b>8.196</b>
<b>2017</b>	162.657	142.552	<b>3.806</b>	<b>16.299</b>
<b>2018</b>	178.923	146.759	<b>6.956</b>	<b>25.208</b>
<b>2019</b>	187.869	146.437	<b>9.273</b>	<b>32.159</b>
<b>2020</b>	197.262	151.268	<b>10.461</b>	<b>35.533</b>
<b>2021</b>	207.125	156.388	<b>11.647</b>	<b>39.090</b>

**Fuente:** elaboración propia.

Cálculo VAN, TIR y PAY BACK para el escenario pesimista.

<b>VAN (€)</b>	<b>TIR</b>	<b>PAY BACK ( nº años)</b>
3.555	1%	10

**Fuente:** elaboración propia.

Anexo 2. Conjunto de tablas necesarias para el cálculo de VAN, TIR y Ratio PAY BACK tratándose del escenario optimista.

Cálculo número de pacientes de 7-15 años que visitarán la clínica en un escenario optimista.

CAPTACIÓN NÚMERO PACIENTES (7-15 años)		
HABITANTES UTIEL	825	
HABITANTES RESTO PUEBLOS	317	
POBLACIÓN TOTAL	1142	
PACIENTES POTENCIALES	651	(1.142*57%)
SE QUEDAN EN UTIEL	618	(651*0,95)
NOS VISITA	<b>155</b>	(618*0,25)

Fuente: elaboración propia.

Cobro grupos de edad (0-15 años). (Importes en euros) .

Tratamiento	Nº Pacientes	Precio tratamiento ( € )	Ingresos anuales (€)
Revisión	155	...	...
Aplicación flúor	155	5	775
Ortodoncia	17	1.000	17.000
Empaste	15	60	900
Funda/Carilla	3	300	900
<b>Total</b>			<b>19.575</b>

Fuente: elaboración propia.

Cálculo número de pacientes de 15-34 años que visitarán la clínica en un escenario optimista.

CAPTACIÓN NÚMERO PACIENTES (15-34 años)		
HABITANTES UTIEL	3196	
HABITANTES RESTO PUEBLOS	1221	
POBLACIÓN TOTAL	4417	
PACIENTES POTENCIALES	1325	(4.417*30%)
SE QUEDAN EN UTIEL	1259	(1.325*0,95)
NOS VISITA	<b>315</b>	(1.259*0,25)

Fuente: elaboración propia.

Cobro grupos de edad (15.34 años). (Importes en euros) .

Tratamiento	Nº Pacientes	Precio tratamiento ( € )	Ingresos anuales ( € )
Revisión	315	Gratuito	
Empastes	32	60	1.920
Endodoncia	6	200	1.200
Implante más Corona	10	1.400	14.000
Estética (carillas)	6	300	1.800
Estética (blanqueamiento)	6	300	1.800
Periodoncia (curetaje)	16	240	3.840
Periodoncia(cirujía periodontal)	6	300	1.800
Férula ATM	3	180	540
Ortodoncia	13	1.000	13.000
<b>Total</b>			<b>39.900</b>

Fuente: elaboración propia.

Cálculo número de pacientes de 35-64 años que visitarán la clínica en un escenario optimista.

CAPTACIÓN NÚMERO PACIENTES ( 35-64 años)		
HABITANTES UTIEL	5122	
HABITANTES RESTO PUEBLOS	2002	
POBLACIÓN TOTAL	7124	
PACIENTES POTENCIALES	1425	(7.124*20%)
SE QUEDAN EN UTIEL	1354	(1.425*0,95)
NOS VISITA	<b>338</b>	(1.354*0,25)

**Fuente:** elaboración propia.

Cobro grupos de edad (35-64 años). (Importes en euros) .

Tratamiento	Nº Pacientes	Precio tratamiento ( € )	Ingresos anuales ( € )
Revisión	338	Gratuito	
Empastes	51	60	3.060
Endodoncia	17	200	3.400
Implante más Corona	5	1.400	7.000
Estética (carillas)	17	300	5.100
Estética (blanqueamiento)	20	300	6.000
Periodoncia (curetaje)	31	240	7.440
Periodoncia(cirujia periodontal)	15	300	4.500
Férula ATM	3	180	540
Ortodoncia	5	1.000	5.000
<b>Total</b>			<b>42.040</b>

**Fuente:** elaboración propia.

Cálculo número de pacientes mayores de 65 años que visitarán la clínica en un escenario optimista.

CAPTACIÓN NÚMERO PACIENTES >65 años)		
HABITANTES UTIEL	1602	(2.002*0,80)
HABITANTES RESTO PUEBLOS	820	(1.025*0,80)
POBLACIÓN TOTAL	2422	
PACIENTES POTENCIALES	242	(2.422*0,10)
SE QUEDAN EN UTIEL	230	(242*0,95)
NOS VISITA	<b>58</b>	(230*0,25)

Fuente: elaboración propia.

Cobro grupos de edad mayores de 65 años. (Importes en euros) .

Tratamiento	Nº Pacientes	Precio tratamiento ( € )	Ingresos anuales ( € )
Visitas	58	Gratuito	
Prótesis Removibles	15	300	4.500
Sobredentadura	10	800	8.000
Composturas	29	40	1.160
Implante más Corona	3	1.370	4.110
<b>Total</b>			<b>17.770</b>

Fuente: elaboración propia.

Facturación anual escenario optimista. (Importes en euros).

Grupo de edad	Cobros/ Año ( € )	Facturación imputada siguiente año(ortodoncia) ( € )
0-15 años	19.575	13.600
15-34 años	39.900	10.400
34-65 años	42.040	4.000
> 65 años	17.770	
<b>Total</b>	<b>119.285</b>	<b>28.000</b>

Fuente: elaboración propia.

Facturación próximos diez años escenario optimista. (Importes en euros).

<b>Año</b>	<b>Ingresos año (€)</b>	<b>Ingresos procedentes año anterior (€)</b>	<b>Total (€)</b>
<b>2012</b>	59.643		<b>59.643</b>
<b>2013</b>	119.285	11.200	<b>130.485</b>
<b>2014</b>	131.214	28.000	<b>159.214</b>
<b>2015</b>	144.335	30.800	<b>175.135</b>
<b>2016</b>	151.552	33.880	<b>185.432</b>
<b>2017</b>	159.129	35.574	<b>194.703</b>
<b>2018</b>	167.086	37.353	<b>204.438</b>
<b>2019</b>	175.440	39.220	<b>214.660</b>
<b>2020</b>	184.212	41.181	<b>225.393</b>
<b>2021</b>	193.423	43.240	<b>236.663</b>

Fuente: elaboración propia.

Cálculo del Impuesto de Sociedades en el escenario optimista. (Importes en euros).

<b>Año</b>	<b>Ingresos (€)</b>	<b>Pagos (€)</b>	<b>Amortización (€)</b>	<b>Resultado (€)</b>	<b>Impto Sociedades (€)</b>
<b>2012</b>	59.643	73.662	4.880	-18.900	<b>0</b>
<b>2013</b>	130.485	129.684	4.880	-4.079	<b>0</b>
<b>2014</b>	159.214	131.088	4.880	23.245	<b>5.811</b>
<b>2015</b>	175.135	134.670	4.880	35.585	<b>8.896</b>
<b>2016</b>	185.432	138.569	4.880	41.983	<b>10.496</b>
<b>2017</b>	194.703	142.552	4.880	47.272	<b>11.818</b>
<b>2018</b>	204.438	146.759	4.340	53.340	<b>13.335</b>
<b>2019</b>	214.660	146.437	4.340	63.883	<b>15.971</b>
<b>2020</b>	225.393	151.268	4.149	69.976	<b>17.494</b>
<b>2021</b>	236.663	156.388	4.149	76.126	<b>19.031</b>

Fuente: elaboración propia.

Flujos de caja para el horizonte temporal previsto, escenario optimista. (Importes en euros).

Año	Ingresos (€)	Pagos (€)	Impto Sociedades (€)	Cash Flow (€)
2012	59.643	73.662	0	-14.020
2013	130.485	129.684	0	801
2014	159.214	131.088	5.811	22.314
2015	175.135	134.670	8.896	31.569
2016	185.432	138.569	10.496	36.367
2017	194.703	142.552	11.818	40.334
2018	204.438	146.759	13.335	44.345
2019	214.660	146.437	15.971	52.253
2020	225.393	151.268	17.494	56.631
2021	236.663	156.388	19.031	61.243

Fuente: elaboración propia.

Cálculo VAN, TIR y PAY BACK para el escenario optimista.

VAN (€)	TIR	PAY BACK ( nº de años)
229.647	22%	6

Fuente: elaboración propia.

Anexo 3. Tabla comparativa de resultados económicos de otras empresas parecidas del sector. (Entre 2 y 7 empleados).

NOMBRE CLÍNICA	VENTAS	CASH FLOW
Odontología Integral Valenciana S.L.	779.770	216.749
Andina Ibérica Dental S.L.	701.232	130.747
Clínica Dental Muñoz Martinez S.L.	450.280	18.690
Clínica Dental Valle de Ayora S.L.	63.912	15.322
Protec Dental S.L.	179.830	13.630
Clínica Dental Marzal S.L.	180.649	2.567
Clínica Dental Colon S.L.	72.367	-20.545

Fuente: SABI