

Trabajo Fin de Carrera
Grado en Ingeniería de Organización Industrial

Plan de empresa para la creación de una clínica dental en el Puerto de Santa María.

Autor: María José Miralles Cruceira

Tutor: Juan Manuel González Ramírez

Dep. Organización Industrial y Gestión de Empresas II
Escuela Técnica Superior de Ingeniería
Universidad de Sevilla

Sevilla, 2018



Trabajo Fin de Carrera
Grado en Ingeniería de Organización Industrial

Plan de empresa para la creación de una clínica dental en el Puerto de Santa María

Autor:

María José Miralles Cruceira

Tutor:

Juan Manuel González Ramírez

Profesor asociado

Dep.Organización Industrial y Gestión de Empresas II

Escuela Técnica Superior de Ingeniería

Universidad de Sevilla

Sevilla, 2018

Proyecto Fin de Carrera: Plan de empresa para la creación de una clínica dental en el Puerto de Santa María

Autor: María José Miralles Cruceira

Tutor: Juan Manuel González Ramírez

El tribunal nombrado para juzgar el Proyecto arriba indicado, compuesto por los siguientes miembros:

Presidente:

Vocales:

Secretario:

Acuerdan otorgarle la calificación de:

Sevilla, 2018

El Secretario del Tribunal

*Escoge un trabajo que te guste, y
nunca tendrás que trabajar ni un
solo día de tu vida.*

-Confucio-

AGRADECIMIENTOS

A mi padre y a mi madre por hacer posible mi etapa de estudiante, la mejor de mi vida. Hermana, gracias por tu ayuda y colaboración en mi trabajo, no podría haberlo realizado sin todos tus conocimientos. A mi novio, por ser mi motivación.

A mi tutor, Juan Manuel, por darme la oportunidad de realizar este proyecto con él y así ampliar mis conocimientos de una de las asignaturas más interesantes de la carrera.

A mis compañeros de clase, ahora mis amigos, gracias por la ayuda y el apoyo.

María José Miralles Cruceira

Sevilla, 2018

Bajo la necesidad de un familiar, en concreto mi hermana, de montar su propia clínica dental, se pretende ayudar a realizar y ejecutar el plan de empresa de dicha clínica en su lugar de residencia habitual, El Puerto de Santa María (Cádiz). Esto supone realizar un análisis del mercado en la zona, y así, la clínica pueda hacerse un hueco con respecto a los posibles clientes potenciales y al resto de clínicas que puedan ser competencia. La finalidad del proyecto es su utilización en un futuro no muy lejano, siendo un respaldo a mi hermana, ya que, posee suficiente experiencia en el sector odontológico, pero carece de la misma en el sector empresarial. El proyecto abarcará los siguientes apartados:

1. Antecedentes, comienza con una breve explicación de un plan de empresa y una reseña histórica desde los comienzos de la Odontología hasta los dentistas y las clínicas en la actualidad.
2. Objetivos del proyecto, donde se explica la finalidad de este.
3. Estudio de mercado, donde se analiza el macroentorno y microentorno de una empresa, teniendo en cuenta factores políticos, sociales, económicos, culturales y tecnológicos. Ambos estudios concluirán con el análisis DAFO, definiendo así las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del negocio.
4. Ubicación, se determina y explica la localización del negocio, así como las ventajas y desventajas de dicha elección. También se cuenta con el plano de la clínica y su distribución.
5. Plan de producción, se explica detalladamente cómo funciona la empresa, los servicios que ofrece y la definición de los proveedores.
6. El negocio y el equipo de gestión, se determina la elección de la forma jurídica de la clínica, así como, su denominación social, el domicilio social, los socios, los trabajadores y, finalmente, el organigrama empresarial.
7. Plan de Marketing, se expone la planificación de los aspectos comerciales desde el planteamiento de unos objetivos relacionados con el marketing, la definición de las estrategias para cumplir dichos objetivos y las decisiones operativas que se van a tomar.
8. Inversiones y gastos, donde se muestran la inversión y los gastos que se han tenido en cuenta para la apertura del negocio.
9. Análisis económico-financiero, inicialmente, se explica la metodología para definir la viabilidad del proyecto y, posteriormente, la aplicación de esta. Tras este análisis, se determinan los resultados y las conclusiones.

Agradecimientos	ix
Resumen	xi
Índice	xiii
Índice de Tablas	xv
Índice de Ilustraciones	xvii
Índice de Gráficas	xix
1 Antecedentes	1
1.1. <i>Historia de la Odontología</i>	2
1.2. <i>Las clínicas en la actualidad</i>	2
2 Objetivos del proyecto	5
3 Estudio de mercado	7
3.1. <i>Análisis situación externa</i>	8
3.1.1 Factores político-legales	8
3.1.2 Factores económicos	9
3.1.3 Factores socioculturales	12
3.1.4 Factores tecnológicos	13
3.2. <i>Análisis situación interna</i>	14
3.3. <i>Análisis DAFO</i>	16
3.3.1 Debilidades	16
3.3.2 Amenazas	17
3.3.3 Fortalezas	17
3.3.4 Oportunidades	17
4 Ubicación	19
5 Plan de producción	23
5.1. <i>Descripción</i>	24
5.2. <i>Operaciones y procesos</i>	25
5.2.1. Llegada del paciente. Recepción	26
5.2.2. Espera	26
5.2.3. Diagnostico	26
5.2.4. Tratamiento	26
5.2.5. Control y seguimiento	28
5.3. <i>Recursos materiales y tecnológicos y proveedores</i>	28
6 El negocio y el equipo de gestión	29
6.1. <i>Elección de la forma jurídica</i>	30
6.2. <i>Denominación social</i>	31
6.3. <i>Domicilio social</i>	31
6.4. <i>Socios</i>	31
6.5. <i>Trabajadores</i>	31
6.5.1. Organigrama	33

7	Plan de marketing	35
7.1.	<i>Establecimiento de objetivos del marketing</i>	36
7.2.	<i>Definición de estrategias del marketing</i>	37
7.2.1	Estrategia de cartera	37
7.2.2	Estrategia de segmentación	38
7.2.3	Estrategia de posicionamiento	40
7.2.4	Estrategia de fidelización	41
7.2.1	Marketing mix	42
7.3.	<i>Decisiones operativas</i>	43
7.3.1	Planes de acción	43
7.3.2	Priorización de acciones	45
7.3.3	Logotipo de la empresa	46
8	Inversiones y Gastos	47
8.1.	<i>Inversión en materiales fijo y mobiliario</i>	48
8.2.	<i>Inversión en obras</i>	48
8.3.	<i>Inversión en instalaciones</i>	48
8.4.	<i>Inversión en Licencias y sociedad</i>	48
8.5.	<i>Gastos materiales consumibles o fungibles</i>	48
8.6.	<i>Gastos en alquiler</i>	49
8.7.	<i>Gastos en suministro</i>	49
8.8.	<i>Gastos marketing</i>	49
8.9.	<i>Gastos sueldos</i>	49
8.10.	<i>Otros gastos</i>	49
9	Análisis económico-financiero	51
9.1.	<i>Metodología</i>	52
9.1.1	Equilibrio financiero de la empresa	52
9.1.2	El Estado de Origen y Aplicación de Fondos	53
9.1.3	Análisis a través de ratios financieros	53
9.1.4	Cuenta de pérdidas y ganancias	55
9.1.5	Análisis a través de ratios económicos	57
9.2.	<i>Aplicación de la metodología</i>	58
9.2.1	Balance de la situación	61
9.2.2	Análisis a través de ratios financieros	62
9.2.3	Cuenta de pérdidas y ganancias	63
9.2.4	Análisis a través de ratios económicos	63
9.2.5	Análisis de la inversión. VAN y TIR	64
	Resultados	67
	Conclusiones	69
	Bibliografía	71
	Anexo 1	73
	Anexo 2	75
	Anexo 3	81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1. Número de clínicas y de colegiados por comunidad autónoma en España	3
Tabla 1-2. Tiempo transcurrido desde la última consulta al dentista por comunidad autónoma	3
Tabla 3-1. IPC Anual en España en los años 2017 y 2016.	12
Tabla 3-2. PIB España 2017: Evolución Trimestral	12
Tabla 3-3. Variables del sector TIC en 2015	13
Tabla 5-1. Horario de la clínica	24
Tabla 7-1. Tiempo transcurrido desde la última consulta al dentista según sexo y edad (2015).	39
Tabla 7-2. Tiempo transcurrido desde la última consulta al dentista según clase social	39
Tabla 7-3. Tiempo transcurrido desde la última consulta al dentista según situación laboral	40
Tabla 7-4. Comparación de precios con la competencia	42
Tabla 7-5. Tabla de priorización de acciones	45
Tabla 9-1. Ejemplo de Balance de situación entre 2018 y 2019	53
Tabla 9-2. Cuenta de pérdidas y ganancias	57
Tabla 9-3. Inversión inicial.	59
Tabla 9-4. Préstamo bancario	59
Tabla 9-5. Ingresos previstos en tres años	60
Tabla 9-6. Gastos previstos en tres años	60
Tabla 9-7. Balance General.	61
Tabla 9-8. Ratios financieros	62
Tabla 9-9. Cuenta de pérdidas y ganancias 2019, 2020 y 2021	63
Tabla 9-10. Ratios de rentabilidad	63
Tabla 9-11. Flujos de caja.	64
Tabla 9-12. Flujo de caja acumulado.	65
Tabla Anexo 1-1. Servicios y sus respectivos precios 1.	73
Tabla Anexo 1-2. Servicios y sus respectivos precios 2.	74
Tabla Anexo 1-3. Ingresos en 3 años escenario realista	74
Tabla Anexo 1-4. Ingresos en 3 años escenario pesimista (10% menos).	74
Tabla Anexo 1-5. Ingresos en 3 años escenario optimista (10% más).	74
Tabla Anexo 2-1. Material fijo 1.	75
Tabla 2-2. Material fijo 2.	76

Tabla Anexo 2-3. Material fijo 3	76
Tabla Anexo 2-4. Mobiliario y tecnología.	77
Tabla Anexo 2-5. Material fungible 1.	78
Tabla Anexo 2-6. Material fungible 2.	79
Tabla Anexo 2-7. Inversión en obra	79
Tabla Anexo 2-8. Salarios y seguridad social.	80
Tabla Anexo 3-1. Balance General pesimista.	81
Tabla Anexo 3-2. Ratios financieros pesimista.	82
Tabla Anexo 3-3. Cuenta de pérdidas y ganancias pesimista.	83
Tabla Anexo 3-4. Ratios financieros.	83
Tabla Anexo 3-5. Flujos de caja pesimista.	84
Tabla Anexo 3-6. Balance General optimista.	85
Tabla Anexo 3-7. Ratios financieros optimista.	86
Tabla Anexo 3-8. Cuenta de pérdidas y ganancias optimista	86
Tabla Anexo 3-9. Ratios Financieros optimista	87
Tabla Anexo 3-10. Flujos de caja optimista.	87

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 4-1. Ubicación Clínica Dental.	20
Ilustración 4-2. Plano clínica a color.	21
Ilustración 4-3. Plano de la clínica con medidas.	22
Ilustración 5-1. Proceso.	25
Ilustración 6-1. Organigrama empresarial.	33
Ilustración 7-1. Etapas de un plan de marketing	36
Ilustración 2-2. Matriz BCG.	38
Ilustración 7-3. Matriz de posicionamiento.	41
Ilustración 7-4. Esquema marketing mix	42
Ilustración 7-5. Logo de la clínica	46

INDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 3-1. Gasto público por año. Fuente: Datos Macro	10
Gráfica 3-2. Tipos de IVA por año. Fuente: Datos Macro	10
Gráfica 3-3. Impuesto de renta por año. Fuente: Datos macro.	11
Gráfica 3-4. Tipo de interés por año. Fuente: Datos macro	11

1. ANTECEDENTES

Me interesa el futuro porque es el sitio donde voy a pasar el resto de mi vida.

- Woody Allen -

Un plan de empresa es un documento que describe y analiza la oportunidad de una empresa, la cual se quiere poner en marcha, obteniendo la viabilidad técnica, económica y financiera del negocio. Abarcará desde una idea teórica hasta la puesta en marcha del negocio.

El plan es imprescindible cuando se quiere llevar a cabo un proyecto empresarial, independientemente de la experiencia profesional que se tenga, ya que puede proporcionarnos los procedimientos y las estrategias necesarios para convertir la oportunidad en un proyecto real.

Para elaborar el plan de empresa hay que tener en cuenta la calidad de la información que debe ser clara, concisa, veraz y comprobable. El plan debe tener información y datos actualizados y abarcará todas las áreas de la actividad empresarial con el fin de obtener una imagen completa del proyecto.

El proyecto debe contar con la descripción de la empresa, negocio o iniciativa empresarial, la definición del producto o servicio, la planificación de aspectos comerciales y un estudio económico-financiero para obtener el análisis de rentabilidad.

Para un emprendedor enfrentarse a los problemas de la empresa es un reto personal, una forma de aprovechar su capacidad de iniciativa y poner a prueba sus dificultades.

1.1. Historia de la Odontología

A pesar de su juventud como carrera, los primeros restos arqueológicos de tratamientos dentales datan de hace 14 milenios en el norte de Italia. Pero los hallazgos relacionados con la Odontología datan del año 2600 a. C, en textos egipcios que hablaban sobre médicos y curanderos que se dedicaban a tratar las enfermedades dentales.

Con el paso del tiempo, los griegos y los romanos crearon y recomendaron sustancias y alimentos para favorecer la salud dental. En el mundo islámico es donde se reconoce la creación del precursor del cepillo dental.

En la edad media era practicada por clérigos en los monasterios y, también, fue en esta época cuando se empezó a estudiar la Odontología en las Universidades (Escuela Médica de Salerno), pero su interés era empírico y observacional, no teórico.

En los siglos XVIII y XIX destacamos a Pierre Fauchard, físico francés, quien es conocido como el padre de la Odontología moderna, ya que creó un sistema para fabricar dentaduras postizas, entre otras muchas cosas.

Hasta 1875 no se estableció en España el término dentista.

Años después, concretamente a partir del año 2000, los avances han ido a pasos agigantados y actualmente vivimos en una sociedad mucho más preocupada por la salud bucodental.

1.2. Las clínicas en la actualidad

La evolución de la Odontología se ha hecho más notoria en los últimos años con la introducción al mercado de nueva tecnología de vanguardia y el notable aumento de la preocupación por parte de la población por la salud bucodental y por razones estéticas, todo esto ha dado lugar a la apertura de gran cantidad de clínicas por todo el mundo.

En la actualidad, se cuenta con un gran número de clínicas y de colegiados en este sector en España.

En la siguiente tabla se muestra el número de clínicas dentales y dentistas colegiados en España. Para el cálculo de clínicas dentales se ha recurrido al Registro General de Centros sanitarios del Ministerio de Sanidad (actualizados a 20 de junio del 2016). Para el cálculo del número de dentistas colegiados se ha recurrido al Consejo de dentistas, Organización Colegial de Dentistas en España (Datos actualizados). Todos los cálculos anteriores se realizan por cada comunidad autónoma en España.

$$\text{Índice} = \frac{\text{Colegiados}}{\text{Clínica}}$$

El índice anterior trata la proporción entre el número de colegiados dividido por el número de clínicas dentales, para hacer una comparativa entre la cantidad de dentistas y el número de clínicas.

Comunidad autónoma	Número de Clínicas	Número de Colegiados	Índice
Andalucía	4.232	6.020	1,4
Aragón	577	875	1,5
Asturias	558	822	1,5
Baleares	453	773	1,7
Canarias	746	1.329	1,8
Cantabria	303	418	1,4
Castilla y León	1.104	1.171	1,1
Castilla La Mancha	873	982	1,1
Cataluña	3.197	5.186	1,6
Comunidad Valenciana	2.169	3.698	1,7
Extremadura	418	552	1,3
Galicia	1.359	2.152	1,6
Madrid	3.360	8.436	2,5
Murcia	601	1.137	1,9
Navarra	261	396	1,5
Pais Vasco	1.137	1.834	1,6
La Rioja	156	242	1,6
Ceuta	21	34	1,6
Melilla	17	40	2,4
Total	21.542	36.097	

Tabla 1-1. Número de clínicas y de colegiados por comunidad autónoma en España. Fuente: Registro General de Centros sanitarios del Ministerio de Sanidad y el Consejo de dentistas, Organización Colegial de Dentistas en España.

En los últimos años ha habido un gran incremento del número de dentistas en el país. En España contamos con 36.097 dentistas colegiados en 2017, un 8,44% más que en 2015 que contábamos con 33.286 colegiados.

Con respecto al número de clínicas, actualmente contamos con aproximadamente 21.542 clínicas, estando en cabeza Andalucía, Madrid y Cataluña.

España tiene unas cifras muy altas en relación con el número de habitantes. La OMS recomienda 1 dentista por cada 3.500 habitantes, sin embargo, en nuestro país se cuenta con 1 dentista por cada 1.300 habitantes, bastante más de lo necesario.

Cabe destacar que, como podemos ver en la tabla, Madrid, Murcia y Melilla son las que mayor índice tienen, por lo tanto, tienen mayor número de dentistas por clínica. Madrid cuenta con 2,5 dentistas por clínica.

En el INE, los datos de oferta y demanda de servicio odontológico por comunidad autónoma. Los resultados datan de finales de 2015 pero se pueden usar como referencia.

	Total	3 meses o menos	Más de 3 meses y menos de 1 año	1 año o más	Nunca ha ido al dentista
AMBOS SEXOS					
Total	44.339,2	18%	20%	52%	9%
Andalucía	7.905,3	18%	21%	51%	10%
Aragón	1.266,3	17%	19%	55%	9%
Asturias (Principado de)	1.051,6	22%	22%	51%	6%
Baleares (Illes)	1.014,2	21%	25%	44%	10%
Canarias	1.996,0	16%	18%	53%	13%
Cantabria	560,5	18%	22%	54%	6%
Castilla y León	2.459,3	16%	19%	59%	6%
Castilla-La Mancha	1.922,6	16%	17%	57%	10%
Cataluña	7.071,2	18%	20%	52%	11%
Comunitat Valenciana	4.760,3	19%	20%	52%	9%
Extremadura	1.067,4	16%	15%	61%	9%
Galicia	2.710,4	18%	22%	54%	6%
Madrid (Comunidad de)	6.041,8	18%	20%	51%	10%
Murcia (Región de)	1.371,2	18%	20%	50%	12%
Navarra (Comunidad Foral de)	589,8	19%	24%	49%	8%
Pais Vasco	2.109,1	21%	24%	48%	7%
Rioja (La)	304,5	17%	26%	48%	9%
Ceuta y Melilla	137,7	14%	16%	54%	16%

Tabla 1-2. Tiempo transcurrido desde la última consulta al dentista por comunidad autónoma. Fuente: INE.

En esta tabla vemos como en la mayoría de las comunidades autónomas se sigue el mismo patrón, la frecuencia con la que se va al dentista es de una vez al año por lo general, mientras que una media del 17% de la población va al dentista cada tres meses o menos y una media del 20% hace una visita cada más de tres meses y menos de un año.

Lo que hay que destacar es el porcentaje de población que no ha ido al dentista nunca; Ceuta, Melilla y las Islas Baleares se sitúan en cabeza con un 16% y 13% de población. Por otro lado, Galicia, Aragón y el País Vasco son las comunidades autónomas que tienen menor número de habitantes que no han visitado nunca al dentista.

A pesar de este exceso del sector odontológico hay que tener en cuenta que el auge por la preocupación de la salud bucodental es destacable en los últimos años, además de que casi el 80% de la población adulta tiene un problema bucal que requiere tratamiento por un especialista.

2. OBJETIVO DEL PROYECTO

*Un emprendedor ve oportunidades allá donde otros
solo ven problemas.*

-Michael Gerber-

El objetivo del proyecto es la creación de un plan de empresa para una clínica dental cuya finalidad principal sea la viabilidad del negocio a medio plazo, indagando en todas las áreas de la actividad empresarial.

Este proyecto servirá como muleta para que mi hermana, odontóloga especializada en Implantología, cumpla el sueño de montar su propia clínica.

3. ESTUDIO DE MERCADO

En las batallas te das cuenta que los planes son inservibles, pero hacer planes indispensable

-Dwight E. Eisenhower-

Un Estudio de Mercado es un proceso de recolección y análisis de datos acerca de clientes, competidores y el entorno del mercado. Ofrece ayuda para crear un plan de negocios, lanzar un nuevo producto o servicio, mejorar productos o servicios ya existentes y expandirse a nuevos mercados.

En este caso, nuestro estudio supondrá un impulso para la creación de un plan de empresa de una clínica dental.

Para comenzar el estudio hay que tener claros una serie de puntos:

1. Objetivos: Saber perfectamente qué quiero conocer y el por qué.
2. Medios: Los medios a utilizar para obtener dicha información.
3. Herramientas: Herramientas a utilizar para procesar la información
4. Interpretación: Cómo voy a interpretar los resultados obtenidos.

En mi caso, los objetivos son conocer el entorno, los posibles clientes y las competencias en el Puerto de Santa María, concretamente en la zona más cercana a las Playas, para poder facilitar mi toma de decisiones sobre la viabilidad de la clínica.

Los medios para usar serán Internet, libros e información de primera mano de Odontólogos cuya experiencia es amplia y variada.

Con respecto a las herramientas, por ejemplo, destacamos el análisis PEST que detallaremos posteriormente.

Para interpretar los resultados usaremos la herramienta DAFO, mediante la que se obtendrá información necesaria para tomar decisiones de futuro.

3.1. Análisis situación externa

Para poder comprobar la situación del entorno vamos a realizar un Análisis PEST.

El Análisis PEST es un proceso que ayuda a una empresa a poder definir su entorno, analizando factores como son los Políticos, Económicos, Socioculturales y los Tecnológicos. Este análisis se realiza antes de llevar a cabo el DAFO.

3.1.1. Factores político-legales

El sistema español conserva el diseño tripartito de división de poderes de Montesquieu, entre poder Ejecutivo, Legislativo y Judicial, describiendo como son y funcionan los distintos órganos que ostentan los distintos poderes del estado y las leyes orgánicas que desarrollan estas.

El poder legislativo es el encargado de hacer las leyes por lo que los factores legales son aquellos que pueden afectar a nuestra empresa desde el punto de vista de la regularidad legislativa del gobierno.

- Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal.

De acuerdo con lo establecido en la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal, ésta afecta a toda organización, empresa o autónomo que contenga, utilice o trate datos de carácter personal ya sea en soporte informatizado o en soporte no automatizado.

- Ley 14/1986, de 25 de abril, General de Sanidad.

La Ley 14/1986, de 25 de abril, General de Sanidad en su artículo 29.1 establece que los centros y establecimientos sanitarios, cualquiera que sea su nivel, categoría o titular, precisarán autorización administrativa previa para su instalación y funcionamiento, así como para las modificaciones que respecto de su estructura y régimen inicial puedan establecerse.

- Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización.

Para facilitar el inicio, ejercicio y cese de su actividad. Apoyo a la actividad emprendedora y fomento de su crecimiento.

- Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales.

Deberá integrarse en el sistema general de gestión de la empresa, donde se evaluarán los riesgos, se planificará la actividad preventiva, se informará y formará a los trabajadores y se establecerá una vigilancia de la salud.

- Ley 10/1986, de 17 de marzo, Ley sobre Odontólogos y otros profesionales relacionados con la Salud Dental.

Se dirige a la creación y reconstrucción de las profesiones sanitarias de odontólogos, protésicos e higienistas dentales, con la finalidad de hacer posible y efectivo la atención en materia de salud dental a toda la población.

- Ley 5/2012, de 6 de julio, de mediación en asuntos civiles y mercantiles

Ofrecer a las partes una vía independiente y alternativa a la judicial para la resolución de sus conflictos.

El poder ejecutivo es dirigido por el consejo de ministros. Su finalidad consiste en hacer cumplir las leyes y planear y ejecutar el programa de gobierno. Actualmente, el PP es el partido de gobierno en funciones en España. El factor político afecta en cierta medida a la creación de una empresa, pues no todos los partidos cuentan con el mismo programa. Según el programa electoral del PP, de 2016, pide la consolidación de una posición de liderazgo que es capaz de competir en los mercados internacionales, apoyando a los emprendedores y las pymes, los autónomos y la economía digital.

Uno de los compromisos que se clarifica en su programa es el siguiente: “Apoyaremos a los emprendedores y trabajadores autónomos, con mecanismos que faciliten el inicio de la actividad y su continuidad a lo largo del tiempo”. Esto supone la flexibilidad del régimen de aplazamientos en las cotizaciones de los trabajadores autónomos, reforzando así los mecanismos de segunda oportunidad para este colectivo, también el impulso de una nueva regulación del Régimen Especial de Trabajadores Autónomos que permita considerar de forma más adecuada las especialidades del trabajador autónomo (incentivos, acceso a prestaciones, tiempo parcial, pluriactividad, etc.).

3.1.2. Factores Económicos

La economía española encara 2018 todavía sumergida en una crisis que comenzó en 2008 con la explosión de la burbuja inmobiliaria.

Como sabemos desde 1997, la construcción fue en España el motor del desarrollo económico. España en 2005 se convierte en el país cuya tasa de número de viviendas por habitante era la mayor en todo el mundo lo que dio lugar a una falta de demanda que supuso la explosión del negocio inmobiliario, dando lugar a un aumento vertiginoso del paro.

Tras 10 años del inicio de esta crisis económica y financiera, los datos macroeconómicos apuntan a una clara recuperación del crecimiento en España, por lo que podemos decir que estamos en plena recuperación económica.

Estos factores económicos afectan de manera directa a las relaciones de producción, distribución y consumo de una empresa. Durante una recesión, los consumidores gastan menos, como resultado, el entorno comercial sufre. Sin embargo, si el entorno económico es próspero, los consumidores tienen tendencia a gastar más.

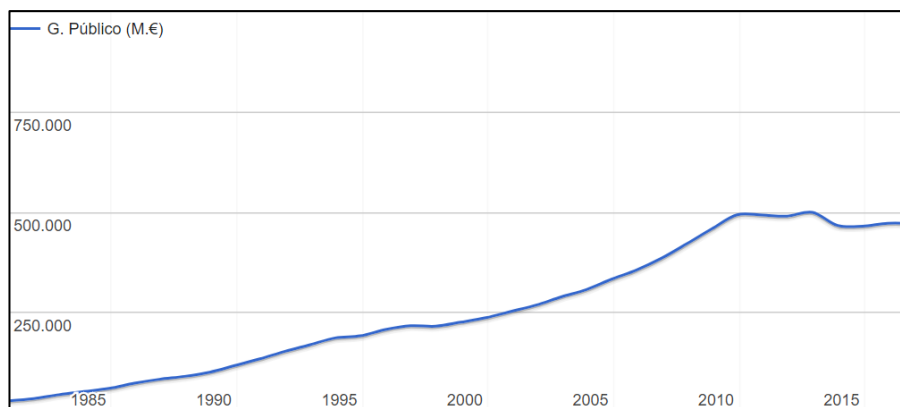
De entre todos los que afectan a la empresa los más significativos son los siguientes:

- El gasto público y los impuestos

El gasto público y los impuestos son componentes de la política fiscal la cual configura el presupuesto del Estado. Los últimos datos que tenemos del gasto público son de 2016, que disminuyó 707 millones, un 0,15%, hasta un total de 472.303 millones de euros. Esta cifra supone que el gasto público en 2016 alcanzó el 42,2% del PIB, una caída de 1,6 puntos respecto a 2015, cuando el gasto fue el 43,8% del PIB.

El gasto público per cápita en 2016 fue de 10.145 euros por habitante, 35 euros menos que en 2015. España se encuentra en el puesto 24 de 188 países en su gasto per cápita.

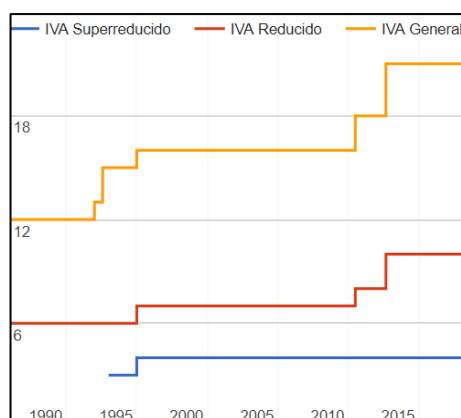
Además de cuánto gasta el país, es importante saber en qué lo gasta. En España el 9,59% de su gasto es para educación, el 14,5% para sanidad y el 6,06% para defensa.



Gráfica 3-1. Gasto público por año. Fuente: Datos Macro

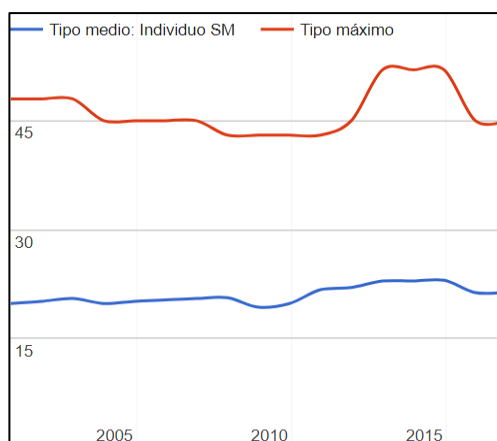
Una disminución de los impuestos daría lugar a un aumento de los beneficios de las empresas, y, por tanto, un aumento de la inversión, lo que provocaría un aumento de la producción y del empleo y por tanto un aumento del consumo privado al aumentar la renta de los particulares.

El IVA (Impuesto de valor añadido) se mantiene desde 2012 el 20% en IVA General, en el 10% en IVA Reducido y el 4% en IVA Superreducido.



Gráfica 3-2. Tipos de IVA por año. Fuente: Datos Macro

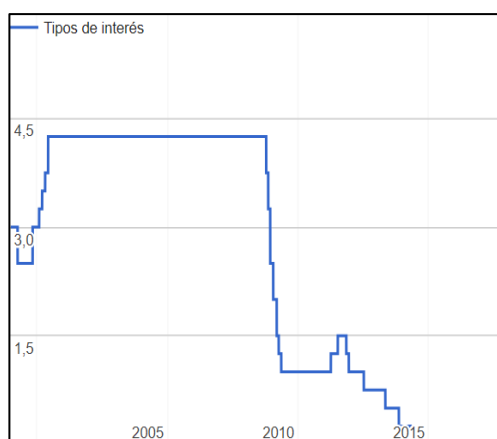
Con respecto a los últimos datos del impuesto de la renta sobre los trabajadores son de 2016, el tipo medio se encontraba en 21,4% y el tipo máximo en un 45%.



Gráfica 3-3. Impuesto de renta por año. Fuente: Datos macro.

- Tipos de intereses

Con respecto a la política monetaria, si crecen los tipos de interés se encarecerán los préstamos y a las empresas le supondrá un mayor coste obtener financiación para llevar a cabo el plan de inversión, además dará lugar al ahorro al ser remunerado mejor y se reducirá el consumo. Actualmente, el tipo de interés se encuentra en un 0%.



Gráfica 3-4. Tipo de interés por año. Fuente: Datos macro.

- La inflación

La inflación no afecta a todas las empresas por igual, ya que puede perjudicar a una más que a otras. Una inflación elevada supone un aumento de los costes de los factores que harían de España un país menos competitivo, también supone un mayor grado de incertidumbre que las empresas afrontarán con una dificultad para su planificación, pudiendo afectarle a largo plazo.

La inflación se mide a partir del IPC (Índice de precios al consumo). La tasa de variación anual del IPC en España en enero del 2018 ha sido del 0,5%, 6 décimas inferior a la del mes anterior, por lo que la variación mensual del IPC ha sido del -1,1%. La inflación acumulada en 2018 es del -1,1%.

Si analizamos el IPC anual, comparando los datos del 2017 con los del pasado 2016, podemos ver una disminución del 0,5% del IPC General en el año 2017.

España: IPC anual		
	2017	2016
IPC General	1,1%	1,6%
Alimentos y bebidas no alcohólicas	1,7%	0,8%
Bebidas alcohólicas y tabaco	1,7%	0,9%
Vestido y calzado	0,5%	0,9%
Vivienda	1,3%	0,8%
Menaje	-0,5%	0,0%
Mecidina	0,4%	-0,1%
Transporte	1,9%	4,7%
Comunicaciones	0,2%	3,3%
Ocio y Cultura	-0,6%	0,5%
Enseñanza	0,7%	0,9%
Hoteles, cafés y restaurantes	1,9%	1,4%
Otros bienes y servicios	0,7%	1,9%

Tabla 3-1. IPC Anual en España en los años 2017 y 2016. Fuente: Datos Macro.

- El PIB

Uno de los factores más importantes es la fluctuación económica de la producción total, el PIB. Un crecimiento del PIB es crucial en una economía ya que supone un aumento de la actividad económica, esto significa que el desempleo tiende a reducirse y que la renta per cápita aumenta.

El Producto interior bruto en España en el cuarto trimestre de 2017 ha crecido un 0,7% respecto al trimestre anterior. Una décima menor que la del tercer trimestre de 2017, cuando fue del 0,8%. La variación interanual del PIB ha sido del 3,1%.

España tiene un PIB Per cápita trimestral de 6.258 euros, 240 euros más que el del mismo trimestre del año anterior.

PIB España 2017: Evolución Trimestral			
Fecha	PIB Trim. Mill. Euros	Var. Trim. PIB (%)	Var. Anual PIB Trim. (%)
IV Trim 2017		0,7	3,1
III Trim 2017	292541	0,8	3,1
II Trim 2017	282929	0,9	3,1
I Trim 2017	286160	0,8	3,0

Tabla 3-2. PIB España 2017: Evolución Trimestral. Fuente: Datos macro

La economía cerrará 2017 con una expansión del +3,1% lo que supone la mayor tasa de expansión dentro de los principales países de la Eurozona por tercer año consecutivo, sin embargo, de cara a 2018, se espera una desaceleración debido a las tensiones políticas en Cataluña.

3.1.3. Factores socioculturales

A finales de junio 2017 se contaba en España con una población de 46.549.045 personas, que supuso un incremento de 98.606 habitantes respecto a la misma fecha del año anterior, de los cuales 66.013 eran mujeres y 32.592 eran hombres.

España es un país con un número de habitantes significativo, siendo el 29 de 195 estados que componen la tabla de población mundial.

Según los últimos datos publicados por la ONU, el 12,6% de la población de España son inmigrantes.

En 2017, la población femenina fue mayoritaria, con 23.711.009 mujeres, lo que supone el 50,94% del total,

frente a 22.838.035 hombres que son el 49,06%.

3.1.4. Factores tecnológicos

Con el paso de los años, España se está convirtiendo en uno de los líderes tecnológicos mundiales en diversos sectores.

El rápido desarrollo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), el aumento de su uso en empresas, administraciones públicas y hogares y, más notablemente, el fuerte crecimiento de Internet, están teniendo un importante impacto económico y social.

Por ejemplo, tenemos a Telefónica, una de las tres operadoras de telecomunicaciones más relevantes del mundo. Siguiendo con este sector destacamos Indra, que es líder mundial en productos de alta tecnología como radares tridimensionales, simuladores de vuelo, sistemas de control de tráfico aéreo y comunicaciones satélite.

Dada la capacidad tecnológica española, da pie a apostar por una economía sostenible basada en la investigación y la innovación tecnológica.

Los indicadores del sector de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) nos muestran la situación de este sector cuya actividad está relacionada con el desarrollo, producción, comercialización y uso intensivo de las tecnologías de la información.

Los últimos datos de estos indicadores, según el INE, son de 2015, los cuales están comparados con los del año 2014. En estos indicadores podemos notar un aumento debido a la innovación, progreso tecnológico y a una mayor productividad del sector, todo esto da lugar a un impacto considerable en la economía española.

Variables del sector TIC - Año 2015		
Indicadores	Valor	Variación respecto 2014
Número de empresas	55.254	5,8%
Cifra de negocios	86.574	6,1%
Valor añadido	30.630	3,1%
Número de ocupados	423.391	6,7%

Tabla 3-3. Variables del sector TIC en 2015. Fuente: INE.

El sector tecnológico es muy amplio por lo que nos vamos a centrar en el área de la Odontología. Esta área avanza de manera considerable en los últimos años, por lo que la mayoría de los especialistas necesitan una formación continua.

Uno de los avances tecnológicos más destacables en este campo es la utilización de la CAD/CAM (Diseño asistido por ordenador) para llevar a cabo restauraciones dentales, como coronas, carillas de porcelana o puentes dentales.

La sedación es otro campo que se tiene muy en cuenta debido al miedo que la mayoría de los pacientes tienen al ir al dentista. Se realiza por inhalación y hace que el paciente esté consciente para responder al dentista, pero relajado.

La odontología láser, al ser mucho menos invasiva, se está empezando a extender en muchas clínicas.

3.2. Análisis situación interna

El microentorno lo componen aquellos factores que afectan de forma más directa a la actividad empresarial.

Analizar el microentorno de la empresa nos permitirá conocer el tamaño de mercado de nuestra actividad, su crecimiento o decrecimiento en los últimos años y su perspectiva futura. Los elementos que componen el microentorno son el mercado (clientes), los proveedores, los intermediarios y la competencia.

Para realizar el estudio del microentorno nos centraremos en las cinco fuerzas de Porter.

Las cinco fuerzas de Porter indican la intensidad de la competencia y rivalidad en una empresa, esto significa que nos muestran el atractivo de una empresa según sus oportunidades de inversión y rentabilidad. Operan en el entorno inmediato de una organización.

Podemos clasificarlas en dos grupos, fuerzas de competencia vertical (Amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria y rivalidad entre competidores) y fuerzas de competencia horizontal (Poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los clientes).

Vamos a analizar cada una de ellas.

- Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de los productos sustitutos es elevada si los precios y la calidad de un mismo producto varían mucho. En nuestro caso, el precio de los productos o servicios suelen ser similares por lo que para que no supongan una gran amenaza los sustitutos, habría que centrarse en la calidad.

Asegurar una calidad alta tanto en el producto como en el servicio que se realiza, proporcionando al cliente confianza con respecto a los resultados. Que nuestros profesionales cuenten con los títulos necesarios para realizar la labor además de mantenerlos en continua formación. Todo ello supondrá la lealtad del cliente dando lugar a una reducida amenaza de productos o servicios que podrían sustituir al nuestro.

- Amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria

La entrada de nuevos competidores en el mercado es una gran amenaza para cualquier organización. Una nueva organización puede suponer experiencia nueva e innovadora en el sector, lo que daría lugar a la captación de clientes.

En el sector de la Odontología este caso es diferente. Como comentábamos en el inicio del proyecto, la cantidad de dentistas colegiados va aumentando incontroladamente, dando lugar a un número muy elevado de dentistas por habitante comparado con lo que recomienda la OMS. Sin embargo, uno de los factores que más influyen para el cliente a la hora de escoger una clínica es la experiencia y la formación de los profesionales odontólogos, higienistas y protésicos, por lo que la amenaza de nuevos competidores se reduciría en este aspecto si contamos con profesionales muy especializados.

- Rivalidad entre competidores

La rivalidad con los competidores supone una pieza clave para una organización. Las organizaciones realizan muchas tácticas para poder estar por encima de las demás, por ejemplo, reducción de precios, gran inversión en marketing y la innovación de productos o servicios.

Para poder entender bien esta rivalidad en el sector odontológico, analizaremos los distintos tipos de clínicas.

Las clínicas particulares son aquellas clínicas que son privadas, más pequeñas y cercanas. Formadas por profesionales con diferentes especialidades. Son las más numerosas y las que suponen, desde el punto de vista del cliente, las de mayor confianza y mejor trato.

La macro clínica, que está en pleno crecimiento, es de gran tamaño y proporciona los servicios bajo una marca

comercial. Desde el punto de vista del cliente, se consideran clínicas que captan por el precio de sus productos y servicios y no por generar confianza.

Los clientes lo que demandan es la calidad y la confianza por lo que dan más valor a su dentista de siempre.

Puesto que nuestra clínica será en el Puerto de Santa María vamos a analizar los competidores de la ciudad. El Puerto de Santa María cuenta con un gran número de clínicas dentales, 46 clínicas. Esta ciudad cuenta con 88.184 habitantes, lo que supondría 1.876 pacientes por clínica.

Entre esas 46 clínicas, 34 de ellas son clínicas particulares y 12 son macro clínicas.

Debido al número de trabajadores y al tamaño de nuestra clínica, ésta será de carácter particular multidisciplinar y estará situada cercana a las áreas de playa, por lo que habría que analizar la competencia de dicha zona.

Clínica Dental Alarcos
Es una clínica dental particular con más de 30 años de experiencia prestando servicios de atención bucodental con profesionales ampliamente formados. Se vende como una clínica con un trato cercano al paciente proporcionando claridad y confianza para cada caso. Cuenta con las técnicas quirúrgicas más avanzadas y posee un laboratorio propio que da lugar a reducir tiempos de colocación de prótesis fija y removible. Cuenta con cuatro profesionales, una ortodoncista, una cirujana, una odontóloga general y una auxiliar e higienista. Su política de precios para atraer al cliente se basa en la facilidad en los pagos con modelos de financiación de hasta 36 meses sin intereses.
Clínica Dental Bahía Blanca
Es una clínica concertada pues el plan de atención dental infantil está financiado por la junta de Andalucía. Cuenta con cuatro profesionales, una ortodoncista y cirujana ortognática, esteticista dental, un ortodoncista y un auxiliar e higienista. Sus ventajas se encuentran en la flexibilidad de citas, los tiempos de espera los mínimos posibles y la flexibilidad en los pagos en los tratamientos de ortodoncia, implantología y prótesis. Atienden a los asegurados de la mayoría de las mutuas de seguros.
Clínica Dental Teresa Azagra
Clínica particular con más de 25 años de experiencia profesional con una constante actualización de nuestros conocimientos y técnicas. Los tratamientos más avanzados con las tecnologías de vanguardia y los procedimientos más innovadores sustentan el objetivo prioritario de darle un servicio de excelencia. Los servicios que ofrece son de ortodoncia, periodoncia, estética dental, general y otras especialidades.
iDental
iDental es una franquicia de Asistencia Dental Social que podemos encontrar por toda España. iDental Cádiz abrió sus puertas en mayo de 2016 y desde entonces más de 4.000 pacientes han pasado por la clínica para mejorar o recuperar su boca. Es un centro de grandes dimensiones con 30 gabinetes. En la clínica trabajan 34 profesionales del sector odontológico que son considerados altamente cualificados por la propia empresa. iDental atrae al cliente por sus bajos precios en los servicios que ofrece, así dependiendo de la situación económica del paciente se le realiza un presupuesto u otro. Clientes y trabajadores de la clínica aseguran la falta de experiencia de los dentistas, que son recién graduados sin ninguna especialidad en la mayoría de los casos. Se han recogido gran cantidad de quejas y denuncias hacia la clínica debido a negligencias. Los trabajadores no reciben su sueldo mensualmente y los tiempos de espera son desorbitados.

De toda nuestra competencia las que se aproximan más a nuestro negocio y que pueden ser grandes competidores son la clínica dental Alarcos y la clínica dental Teresa Azagra, nuestro negocio será de dimensiones similares y de técnica multidisciplinar, ofreciendo así los mismos servicios que las clínicas anteriores.

Lo destacable de estas clínicas son los años de experiencia que hacen que el cliente sea fiel. Nuestro objetivo será demostrar la calidad del servicio con profesionales altamente cualificados en cada una de las áreas de la odontología. Disponer de tecnología de vanguardia y formación constante de los profesionales. La calidez de la clínica hará que el cliente se sienta como en casa.

En resumen, el objetivo principal para competir será la relación calidad-precio del servicio.

- Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores juegan su papel con la calidad y el precio de sus productos. Para beneficiarse pueden aumentar los precios de los productos o bien disminuir la cantidad, también pueden disminuir la calidad.

Una manera de dominar de los proveedores es añadir sanciones a sus clientes si cambian de proveedor.

Factores que hay que tener en cuenta ya que ponen el poder de negociación del lado de proveedores son, por ejemplo, la falta de proveedores ante un mercado muy amplio hace que el proveedor elija cómo, cuándo y a qué precio, también el hecho de que los proveedores sean caros o muy exclusivos, otro factor es la posibilidad de que éstos se conviertan en tus propios competidores.

La solución para esto radicaría en crear una alianza entre ambas organizaciones y trabajar por aumentar nuestro poder como negocio.

En nuestra clínica, los tiempos de espera y la calidad de los productos serán clave para la elección de proveedores. La experiencia con la que cuentan nuestros profesionales en el sector y las numerosas clínicas en las que han trabajado, hacen que tengan clara la decisión de elección del proveedor.

- Poder de negociación de los clientes

Lo que busca el cliente es la relación calidad-precio, que los productos y servicios sean de gran calidad al menor precio posible. Ante esta presión hay que tomar una serie de medidas que hagan que tanto el cliente como la organización se sientan beneficiados.

Los factores que dan pie a que el poder de negociación de los clientes sea alto son, por ejemplo, cuando se da un escenario de pocos compradores y muchos vendedores, también si los compradores pueden producir el producto o realizar el servicio por sí mismos y la aparición de productos de sustitución.

Para poder equilibrar la balanza de poder entre cliente y vendedor de nuestra clínica aplicaremos una política de precios muy asequible y una calidad en nuestros productos y servicios que no dejen indiferente a nuestros pacientes.

3.3. Análisis DAFO

El DAFO es una herramienta que proporciona a una organización la información necesaria para tomar decisiones de futuro.

Las iniciales de DAFO son debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. El objetivo final será establecer una estrategia que lleve a potenciar las fortalezas, superar las debilidades, controlar las amenazas y beneficiarse de las oportunidades.

Para realizar nuestro DAFO vamos a comenzar por identificar los cuatro factores DAFO y definirlos, otorgándoles un grado de importancia que va desde importancia crucial hasta irrelevante.

3.3.1. Debilidades

- Poca confianza por parte de los pacientes al ser un negocio nuevo (Muy importante).
- Elevada tasa de paro en la provincia de Cádiz (Importancia media).
- Los tiempos de espera en este sector suelen ser elevados (Importancia media).

3.3.2. Amenazas

- Tratamientos costosos para la economía de los pacientes (Muy importante).
- Competencia por parte de las clínicas de la zona (Importancia media).
- Posible subida de precios o disminución de la calidad por parte de los proveedores (Muy importante).
- Crecimiento elevado del número de dentistas colegiados (Importancia media).

3.3.3. Fortalezas

- Empleados altamente cualificados (Importancia crucial).
- Política de precios asequible dentro del sector (Muy importante).
- Trato inmejorable para ganar la fidelidad de los pacientes (Importancia crucial).
- Uso de las últimas tecnologías (Muy importante).
- Horario flexible y amplio (Muy importante).

3.3.4. Oportunidades

- Crecimiento de la demanda del servicio por parte del paciente (Muy importante).
- Mayor preocupación por la salud bucodental de los niños (Importancia media).
- Aumento de la preocupación por la estética (Muy importante).

Una vez definidos los cuatro factores, se definen una serie de estrategias que se pueden clasificar de la siguiente manera:

Estrategias de Supervivencia (Debilidades + Amenazas), Estrategias Adaptativas (Debilidades + Oportunidades), Estrategias Defensivas (Fortalezas + Amenazas) y Estrategias Ofensivas (Fortalezas + Oportunidades).

Posteriormente, se definen estrategias para cada uno de los tipos que tenemos y asociamos factores DAFO a cada estrategia.

- Estrategias de Supervivencia

Facilidad de pagos mediante modelos de financiación. Factores asociados:

- Poca confianza por parte de los pacientes al ser un negocio nuevo.
- Elevada tasa de paro en la provincia de Cádiz.
- Tratamientos costosos para la economía de los pacientes.
- Competencia por parte de las clínicas de la zona.
- Crecimiento elevado del número de dentistas colegiados.

Viabilidad a medio plazo. Factores asociados:

- Poca confianza por parte de los pacientes al ser un negocio nuevo.
- Los tiempos de espera en este sector suelen ser elevados.
- Competencia por parte de las clínicas de la zona
- Posible subida de precios o disminución de la calidad de los productos por parte de los proveedores.

- Estrategias Adaptativas

Aprovechar la demanda del servicio. Factores asociados:

- Elevada tasa de paro en la provincia de Cádiz.
- Crecimiento de la demanda del servicio por parte del paciente.
- Mayor preocupación por la salud bucodental de los niños.
- Aumento de la preocupación por la estética.

Crear sala de espera con zona para niños. Factores asociados

- Poca confianza por parte de los pacientes al ser un negocio.
- Los tiempos de espera en este sector suelen ser elevados.
- Mayor preocupación por la salud bucodental de los niños.

- Estrategias Defensivas

Formación continua de los profesionales. Factores asociados:

- Empleados altamente cualificados.
- Trato inmejorable para ganar la fidelidad de los pacientes.
- Uso de las últimas tecnologías.
- Competencia por parte de las clínicas de la zona.
- Crecimiento elevado del número de dentistas colegiados.

- Estrategias Ofensivas

Política de precios. Factores asociados:

- Política de precios asequible dentro del sector.
- Crecimiento de la demanda del servicio por parte del paciente.
- Mayor preocupación por la salud bucodental de los niños.
- Aumento de la preocupación por la estética.

Mayor inversión en Marketing. Factores asociados:

- Trato inmejorable para ganar la fidelidad de los pacientes.
- Uso de las últimas tecnologías.
- Horario flexible y amplio.
- Crecimiento de la demanda del servicio por parte del paciente.
- Mayor preocupación por la salud bucodental de los niños.
- Aumento de la preocupación por la estética.

Finalmente, teniendo en cuenta el grado de importancia de cada factor y a qué estrategia han sido asociados, obtenemos el orden de prioridad de las estrategias:

1. Aprovechar la demanda del servicio
2. Mayor inversión en Marketing
3. Formación continua de los profesionales
4. Política de precios
5. Viabilidad a medio plazo
6. Facilidad de pagos mediante modelos de financiación
7. Crear zona de espera con zona para niños

4. UBICACIÓN

*Si buscas resultados distintos,
no hagas siempre lo mismo.
-Albert Einstein-*

La ubicación de una empresa es una decisión clave a la hora de montar un negocio. Muchos emprendedores no le dan suficiente importancia a esta elección por falta de tiempo o de recursos provocando así que la situación del negocio no sea la más adecuada.

El objetivo más inmediato de escoger una buena ubicación es que te ayude a maximizar tus beneficios.

Todo esto nos lleva a realizar un estudio de la zona, analizando la proximidad, atractivo y facilidad para los clientes, también un estudio de la competencia pues la suma de competidores puede ser beneficiosa debido a que, la proximidad, puede suponer un foco de atracción para clientes de toda la ciudad (como ocurre en negocios textiles o de alimentación). Otro estudio muy importante es la proximidad a los proveedores, esto puede dar lugar a la reducción de coste de transporte.

El espacio de un negocio debe cumplir una normativa legal que permita la realización de su actividad empresarial. Para la puesta en marcha de la empresa se han de tener en cuenta la licencia de apertura, permiso del ayuntamiento para que en un local se pueda ejercer una actividad económica y una licencia de obras, en el caso de que se vayan a realizar obras en el local, oficina o nave, concedida por el departamento de urbanismo. Las licencias llevan consigo un coste que se incluirá posteriormente.

Una de las decisiones más importante ante la inminente puesta en marcha del negocio es la incertidumbre entre alquilar o compra. Lo recomendable, si se tiene limitaciones financieras, es empezar alquilando para así comprobar la viabilidad del negocio a corto plazo antes de la decisión de compra que se hará una vez asentado el negocio.

Como hemos explicado anteriormente la ubicación de la clínica es el Puerto de Santa María por la residencia habitual de mi hermana, concretamente, en Avenida de la Libertad 38-40. El Puerto de Santa María se caracteriza por ser una ciudad en la que, en verano, por su atractivo turístico, muchas personas de distintas partes de España e inclusive del resto del mundo la eligen para destino vacacional. Sin embargo, cabe destacar que, en invierno, esta ciudad también tiene un flujo considerable de habitantes. Todo esto nos lleva a considerar esta ciudad un buen lugar para montar un negocio.



Ilustración 4-1. Ubicación Clínica Dental. Fuente: Google Maps.

¿Por qué exactamente en la Avenida de la Libertad 38-40? Esta zona está muy próxima a las áreas de Playa de la ciudad, como son, Valdelagrana, Vistahermosa, Las Redes, El buzo, etc. Además, al ser una avenida, es una zona de muy fácil acceso y bien comunicada con el resto de las carreteras, sin necesidad de tener que pasar por las pequeñas calles del centro.

Se ha optado por la opción de alquiler de un local de 70 m² en una planta baja para la atracción de los clientes. El alquiler del local es de 750 euros/mes con una fianza de un mes. Es una zona que cuenta con gran cantidad de aparcamientos a su alrededor, además de estar bien comunicada para poder ir caminando desde cualquier parte de la ciudad.

Las ventajas que podemos encontrar en la localización es el tránsito continuo de personas, sobre todo en verano. El hecho de que la clínica no se encuentre en el centro de la ciudad hace que los costes de alquiler o compra sean inferiores, además de la facilidad para acceder al lugar y una reducida competencia.

El local ha de ser adecuado para el desarrollo de la actividad, por lo tanto, se realizarán una serie de obras que afectan a la estructura del inmueble para el acondicionamiento del local.

Las obras consistirán en la colocación de tabiques para la separación de cada uno de los habitáculos de la clínica y su posterior pintado de paredes y techo. También la colocación de suelo de parquet en toda la clínica exceptuando los baños en los que se pondrán las losas nuevas tanto en pared como en suelo.

La distribución de la clínica quedará de la siguiente manera:

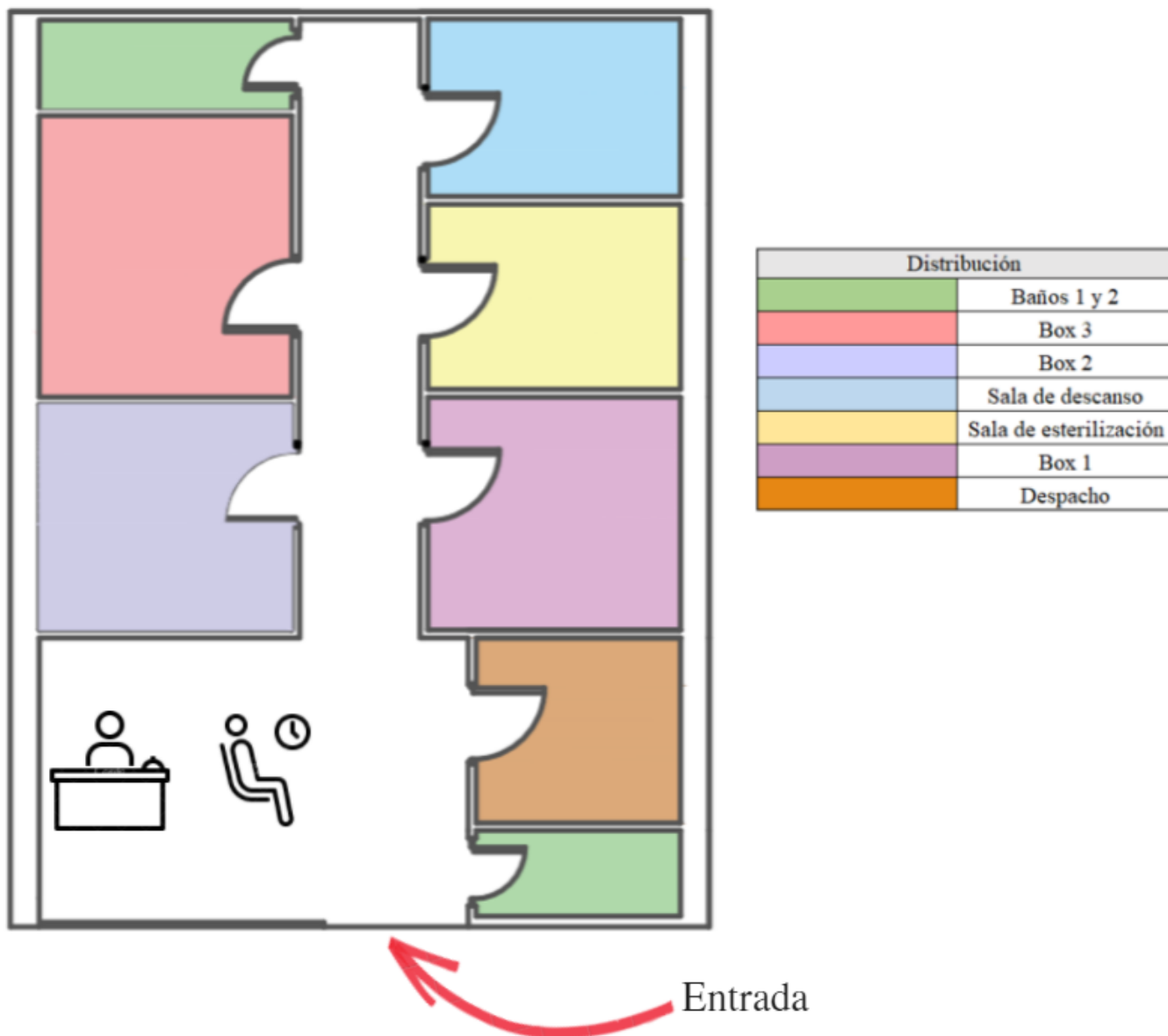


Ilustración 4-2. Plano clínica a color. Fuente: Elaboración propia.

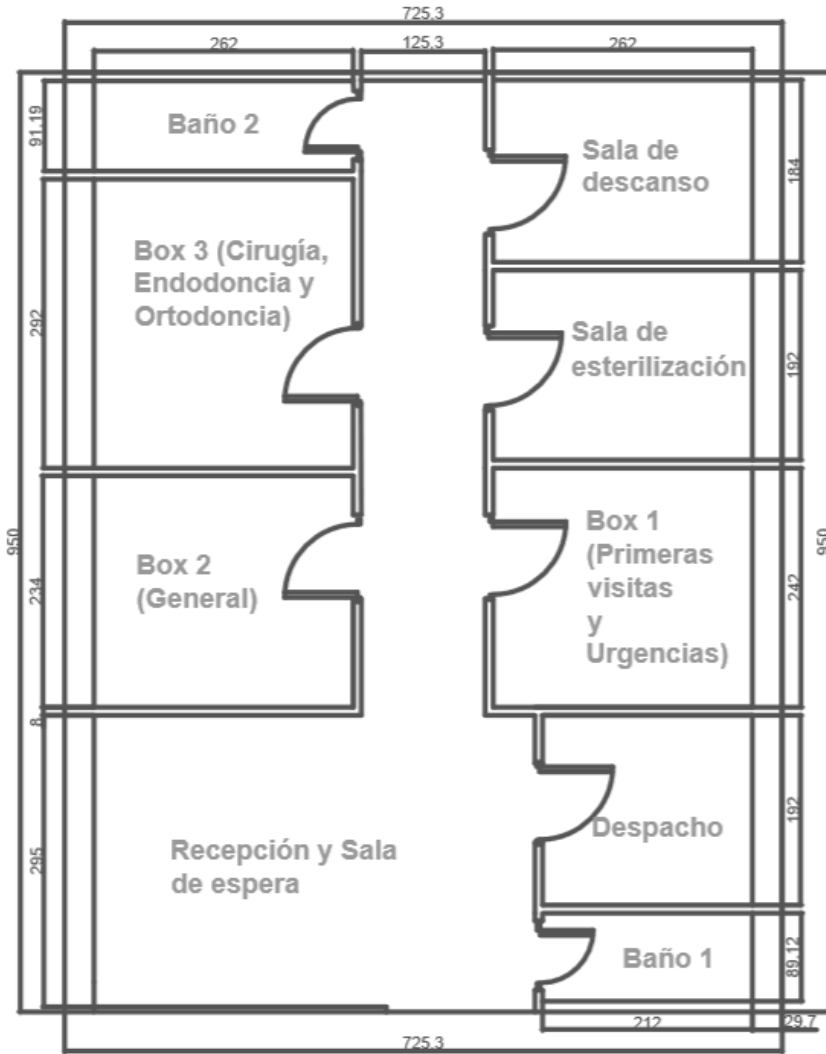


Ilustración 4-3. Plano de la clínica con medidas. Fuente: Elaboración propia.

5. PLAN DE PRODUCCIÓN

*El cerebro no es un vaso por llenar,
sino una lámpara por encender
-Plutarco-*

En este apartado se explicarán las operaciones que realizará la empresa, en nuestro caso, la explicación de la prestación del servicio de la clínica dental.

Este plan está basado en las actividades que se llevarán a cabo en la empresa en función de las necesidades del mercado para también dimensionar los recursos que se necesitarán y conseguir la viabilidad del proyecto.

La planificación y control de la producción es una de las actividades más delicadas que se tiene que cumplir en la empresa pues es la prevé lo que ha de producirse para atender las necesidades del mercado y, en base a ello, es la que dimensiona los recursos que habrá que conseguir para viabilizar el plan.

Se comenzará con una breve descripción del funcionamiento de una clínica dental en general y, en concreto, del funcionamiento de la nuestra, mediante un horario de los servicios genéricos que se prestarán cada día de la semana. Posteriormente, se explicará detalladamente, las operaciones y procesos de la clínica, desde que el cliente accede a la misma, pasando por todos los posibles tratamientos que puede recibir y finalmente con el control y mantenimiento de la salud bucodental del paciente. Finalmente, se hablará de manera no tan detallada, de los recursos materiales y tecnológicos necesarios en la clínica, así como los proveedores a los que se comprarán dichos recursos. Este último paso quedará detallado en el posterior apartado de gastos.

5.1. Descripción

Una clínica dental se encarga del diagnóstico, tratamiento y prevención de las enfermedades del aparato estomatognático el cual abarca los dientes, encías, el tejido periodontal, el maxilar superior, el maxilar inferior y la articulación temporomandibular. Las clínicas cuentan con un equipo dental formando por una serie de instrumentos que favorecen la recuperación dental.

Nuestra clínica estará compuesta por una recepción, una sala de espera, un vestuario, dos aseos, tres gabinetes y una sala de esterilización. Cada uno de los gabinetes se encargará de ciertos servicios que se van a detallar:

	Horario de la clínica				
	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
Gabinete 1	General	General	General	General	Ortodoncia
Gabinete 2	Endodoncia	Ortodoncia	Cirugía	Cirugía	Endodoncia
Gabinete 3	Primeras visitas y Urgencias	Primeras visitas y Urgencias	Primeras visitas y Urgencias	Primeras visitas y Urgencias	Primeras visitas y Urgencias

Tabla 5-1. Horario de la clínica. Fuente: Elaboración propia.

- Odontología General

Se encarga de los problemas primarios relacionados con la salud bucodental. Un odontólogo general realiza un diagnóstico principal del paciente y lo canaliza a cada especialista según la necesidad de este. Las enfermedades más comunes para este tipo de Odontología son las caries.

Las caries son la destrucción del tejido del diente a raíz de los ácidos que provoca la placa bacteriana, están asociadas a la dieta del paciente y a errores en la higiene bucal. Una vez destruye el esmalte ataca a la dentina y alcanza la pulpa dentaria provocando pulpitis (su inflamación) para finalmente general la necrosis, ésta debe ser tratada si no podría provocarse una periodontitis apical, absceso dental o angina de Ludwig.

Nuestros dentistas se encargarán del tratamiento que se basará en la eliminación de la infección y la restauración del diente, también se encargaran de prevenir las caries mediante la identificación de las posibles causas que puedan provocar los defectos en la mineralización de los dientes.

- Cirugía oral y maxilofacial

La cirugía oral y maxilofacial, según la International Association of Oral & Maxillofacial Surgeons (IAOMS) es *“una especialidad quirúrgica que incluye el diagnóstico, cirugía y tratamientos relacionados de un gran espectro de enfermedades, heridas y aspectos estéticos de la boca, dientes, cara, cabeza y cuello”*.

Es un campo anatómico complejo y su área de actuación es muy amplia. Sus procedimientos son muy variados, por ejemplo, cirugía plástica reconstructiva, cirugía para el esqueleto de la cara y también cirugía estética en cara y cuello. También las extracciones de muelas de juicio, apicectomías o colocación de implantes dentales.

En nuestra clínica contaremos con especialistas muy formados tanto en cirugía oral y maxilofacial y especializados en colocación de implantes.

- Ortodoncia

Es la especialidad de la odontología que previene, diagnostica y corrige las alteraciones en las estructuras dentomaxilofaciales. Las técnicas para este tipo de tratamiento se basan en la aparatología fija (bandas y brackets) y los removibles que pueden ser retirados de la boca durante la higiene oral y en las comidas, cada una de las técnicas se utilizan para diferentes patologías. Los removibles no suplen problemas que, si lo hace la ortodoncia fija, por lo que éstos se usan para maloclusiones sencillas con un coste inferior y menos molesto, también se usan como tratamiento en dentición temprana o infantil. En muchas ocasiones se precisan las dos técnicas.

Las alteraciones más comunes que encontramos en los pacientes que necesitan ortodoncia son prognatismo, retrognatismo, mordida abierta, mordida cruzada, mordida borde a borde, diastemas, mordida cubierta y colapso entre otros.

La clínica tratará de hacer entender al paciente que este tipo de tratamiento no es exclusivo para niños, si no que hoy en día se utiliza para cualquier edad ya que no solo está relacionado con factores estéticos si no que influye mucho en la salud.

Como hemos dicho anteriormente nuestra clínica contará con tres gabinetes, uno será para ortodoncia, cirugía e implantes, que irán alternando en función de la necesidad del cliente, el segundo para general y el último gabinete estará libre y estará disponible para urgencias y primeras visitas, siempre con un especialista encargado de dicho gabinete.

5.2. Operaciones y procesos

La descripción del servicio se centrará en el paso del cliente por la clínica, el cual estará compuesto por una serie de fases:

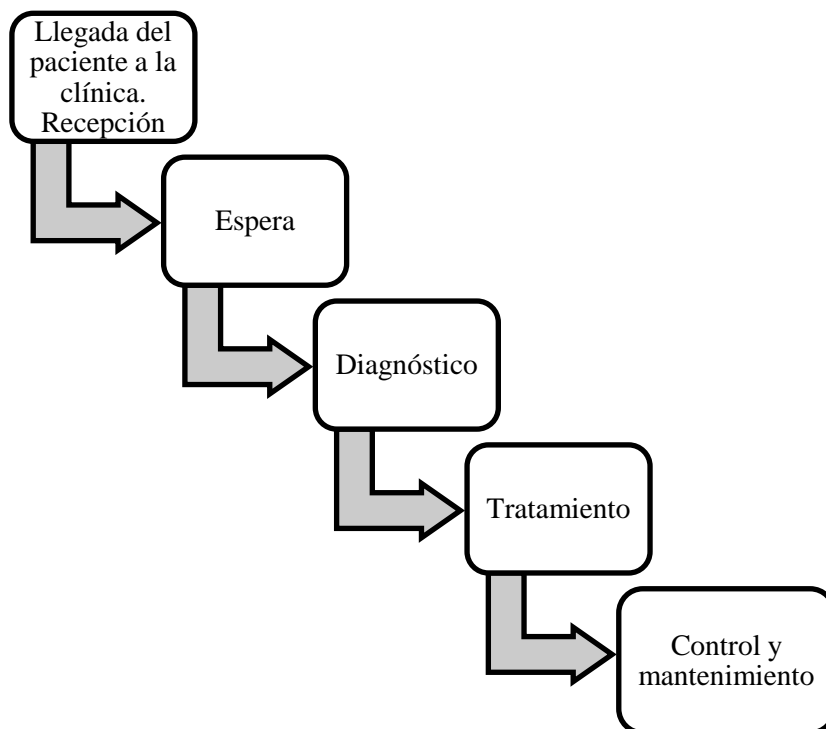


Ilustración 5-1. Proceso. Fuente: Elaboración propia.

5.2.1. Llegada del paciente. Recepción.

Los pacientes que llegan a la clínica habrán sido previamente citados a excepción de urgencias. La citación podría haberse realizado mediante internet (para primeras visitas) o bien por teléfono.

El paciente entra en la clínica y le atenderán en la recepción para confirmar su llegada.

5.2.2. Espera

El paciente espera su turno en una sala totalmente acomodada para el cliente, con aseo y una zona de juegos para niños. A pesar de la acomodación de la sala, el paciente no tendrá que esperar si llega a la hora de la citación.

En el caso de un paciente que tenga una urgencia, pasará directamente al gabinete que se reserva para el mismo si está libre. En el caso de que no esté libre, éste permanecerá en la sala de espera y será atendido lo antes posible.

5.2.3. Diagnostico

El siguiente paso será la entrada del paciente a uno de los gabinetes, cuando sea avisado por el/la recepcionista. Dependiendo de la situación y del tratamiento que vaya a recibir el paciente irá a un gabinete u otro.

La clínica cuenta con tres gabinetes, uno será para ortodoncia, cirugía e implantes, que irán alternando en función de la necesidad del cliente, el segundo para general y el último gabinete estará libre y estará disponible para urgencias y primeras visitas.

El tratamiento que va a recibir el paciente es estudiado con anterioridad para agilizar el proceso, en el caso de que el paciente requiera de otro tipo de servicio será remitido a otro especialista que se encargue de su tratamiento.

5.2.4. Tratamiento

Una vez que el paciente se encuentre en el gabinete, este recibirá uno de los tratamientos que realiza la clínica.

Los servicios (tratamientos) son los siguientes:

- Odontología General y Restauradora

En esta especialidad de la Odontología, como hemos dicho anteriormente, se realizan diagnósticos de todos los problemas de salud bucodental para luego ser tratados por alguno de nuestros especialistas. El tratamiento que puede llevar a cabo un Odontólogo General es la reparación de dientes, encías y tejidos fracturados, infectados o dañados.

Los tratamientos son: extracción simple, extracción compleja, extracción cordal, extracción pieza temporal, extracción de caninos incluidos, extracción cordal incluidos, obturación definitiva, reconstrucción (con o sin poste), tallados de dientes (con su posterior colocación de provisionales).

- Odontología Preventiva

Los tratamientos que ofrece la clínica son:

Examen del paciente para el diagnóstico, plan de tratamiento, urgencia, limpieza bucal, fluorización, sellado de fosas y fisuras y tratamiento de blanqueamiento, los que ofrece la clínica pueden ser en casa, en la propia clínica o bien combinando ambas opciones.

También tratamientos de radiología: ortopantomografía, telerradiografía y radiografía intraoral.

- Odontología Pediátrica

Es la especialidad que se encarga del seguimiento de la salud bucodental de los más pequeños. Tratar traumatismos, usar selladores, tratar caries, etc. También pueden ser remitidos a otros especialistas, como a Ortodoncia.

- Odontogeriatría

Al igual que tenemos especialidad para los pequeños, también para personas mayores o de cualquier edad, cuyo estado físico se ha visto deteriorado por procesos degenerativos y enfermedades.

- Ortodoncia (niños y adultos)

Es la especialidad de la odontología que previene, diagnostica y corrige las alteraciones en las estructuras dentomaxilofaciales.

La clínica posee distintos tipos de ortodoncia según la necesidad del paciente:

Brackets metálicos, Brackets estéticos cerámicos, Brackets estéticos de resina o policarbonato, Brackets de zafiro, Brackets autoligables metálicos, Brackets autoligables estéticos, Ortodoncia invisible, Ortodoncia lingual y Retenedores de ortodoncia.

- Endodoncia

Consiste en extirpar del paquete vasculo-nervioso del interior del diente que supone el causante del dolor dentario. Eliminando la infección.

Tratamientos: endodoncia unirradicular, endodoncia birradicular, endodoncia multirradicular, pulpectomías unirradiculares y pulpotomías.

- Periodoncia

Tratamiento para las encías y el hueso que sostiene el diente, ya que si estas se ven afectadas de forma importante puede dar lugar a un proceso degenerativo denominado Gingivitis.

Profilaxis, Curetajes por cuadrante, cirugía mucogingival, injertos de conectivo, injertos de encía libre, alargamientos coronarios, gingivectomías y frenectomías.

- Implantología

Es un tratamiento que consiste en la sustitución de la parte de la raíz de un diente natural perdido mediante tornillos de titanio.

Tratamientos: Corona metal-porcelana, corona zirconio, corona colada metal, perno muñón colado, puente fijo en metal porcelana (por piezas) y corona provisional.

- Prótesis dental

La prótesis dental es el uso de dientes artificiales en sustitución de las piezas dentales. Éstas pueden ser fijas, removibles o con implantes.

Tratamientos prótesis removible: Dentadura completa resina, dentadura superior o inferior resina, parcial hasta cinco piezas, parcial de cinco piezas en adelante, añadir pieza a prótesis y dentadura inyectada.

Reparación de prótesis: Compostura (dentadura partida), colocar gancho, pegar pieza a prótesis, cambiar un diente, limpieza de prótesis por unidad, rebases, añadir una pieza a un esquelético y soldar retenedores.

El precio de los servicios y su previsión para los tres primeros años, en los tres escenarios, se recogerá en el Anexo 1.

5.2.5. Control y mantenimiento

Una vez que el paciente haya recibido el tratamiento adecuado según su diagnóstico, el profesional le realizará un control y seguimiento exhaustivo de la evolución del tratamiento.

Este control se realizará mediante citaciones cada cierto tiempo, según vea adecuando el especialista, o bien, mediante el contacto habitual con el paciente si este no necesita volver a la clínica.

5.3. Recursos materiales y tecnológicos y proveedores

Los recursos materiales y tecnológicos los podemos dividir en tres grupos, Material fijo, Material consumible o fungible y Mobiliario. Cada uno de estos serán asignados a cada gabinete y otros por especialidad.

Los proveedores de dichos materiales se han escogido en función de la experiencia de los profesionales que trabajarán en la clínica.

Los materiales y tecnología fija serán comprados a Proclinic, distribuidor dental para clínicas y laboratorios dentales con más de 30 años de experiencia, cuenta con todo el equipamiento necesario para la clínica y con un abanico de precios amplio en los que aseguran la calidad del material. Las compras se realizarán por internet y el envío es gratuito para compras superiores a los 110 euros.

Los materiales consumibles se comprarán a distintas marcas como son: 3M, Bausch, Dentsply, VOCO, Zhermarkm, Perio kin, Pola Office +, DENTA FLUX, Galimplant y Geistlich.

El inmobiliario, la mayoría, será comprado en IKEA.

En el posterior apartado de gastos se detallarán todos los materiales, la cantidad necesaria, sus precios y el proveedor.

6. EL NEGOCIO Y EL EQUIPO DE GESTIÓN

*Casi todo lo que realice será insignificante,
pero será muy importante que lo haga
-Mahatma Gandhi-*

La elección del tipo de negocio a poner en marcha es el punto de partida de todo proyecto empresarial. Es muy importante tener clara la forma jurídica del negocio, así como los socios y el organigrama empresarial.

En un principio, cuando se va a crear una sociedad, es importante tener en cuenta la inversión inicial, el número de socios, los riesgos, etc. Por tanto, es imprescindible el estudio de ello.

6.1. Elección de la forma jurídica

En este apartado, abordaremos la importancia de la determinación de la forma jurídica que adoptará nuestra empresa, sin lugar a duda, supone uno de los aspectos más importantes a la hora de crear una empresa, por lo que debemos poner nuestro foco de atención en primer lugar en las dos opciones que el ordenamiento jurídico español pone a nuestra disposición.

Nos referimos al sentido de la opción de tomar en consideración ser un empresario individual, como persona física o, en otro sentido, adoptar la forma jurídica de empresario social o persona jurídica. Respecto a esta última, el siguiente paso sería optar por una de las formas societarias que contempla nuestro ordenamiento jurídico.

En nuestro caso, optaremos por la segunda y última opción, toda vez que, nuestra intención es crear una sociedad formada por dos personas y, una vez decido esto, entraremos a valorar qué forma jurídica adoptara nuestra empresa.

Tal y como ya adelantamos, hay distintas formas jurídicas a las que podemos acudir, pero para ello, debemos extraer una serie de factores relevantes para escoger la forma societaria que más se adecue a nuestras necesidades.

Como factores principales para tener en cuenta a la hora de escoger nuestra forma societaria, encontramos la facilidad a la hora de constituir la misma. En este extremo, debemos tener en cuenta los trámites burocráticos para su constitución, o el número de socios que, en algunos tipos de sociedades se exigen un número mínimo de socios o, por ejemplo, en el caso de las sociedades anónimas, cuya forma societaria está, quizá más orientada a un número mayor de socios que, ya adelantamos, no es nuestro caso, por lo que, de primeras, desecharíamos esta institución.

En tercer lugar, debemos tener en consideración el capital social que estaremos dispuestos a desembolsar, pues no todas las formas jurídicas societarias exigen el mismo desembolso patrimonial inicial. Asimismo, la responsabilidad patrimonial que estemos dispuestos a asumir es, quizá, uno de los factores más importantes a la hora de escoger el tipo societario, pues en función de este, la responsabilidad quedará circunscrita a tan solo su aportación al patrimonio social o, en caso de ser aquella ilimitada, la responsabilidad abarcará tanto su patrimonio empresarial y personal.

Las sociedades mercantiles pueden ser personalistas, de interés social o capitalista. Si son personalistas podrán ser una sociedad colectiva o una sociedad comanditaria simple. Si son de interés social serán una sociedad laboral o una sociedad cooperativa. Finalmente, si son de carácter capitalista, tenemos una sociedad comanditaria por acciones, una sociedad limitada o una sociedad anónima.

Para elegir el tipo de negocio se tienen en cuenta muchos factores. El tamaño de la empresa es uno de los más importantes, pues este está determinado por las inversiones necesarias y el tipo de financiación.

También hay que tener en cuenta que dependiendo de los riesgos patrimoniales que se quieran asumir, tendremos unas sociedades de responsabilidad limitada o ilimitada. De responsabilidad limitada quiere decir que los riesgos patrimoniales que van a asumir son iguales a las aportaciones de los socios.

Una de las diferencias más importantes entre empresario individual y sociedades es que las sociedades normalmente tributan a tipo fijo en el impuesto de sociedades, mientras que el empresario individual se tributará por el IRPF, que es un impuesto de naturaleza progresiva que grava en mayor cuantía las rentas más altas, lo que puede suponer menos ventajoso.

Cuanto más compleja es una empresa a nivel institucional (anónima o limitada), mayores serán las exigencias en la representación contable, es decir, los trámites para la creación de una sociedad son más lentos y se deben cumplir una serie de requisitos. Sin embargo, para un autónomo, solo tendrá que acudir a Hacienda y cumplimentar un documento que acredite la actividad a realizar y darse de alta en la Seguridad Social.

Teniendo en cuenta todos los factores anteriores, se ha decidido por una Sociedad de Responsabilidad Limitada, formada por dos socios, donde el capital social son 3.000 euros y la responsabilidad está limitada al capital aportado.

6.2. Denominación Social

En relación con la denominación social de la empresa, debemos traer a colación el artículo 6.1 de la Ley de Sociedades de Capital el cual establece que, en la denominación de la sociedad de responsabilidad limitada *deberá figurar necesariamente la indicación «Sociedad de Responsabilidad Limitada», «Sociedad Limitada» o sus abreviaturas «S.R.L.» o «S.L.».*

En base a lo anterior, el nombre o denominación social de la clínica dental será Clínica Miralles Orcajada S.L., debido a los primeros apellidos de los socios de la clínica.

Teniendo en cuenta, por tanto, la denominación social escogida, podemos comprobar que hemos optando por un híbrido entre el criterio subjetivo y objetivo, siendo que, el primero hace referencia a las denominaciones en las que se incluye el nombre o seudónimo de una de las personas que formen parte de la empresa (se necesita para ello consentimiento expreso), o en el caso del criterio objetivo que estaría encaminado a hacer referencia a la actividad económica que desempeñara la sociedad.

6.3. Domicilio social

El domicilio social, como hemos comentado anteriormente, será en la Avenida de la Libertad 38-40 en el Puerto de Santa María (Cádiz).

Artículo 9. Domicilio.

1. Las sociedades de capital fijarán su domicilio dentro del territorio español en el lugar en que se halle el centro de su efectiva administración y dirección, o en el que radique su principal establecimiento o explotación.

2. Las sociedades de capital cuyo principal establecimiento o explotación radique dentro del territorio español deberán tener su domicilio en España.

6.4. Socios

Los socios del negocio serán dos Odontólogos:

- Socio 1:
Milagros Miralles Cruceira (26)
- Socio 2:
Álvaro Orcajada Zamora (26)

6.5. Trabajadores

En la clínica contaremos con varios especialistas de las distintas áreas de la Odontología.

Contaremos con un odontólogo especializado en cirugía, otro especializado en implantología, otro dentista en ortodoncia. También contaremos con dos higienistas que tendrán también el rol de recepcionistas.

- Milagros Miralles Cruceira (26)
Graduada en Odontología por la Universidad de Valencia (2015)
N.º de colegiado: 11002354
Especialidad: Máster en Implantología en la Universidad de Sevilla (2017)

Experiencia: Clínica Universidad de Valencia (2014-2015), Clínica iDental (2015-2017), Bucalclinic (2015), Dentalcompany (2017) y Dentix (2017-2018).

Cargo: Administradora, Gerente y Odontóloga General e Implantóloga.

- Álvaro Orcajada Zamora (26)

Graduado en Odontología por la Universidad de Murcia (2014)

N.º de colegiado: 11002376

Especialidad: Máster en Cirugía e Implantología por la Universidad Lleida (2017)

Máster en Rehabilitación Oral y Estética por la Universidad de Almería (2017)

Experiencia: Cádiz Unión Dental (2014-2018) y Vitaldent (2017-2018)

Cargo: Odontólogo cirujano e Implanto protésico.

- Manuel Romero López (31)

Graduado en Odontología por la Universidad Alfonso X el Sabio (2011)

Especialidad: Máster en Ortodoncia por la Universidad Alfonso X el Sabio (2014)

Experiencia: Iteco (2011-2014), iDental (2014-2017), Vitaldent (2017-2018) y Dentalcompany (2018)

Cargo: Odontólogo ortodoncista

- Pablo Pérez Molina (30)

Graduado en Odontología en la Universidad de Alfonso X el Sabio (2013)

Especialidad: Máster en Cirugía y Endodoncia por la Universidad de Córdoba (2016)

Experiencia: Iteco (2013-2014), iDental (2014-2016), Vitaldent (2016-2017) y HH Clínicas (2017-2018).

Cargo: Odontólogo General y Endodoncista

- Esther Alba Fernández (26)

Grado superior en Higiene y salud bucodental (2012)

Experiencia: Vitaldent (2012-2018)

Cargo: Higienista y recepcionista

- Carmen Sánchez Sánchez

Grado superior en Higiene y salud bucodental (2013)

Experiencia: Clínica dental Dr. Ruiz Ocaña (2013-2018)

Cargo: Higienista y recepcionista

6.5.1. Organigrama

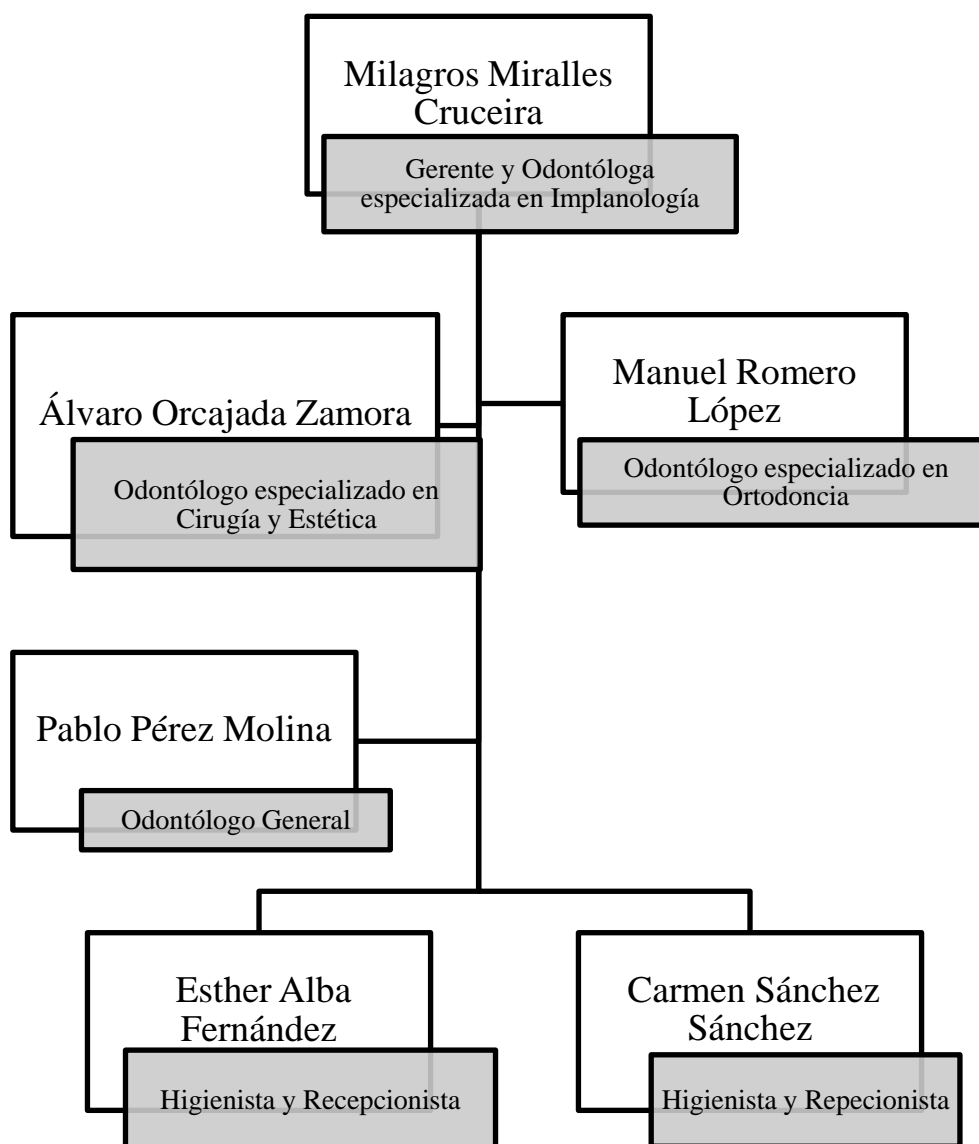


Ilustración 6-1. Organigrama empresarial. Fuente: Elaboración propia.

7. PLAN DE MARKETING

El marketing es un cóctel de imaginación, ilusión, innovación, identificación de necesidades, fidelización y medición bajo una mirada globalizada, abierta y en constante actualización.

-Héctor Baragaño-

En un plan de marketing encontramos toda la información referida a las estrategias del marketing a implementar en nuestro negocio. Independientemente del tamaño o sector de la empresa, debería ser un documento de obligada realización para todos los negocios, el principal motivo es por el cumplimiento de los objetivos generales de la empresa, que son, la atracción y fidelización de clientes y el aumento de la facturación. Otro motivo es el carácter colaborativo y participativo, pues une y crea equipos.

En el plan se ha de tener en cuenta, en un inicio, una descripción de la situación actual y el análisis de dicha situación (Estudio de mercado y análisis DAFO), que hemos realizado con anterioridad. Una vez realizado este estudio, se han de marcar los objetivos del marketing de la empresa, siempre teniendo en cuenta a quién nos vamos a dirigir, para luego definir las estrategias que se van a seguir. Finalmente se obtiene una conclusión de todo lo desarrollado referente al marketing, obteniendo un balance de la situación.

En el siguiente esquema veremos, por etapas, cuáles serán los pasos para realizar nuestro plan de marketing:



Ilustración 7-1. Etapas de un plan de marketing. Fuente: Elaboración propia.

Por lo tanto, los puntos que se desarrollan en un plan de marketing son los siguientes:

- Descripción de la situación actual: Situación externa e interna y Análisis de dicha situación.
- Establecimiento de objetivos del marketing
- Definición de estrategias del marketing: Cartera, segmentación, posicionamiento, fidelización y marketing mix
- Decisiones operativas: Planes de acción y priorización de acciones.

El primer apartado ya ha sido explicado en el punto de Estudio de mercado, por lo tanto, analizaremos los siguientes puntos.

7.1. Establecimiento de objetivos del marketing

Los objetivos de nuestro marketing, como hemos dicho anteriormente, se basarán en la captación y fidelización de clientes para así posicionarnos en el mercado.

En el sector sanitario, los clientes dejan de lado el aspecto económico para centrarse en la calidad y la confianza, que son los factores que priman en el sector.

La mayoría de los clientes, que buscan la clínica perfecta que se adecue a sus necesidades, lo hacen por internet. Por lo tanto, el hecho de crear una página web y que esta se sitúe entre una de las primeras opciones cuando el cliente busque acerca de su problema o dolencia, supondrá la captación de mayor número de clientes y la consideración de la página como veraz y de calidad. También es importante conseguir una buena reputación online, pues los usuarios se fían de lo que otros clientes hayan dicho de la clínica.

Teniendo en cuenta todo lo anterior los objetivos propuestos son los siguientes:

- Generar Leads, que son aquellos usuarios que piden información acerca del negocio.

- Conocer y fidelizar al cliente (hacer que los Leads se conviertan en clientes).
- Aportar valor a las necesidades del cliente dando lugar a la confianza de este.
- Relacionarnos con nuestro target de pacientes (público objetivo).
- Incrementar el posicionamiento de la clínica.
- Mejorar la comunicación de la marca proporcionando información al paciente.

7.2. Definición de estrategias del marketing

Para cumplir los objetivos anteriores será necesario establecer una serie de estrategias y tácticas. Se considerarán los caminos de acción para conseguir los objetivos.

Hacer una planificación de estrategias es esencial para conseguir los objetivos. Pero antes de comenzar es necesario conocer lo que estamos ofreciendo.

7.2.1. Estrategia de cartera

La estrategia de cartera se define como el camino a seguir para establecer cada una de las estrategias empresariales.

Para definirla podemos usar distintas herramientas, nosotros utilizaremos la matriz BCG.

La Matriz BCG (Matriz del Boston Consulting Group) se usa en el análisis de la cartera de negocios de una empresa y consiste en realizar un análisis estratégico teniendo en cuenta la tasa de crecimiento del mercado (eje vertical) y la cuota de mercado (eje horizontal).

Es una matriz dividida en cuatro, cada cuadrante es una estrategia para desarrollar.

Vamos a explicar cada uno de los cuadrantes

- Stars: Operan en industrias de alto crecimiento y con una elevada cuota de mercado. Son productos o servicios de alta rentabilidad y tienen grandes necesidades financieras.
- Babies: Tienen reducida cuota de mercado y están en mercados de rápido crecimiento. Son de baja rentabilidad y tienen grandes necesidades financieras. Se recomienda cuidarlos para que den beneficios.
- Cows: Son de alta rentabilidad y de escasas necesidades financieras. Mantener competitividad del producto.
- Dogs: Escasa rentabilidad y escasas necesidades financieras. Productos débiles.

En resumen, podemos decir que los productos o servicios stars son aquellos que más beneficio generan y el paciente cada vez lo requiere más, indicando a la clínica que debe seguir invirtiendo en el servicio. Los cows representan servicios que nos proporciona más rentabilidad por lo que podemos estar tranquilos, los dogs son aquellos que debemos tener, pero no nos genera un beneficio reseñable, por lo tanto, hay que pensar si mantenerlo o retirarlo y los babies son aquellos cuyo rendimiento es muy variable.

En la clínica podríamos encontrar la siguiente matriz:

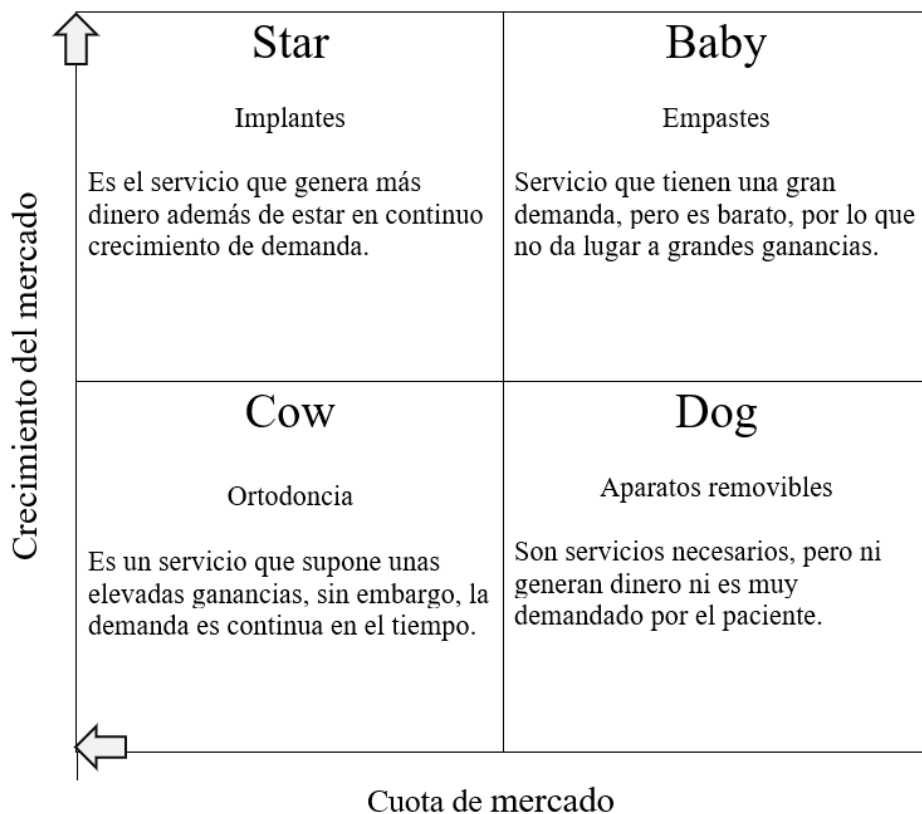


Ilustración 7-2. Matriz BCG. Fuente: Elaboración propia.

7.2.2. Estrategia de segmentación

Es importante, para comenzar nuestro plan de marketing, saber a quién nos dirigimos y el perfil de nuestros clientes. Nuestro marketing pondrá en un segundo plano a la marca y se centrará en el cliente, pues es la clave del éxito en las empresas.

Debemos saber que hay 3 tipos de estrategia de marketing: Estrategia de marketing Diferenciada, Estrategia de marketing Indiferenciada o Estrategia de marketing Concentrada. La diferenciada consiste en el diseño de distintas acciones de marketing para un segmento concreto de la población, La Indiferenciada es aquella en la que se pone en marcha una estrategia de marketing común para todo el mercado al no encontrar diferencias significativas entre sus consumidores y, por último, la Concentrada es en la que la empresa se centra en un segmento concreto del mercado y diseña una estrategia de marketing bien definida.

En una clínica dental, los clientes, en este caso pacientes, son de ambos sexos y de distintas edades, sin embargo, debemos realizar un estudio de nuestra cartera de clientes para enfocar el plan de marketing.

Vamos a analizar, según el INE, diversos factores que determinan la edad, género y clase social de nuestro cliente.

En primer lugar, se analiza el tiempo transcurrido desde la última consulta al dentista según sexo y grupo de edad.

	Total	3 meses o menos	Más de 3 meses y menos de 1 año	1 año o más	Nunca ha ido al dentista
VARONES					
Total	21.910,7	3.597,4	4.217,7	11.766,1	2.329,5
De 0 a 4 años	1.109,1	40,9	32,9	32,4	1.002,8
De 5 a 15 años	2.442,6	667,6	706,9	681,0	387,2
De 16 a 24 años	2.389,3	438,2	568,9	1.190,9	191,3
De 25 a 34 años	3.936,4	592,5	828,9	2.252,5	262,6
De 35 a 44 años	3.695,7	593,6	790,4	2.141,9	169,8
De 45 a 54 años	2.939,7	493,0	588,3	1.723,1	135,2
De 55 a 64 años	2.299,5	393,7	346,3	1.497,4	62,1
De 65 a 74 años	1.676,3	239,4	217,0	1.157,9	62,1
De 75 y más años	1.422,0	138,5	138,2	1.089,0	56,4
MUJERES					
Total	22.428,5	4.433,3	4.775,5	11.403,2	1.816,5
De 0 a 4 años	1.070,9	42,0	41,1	25,8	962,0
De 5 a 15 años	2.287,7	737,9	621,0	585,4	343,4
De 16 a 24 años	2.271,2	544,1	515,7	1.082,7	128,8
De 25 a 34 años	3.675,1	731,9	936,7	1.870,6	135,8
De 35 a 44 años	3.556,6	747,3	894,0	1.842,8	72,5
De 45 a 54 años	2.970,7	569,1	756,8	1.589,8	55,0
De 55 a 64 años	2.433,8	486,5	516,7	1.405,9	24,7
De 65 a 74 años	2.172,1	374,0	304,5	1.449,2	44,4
De 75 y más años	1.990,4	200,4	189,3	1.550,9	49,8

Tabla 7-1. Tiempo transcurrido desde la última consulta al dentista según sexo y edad (2015). Fuente: INE.

En esta tabla podemos observar que la frecuencia con la que se va al dentista es mayor en mujeres que en hombres en general.

Los varones de 5 a 15 años son los que con mayor frecuencia van al dentista, sin embargo, los varones de 0 a 4 años son los que nunca han visitado al dentista.

Las mujeres que van más al dentista son las de 35 a 44 años y al igual que los hombres, las mujeres de 0 a 4 años son las que nunca han ido.

Por lo general, la clínica tratará a pacientes de todas las edades y géneros, sin embargo, para nuestra campaña de marketing podemos centrarnos más en un grupo tanto de hombres como de mujeres, inclinándolo un poco más hacia mujeres debido a su mayor frecuencia, de entre 5 a 75 años aproximadamente.

Otro aspecto importante de estudio es la clase social del cliente, para ello, la tabla siguiente muestra el tiempo transcurrido desde la última consulta al dentista según la clase social del sustentador principal.

	Total	3 meses o menos	Más de 3 meses y menos de 1 año	1 año o más	Nunca ha ido al dentista
AMBOS SEXOS					
Total	44.339,2	8.030,7	8.993,2	23.169,3	4.145,9
I	4.582,7	1.054,8	1.140,5	2.020,7	366,7
II	4.425,4	960,9	1.034,6	2.073,6	356,2
III	10.278,8	1.922,3	2.251,1	5.380,7	724,7
IVa	12.519,4	2.021,9	2.358,1	6.853,2	1.286,2
IVb	5.673,3	1.011,9	1.114,1	2.949,6	597,7
V	5.877,6	888,6	908,1	3.357,4	723,5
No consta	981,9	170,4	186,7	533,9	90,9

Tabla 7-2. Tiempo transcurrido desde la última consulta al dentista según clase social. Fuente: INE.

La clase social ha sido dividida en 6 grupos que son:

- I: Directivos AA.PP. y de empresas de 10 o más asalariados y profesiones asociadas a titulaciones superiores.
- II: Directivos de empresas de menos de 10 asalariados y profesiones asociadas a titulaciones medias. Técnicos superiores. Artistas y deportistas.
- III: Empleados de tipo administrativo y profesionales de apoyo a la gestión administrativa y financiera. Trabajadores de los servicios personales y de seguridad. Trabajadores por cuenta propia. Supervisores de trabajadores manuales.

IVa: Trabajadores manuales cualificados

IVb: Trabajadores manuales semicualificados

V: Trabajadores no cualificados

En la tabla podemos ver que los trabajadores del grupo IVa, es decir, los trabajadores manuales cualificados son los que con mayor frecuencia van al dentista, pero también son estos mismos los que menos lo han visitado.

También podríamos relacionar a la población según su situación laboral.

	Total	3 meses o menos	Más de 3 meses y menos de 1 año	1 año o más	Nunca ha ido al dentista
AMBOS SEXOS					
Total	37.428,8	6.542,2	7.591,5	21.844,6	1.450,5
Ocupado/a	19.228,3	3.515,3	4.461,9	10.481,1	769,9
Parado/a	2.674,9	429,0	504,4	1.568,9	172,7
Estudiante	2.437,6	582,5	643,1	1.118,7	93,2
Jubilado/a, pensionista	7.665,6	1.112,3	986,9	5.336,3	230,1
Dedicado/a principalmente a las tareas del hogar	4.883,3	813,1	913,0	2.998,9	158,3
Otras situaciones	392,0	60,1	64,5	245,4	21,9
No consta	147,1	29,9	17,6	95,3	4,4

Tabla 7-3. Tiempo transcurrido desde la última consulta al dentista según situación laboral. Fuente: INE.

Observamos que los ocupados/as y jubilados/as o pensionistas son los que con mayor frecuencia visitan el dentista.

De este estudio podemos concluir que nuestro negocio se centrará en pacientes de todas las edades y sexos, centrándonos en edades de entre 5 a 75 años, cuya clase social vaya desde clase social baja hasta clase social alta, para ello, contaremos con programas de financiación y ofertas que den la posibilidad a pacientes cuya actividad económica no es muy elevada a disfrutar de salud bucodental. Por lo tanto, estamos ante una estrategia de marketing Indiferenciada.

7.2.3. Estrategia de posicionamiento

El posicionamiento supone la imagen que ocupa la marca, el servicio o la clínica en el cliente. Al fin y al cabo, esta percepción se basa en la competencia. El objetivo de esta estrategia es llevar nuestra clínica a un lugar diferenciado y proporcionarle prestigio.

Esta estrategia se puede realizar a partir de una matriz de posicionamiento mediante un estudio cualitativo, o bien, mediante un estudio cuantitativo.

Se elabora un mapa en el que se situará nuestra marca, las marcas competidoras y atributos relevantes para el consumidor.

Como hemos indicado en varias ocasiones, en una clínica, los atributos más reclamados por los pacientes son la calidad y la confianza del servicio, dejando a un segundo plano el coste. Por lo tanto, los atributos que situaremos en nuestro mapa de posicionamiento serán la calidad y la confianza.

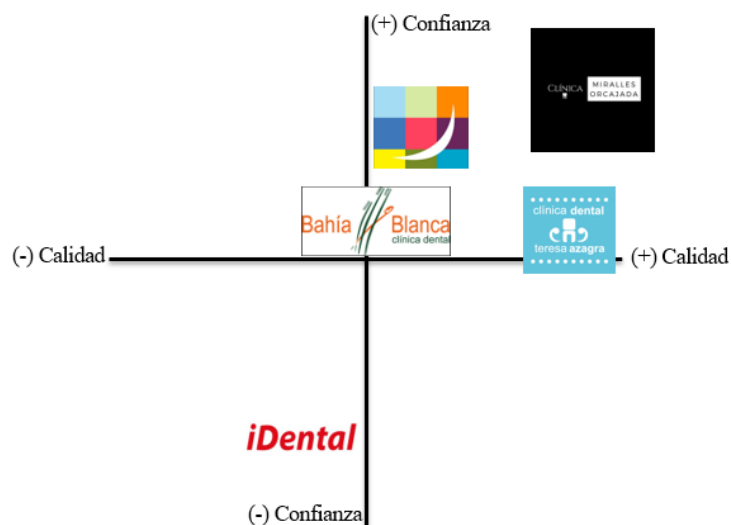


Ilustración 7-3. Matriz de posicionamiento. Fuente: Elaboración propia.

Observamos en la matriz que, por ejemplo, iDental es una de nuestras menores competencias debido a la falta de confianza que generan al cliente y la mala calidad del servicio. Por lo que, tendremos que centrarnos más en superar tanto en calidad y confianza al resto de nuestros competidores.

7.2.4. Estrategia de fidelización

La fidelización se basa en convertir cada venta en el principio de la siguiente.

Como en una clínica dental la fidelidad del cliente es un factor muy importante, si se consigue que el cliente esté satisfecho con los servicios que se le han realizado y se sienta cómodo en la clínica, el paciente podrá llegar a ser un consumidor del servicio durante muchos años.

Es muy importante conocer a los pacientes, para así saber satisfacer sus necesidades y hacer más duradera la relación.

Se deberá tener en cuenta el primer servicio que se le realizará al paciente, pues esto puede suponer el inicio de la relación dentista-paciente.

La fidelidad está basada en la calidad de los servicios y, por lo tanto, en la confianza que se genera. Siempre hay que ser claros con los productos y servicios que se venden y no engañar al cliente.

Es imprescindible convertir los errores en oportunidades, una reclamación de un cliente puede ser una oportunidad para captarlo, escuchándole y dándole una solución compensatoria.

7.2.5. Marketing mix

En el marketing mix se analizan cuatro variables: producto, precio, distribución y promoción.

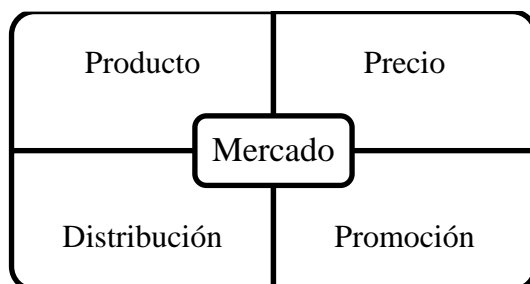


Ilustración 7-4. Esquema marketing mix. Fuente: Elaboración propia.

- Producto

En nuestro caso, al ser una clínica, nos centraremos en los servicios más demandados por parte de los pacientes.

Los servicios más demandados en las clínicas son: Revisión o chequeo, limpieza bucal, blanqueamiento, endodoncia, extracción de dientes/muelas, fundas, puentes, tratamiento de enfermedad de las encías e implantes.

La mayoría de las clínicas poseen los mismos servicios, exceptuando las clínicas especializadas que se dedican solo a algunos campos, por lo tanto, para poder diferenciarnos de la competencia es necesaria la utilización de las últimas tecnologías, así como la preparación de nuestros profesionales.

- Precio

Variable en la que se estudia el precio del producto o servicio que ofrece la empresa. Análisis del precio que está dispuesto a pagar el cliente, análisis de los precios de la competencia, etc. El precio del servicio debe estar relacionado con las metas que se pretenden, es decir, si nos centramos en la captación de clientes, lo lógico sería pensar en la disminución de los precios o promociones, sin embargo, en una clínica, unos precios bajos podrían generar desconfianza al cliente por la posible baja calidad de la materia prima.

Vamos a realizar una comparativa de precios con la media de la competencia.

Área	Tratamiento	Precio	Precio medio competencia
Odontología General y Restauradora	Extracción simple	30,00 €	33,00 €
	Extracción compleja	50,00 €	60,00 €
	Extracción cordales	80,00 €	80,00 €
	Extracción pieza temporal	30,00 €	35,00 €
	Extracción de caninos incluidos	100,00 €	100,00 €
	Obturación Definitiva	30,00 €	32,00 €
	Reconstrucción con poste	50,00 €	50,00 €
	Reconstrucción sin poste	40,00 €	45,00 €
Odontología Preventiva	Examen paciente	- €	- €
	Plan de tratamiento	- €	- €
	Urgencia	- €	- €
	Limpieza bucal	20,00 €	25,00 €
	Fluorización	15,00 €	15,00 €
	Sellado de fosas y fisuras	20,00 €	22,00 €
	Tratamiento de blanqueamiento	300,00 €	295,00 €
Ortodoncia	Brackets metálicos	2.000,00 €	2.100,00 €
	Brackets estéticos	3.000,00 €	3.000,00 €
	Ortodoncia invisible	4.000,00 €	4.200,00 €
	Retenedores de Ortodoncia	60,00 €	65,00 €
Endodoncia	Endodoncia unirradicular	60,00 €	60,00 €
	Endodoncia birradicular	80,00 €	90,00 €
	Endodoncia multirradicular	100,00 €	100,00 €
	Pulpectomías unirradiculares	50,00 €	50,00 €
	Pulpotomías	50,00 €	50,00 €

Periodoncia	Curetajes por cuadrante	200,00 €	220,00 €
	Cirugía mucogingival	250,00 €	250,00 €
	Injertos de conectivo	250,00 €	275,00 €
	Regeneración ósea	500,00 €	550,00 €
	Injertos de encía libre	250,00 €	250,00 €
	Alargamiento coronarios	50,00 €	70,00 €
	Gingivectomías	30,00 €	39,00 €
	Frenectomías	180,00 €	180,00 €
Implantología	Implantes	600,00 €	623,00 €
	Corona metal-porcelana	250,00 €	260,00 €
	Corona zirconio	320,00 €	330,00 €
	Corona provisional	50,00 €	50,00 €
Prótesis dental	Dentadura completa resina	600,00 €	700,00 €
	Sobredentadura	1.000,00 €	1.000,00 €
	Prótesis sobre implante	1.500,00 €	1.600,00 €
	Dentadura parcial resina	400,00 €	500,00 €
	Añadir piezas a prótesis	20,00 €	30,00 €
	Compostura	20,00 €	30,00 €
	Colocar gancho	20,00 €	30,00 €
	Cambiar un diente	20,00 €	30,00 €
	Limpieza de prótesis	20,00 €	30,00 €
	Rebases	30,00 €	40,00 €
	Añadir pieza a un esquelético	20,00 €	30,00 €
	Soldar retenedores	20,00 €	30,00 €

Tabla 7-4. Comparación de precios con la competencia. Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior se pueden apreciar los precios de los servicios establecidos por la competencia y los establecidos en nuestra clínica. Nuestra política de precios está basada principalmente en la captación de clientes, por lo que, se han reducido de forma moderada (para no generar desconfianza) los precios de los tratamientos más demandados por el cliente y que, además, no tienen costes elevados, por lo que no supone grandes pérdidas. Sin embargo, en los servicios cuyos precios son más elevados, como ortodoncia e implantes, hemos intentado mantener los precios de la competencia debido a que estos tratamientos requieren de material de mucha calidad.

- Distribución

En nuestro caso, la distribución, no aplica. Esto es debido a que nuestro servicio solo se realizará en nuestra clínica.

- Promoción

Para comunicarnos con el cliente y promocionar nuestros servicios se contrata una empresa externa especializada en marketing online y offline. La promoción se centrará en la página web y anuncios en la red, también, para acercarnos a todo el público, la clínica se hará notar a partir de catálogos, folletos y anuncios en la radio.

7.3. Decisiones operativas

7.3.1. Planes de acción

Dentro de los planes de acción podemos diferenciar, el marketing online del offline. El marketing online (o digital) son todas las acciones y estrategias publicitarias o comerciales que se ejecutan en los medios y canales de internet. Por otro lado, el marketing offline se lleva a cabo fuera de línea con estrategias que utilizan canales tradicionales.

Tal y como ya adelantamos, en una clínica dental, la presencia en Internet es una de las estrategias más importantes para la captación de clientes, sin embargo, al dirigirnos a un público de todas las edades, también es importante mantener estrategias tradicionales que permitan recibir información a posibles clientes de todas las edades.

Entre los planes de acción del Marketing Online, nuestra empresa contratará los siguientes:

- Diseño de página web y aplicación móvil

Tanto la web como la aplicación deben ser de diseño atractivo, moderno, actualizado y de fácil manejo para clientes de todas las edades. Debe facilitar información de contacto (teléfono, dirección, correo, redes sociales

etc.).

Para fortalecer la confianza de los usuarios se deben añadir fotos y videos de la clínica, de nuestros profesionales, de otros clientes, el equipo tecnológico, los materiales, etc. Uno de los aspectos que generan más confianza a los clientes es la opinión de otros, por ello se debe contar con un mural de opiniones de los pacientes que ya han pasado por la clínica.

La página debe contar con una explicación exhaustiva de los servicios que presta la clínica, así como la experiencia de cada uno de los profesionales y los reconocimientos de estos.

Para facilitar al paciente el proceso de citación con el dentista, la pagina contará con un calendario en el que los clientes podrán coger cita para primeras visitas.

- Landing pages

Son anuncios, situados en otras páginas, red social, aplicación, etc. que tras pulsarlos te llevan a la página principal de la clínica.

- Branding de la empresa

Consiste en revalorizar la marca. Resaltar el valor de esta, generar credibilidad y confianza, fortalecer la identidad de los servicios y diferenciarse de la competencia. El objetivo principal es posicionar la marca y ubicarla en la mente de los pacientes de manera directa o indirecta.

- Gestión de las redes sociales

Las redes sociales se han convertido en el canal de comunicación más valioso de los últimos tiempos. Esto se debe a que son utilizadas por millones de usuarios por todo el mundo, dándole la oportunidad a que las empresas ganen presencia por estos medios.

Las más destacas son Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn o YouTube. Pero ¿Cuál de estas debo utilizar?

Es importante tener claro quiénes son nuestros clientes potenciales para saber a qué mercado nos vamos a dirigir y también saber qué facilidades nos proporcionan cada una de las redes.

Facebook y Twitter sirven para realizar promociones y anuncios y tener un respetable servicio al cliente. Si estamos interesados en material visual a través de fotografías o videos, Instagram y YouTube son la mejor opción. LinkedIn nos ofrece un perfil más profesional y conecta tu negocio con profesionales del sector.

En la clínica es interesante estar presente en todas las redes sociales posibles. Contaremos con cuentas en Facebook y Twitter para promocionar la marca, así como para buscar la opinión de los usuarios. Instagram nos servirá para facilitar la difusión de imágenes y videos de la clínica y de los servicios realizados para generar confianza en el paciente. Para poder conectarnos con otros negocios y compartir contenido entre empresas tendremos LinkedIn.

- SEO/SEM

SEO se define como la optimización y aumento de la popularidad de un sitio web, con el objetivo de que dicho nicho sea rastreable, indexado correctamente y se encuentre en las primeras posiciones de las búsquedas.

SEM es la promoción de la página en los buscadores mediante anuncios de pago a través de plataformas como Google AdWords o Bing Ads.

Las estrategias de Marketing Offline, basándonos en la clínica, serán las siguientes:

- Promoción en radio

La radio es aún muy utilizada por todo el mundo, sobre todo en el coche, y da la oportunidad a empresas como la nuestra a hacerse notar. Un anuncio de radio mejora el reconocimiento de la marca a gran escala, te permite llegar a un público determinado según la cadena y horario de publicación del anuncio, aumenta el valor de la empresa y sus servicios y da lugar a un incremento de interés y consumo del producto o servicio.

- Mupis y Marquesinas

Unos soportes publicitarios, ubicados en las calles más concurridas de la ciudad, le aportará a la clínica una gran visibilidad offline. Acompañado de un diseño profesional se pueden alojar carteles de diferentes medidas según la necesidad.

- Catálogos y revistas

Los catálogos y las revistas suponen una poderosa herramienta que permite que la información de la clínica se quede de forma permanente en los hogares o despachos de los clientes obteniendo un mayor impacto. El hecho de presentar cara a cara nuestros productos o servicios posicionan a la empresa como de alta gama dentro de su nicho de mercado. Un catálogo o revista permiten integrar lo digital con lo offline, se denomina “comunicación 360”, ya que puede contener códigos QR que enlacen con la ficha del servicio.

- Folletos

Son un tipo de publicidad que dan a conocer la empresa y los productos en una obra impresa de poca extensión, con función informativa y publicitaria. Un producto impreso sigue siendo indispensable en cualquier estrategia promocional ya que gozan de accesibilidad. Los folletos buscan la atracción del lector mediante material que estimule los sentidos. Los canales por los que pueden distribuirse son muy amplios, por correo, en la clínica, en ferias y congresos, etc. También es destacable que son muy económicos y rápidos de producir.

Todas estas estrategias de marketing serán llevadas a cabo por una empresa externa, KROM Agency, una agencia de Marketing con espíritu joven, pero a la vez, muy experimentada y en continuo crecimiento.

7.3.2. Priorización de acciones

Para priorizar las acciones propuestas anteriormente, vamos a realizar una matriz de priorización de acciones.

Objetivos	Acciones propuestas	Criterios (Valoración del 1 al 5)			Priorización
		Coste	Factibilidad	Importancia	Valor total
Captar clientes Mejorar comunicación Generar Leads Generar confianza	Diseño página web y aplicación móvil	3	5	5	13
Captar clientes Generar Leads	Landing pages	2	3	3	8
Captar clientes Generar confianza Generar Leads	Branding de la empresa	3	4	4	11
Captar clientes Mejorar comunicación Generar Leads Generar confianza	Gestión de las redes sociales	1	5	5	11
Aumentar posicionamiento Captar clientes Generar Leads	SEO/SEM	4	4	4	12
Captar clientes Generar Leads Mejorar comunicación	Promoción en radio	2	3	3	8
Captar clientes Generar Leads Mejorar comunicación	Mupis y Marquesinas	3	4	3	10
Captar clientes Generar Leads Mejorar comunicación Aumentar posicionamiento	Catálogo y revistas	3	5	4	12
Captar clientes Generar Leads Mejorar comunicación	Folletos	1	4	3	8

Tabla 7-5. Tabla de priorización de acciones. Fuente: Elaboración propia.

De la tabla extraemos el orden en el que vamos a priorizar las acciones.

El orden de realización de las acciones será el siguiente: Diseño página web y aplicación móvil, SEO/SEM, Catálogo y revistas, Gestión de las redes sociales, Branding de la empresa, Mupis y Marquesinas, Folletos y Landing pages.

7.3.3. Logotipo de la empresa



Ilustración 7-5. Logo de la clínica. Fuente: Elaboración propia.

8. INVERSIONES Y GASTOS

Una idea fija siempre parece una gran idea, no por ser grande, sino porque llena todo un cerebro.

-Jacinto Benavente-

En este apartado se muestran la inversión y los gastos que se han tenido en cuenta para la apertura del negocio. Por un lado, tenemos los gastos en material y maquinaria fijos, ya que supondrán únicamente una inversión al comienzo del negocio, así como el mobiliario, las licencias, el alquiler, las instalaciones y las obras. Por otro lado, tenemos material consumible o fungible, que será el material en el cual habrá que invertir cada cierto tiempo. Aquí se incluyen también los gastos en marketing, los salarios de los trabajadores, el alquiler, gastos en laboratorio y limpieza y los gastos en suministro.

Los datos detallados de los gastos y la inversión se verán reflejados en el Anexo 2.

8.1. Inversión en Materiales fijos y mobiliario

Estos gastos supondrán una inversión en el inicio de la creación de la clínica, se incluyen los materiales y tecnología para llevar a cabo los servicios de la empresa, también el mobiliario que forma el negocio.

El gasto total en material fijo y mobiliario es: **88257,02 €**

8.2. Inversión en obras

Las obras que se han detallado con anterioridad tendrán la inversión de **3.104,19 €**.

8.3. Inversión en instalaciones

El local cuenta con las instalaciones eléctricas y de fontanería. La instalación de calefacción será de 3335,20 €.

La instalación del aire acondicionado será de 199,99 euros por instalación y los aparatos tienen un precio de 140,79 euros, por lo tanto, al instalar cuatro, el precio total será de: 1363,12 euros.

El coste de instalaciones es de: **4698,32 euros**

8.4. Inversión en Licencias y sociedad.

Según el Ayuntamiento de Cádiz, y respaldado por las Normas urbanísticas del Plan General de Ordenación Urbana y leyes como la Ley 7/2002 de 17 de diciembre de Ordenación Urbanística de Andalucía y la Ley 6/98 de 13 de abril sobre Régimen del Suelo y Ordenación Urbana, establecen que para la realización de obras que incluyan nueva planta, ampliación, restauración, demolición, acondicionamiento, consolidación o adaptación del local necesita una licencia de Obras cuyo coste será del 6% del presupuesto de ejecución material.

Por lo que el coste de la licencia será de: **186,25 euros**.

Según la Ordenanza Municipal Reguladora del Procedimiento de tramitación de Licencias o autorizaciones mediante comunicación previa o Declaración Responsable del Excmo del Ayuntamiento de Cádiz, se establece que, al ser una actividad inocua, según el tipo de proyecto a realizar y precio de la empresa podrá variar entre los 500 y 1.000 €.

En nuestro caso el coste de licencia de apertura será de: **825 euros**.

Anteriormente señalamos que la clínica sería una sociedad de responsabilidad limitada, por lo que, se ha de tener en cuenta el capital mínimo a aportar: **3000 euros**.

8.5. Gastos Materiales consumibles o fungibles

En este apartado se tienen en cuenta todos aquellos materiales que han de ser repuestos cada cierto tiempo.

La inversión inicial en material consumible o fungible es: **14.349,44 €**

Tras ese pago inicial, el material fungible se irá reponiendo en función de las necesidades. Por la experiencia en otras clínicas del mismo tamaño, se aproxima, que anualmente, el coste en material fungible será de: **14100 euros** el primer año.

8.6. Gastos en alquiler

El alquiler del local, en la Avenida de la Libertad 38-40 en el Puerto de Santa María (Cádiz), es de 750 euros mensuales.

Por lo tanto, en un año, el gasto en alquiler será de: **9000 euros**.

Como inversión hay que considerar también una fianza de **750 euros**.

8.7. Gasto en suministro

Los gastos de luz y agua serán de una media de 150 euros mensuales. Lo que supone un gasto anual de: **1800 euros**.

Internet y teléfono: se contratan los servicios de ONO, cuyo coste es de 40 euros mensuales. En un año supondrá un gasto de: **480 euros**.

8.8. Gastos en Marketing

El presupuesto fijado por la empresa Krom Agency es de **2000 euros**.

8.9. Gastos en Sueldos

El administrador y gerente de la clínica estará dado de alta en la seguridad social como autónomo. Los demás trabajadores tendrán un contrato laboral.

El primer año, el gerente contará con un sueldo anual de 30000 euros y de seguridad social 9600 euros.

Los odontólogos tendrán ese mismo año un sueldo anual de 24000 euros y de seguridad social 7680 euros.

Los higienistas y recepcionistas tendrán un sueldo anual de 12000 euros y de seguridad social 3840 euros.

El gasto total en el salario de los empleados durante el primer año será de: **166.320,00 euros**.

8.10. Otros gastos

La clínica contará con un servicio de limpieza, Puertomar Limpiezas, cuyo coste será de 650 euros mensuales, por lo que supondrá un gasto de: **7.800 euros**.

Contaremos con otro servicio externo, el laboratorio, que utilizaremos para realizar las prótesis. Dicho coste se tendrá en cuenta en función de cuantas prótesis se necesiten mensualmente. La empresa contratada será el Laboratorio Dental 2 M S.L., debido a la experiencia de nuestros profesionales con el laboratorio, además de la calidad y buenos precios y la cercanía a la clínica.

Tras el estudio de previsión de ingresos, se sabe que, se realizarán 203 servicios de prótesis diferentes, cuyos ingresos serán de 25.400 euros anuales. Los laboratorios se llevan un 25% del precio de compra del producto, entonces, el gasto en laboratorio anual será de: **6.350 euros**.

9. ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

Soñar, anhelar, tener una visión de éxito es el mejor aliciente para sobreponerse al temor de emprender un negocio.

-Anónimo-

Un buen Análisis Económico Financiero diagnostica la situación en la que se encuentra la empresa a partir del uso de un conjunto de técnicas. Todo ello lleva a tomar decisiones sobre el futuro del negocio. Para realizar el estudio se utilizan unas técnicas aplicadas a la base de las cuentas anuales elaboradas por la empresa, estas herramientas son: Balance de la situación, Cuenta de pérdidas y ganancias y Memoria anual. Con el estudio se determinará si finalmente el plan de empresa es viable económicamente.

Para determinar la viabilidad económica se analizará las condiciones de liquidez, solvencia y rentabilidad necesarias para su medio plazo.

En primer lugar, se va a describir la metodología necesaria para llevar a cabo el análisis económico-financiero para luego, aplicarlo a nuestra clínica y así analizar su viabilidad.

9.1. Metodología

Tal y como hemos adelantado, este análisis sirve para diagnosticar la situación de la sociedad y así marcar pautas para el futuro, para así, anticiparnos al éxito o el fracaso de la entidad.

Para poder realizar un buen análisis se debe disponer de toda la información necesaria para ello. La evaluación final del análisis supone un foco de información para la toma de decisiones en situaciones concretas.

Un análisis económico-financiero está adecuado a la necesidad de lo que interesa estudiar. Dependiendo del sector de la empresa puede interesar un enfoque del estudio u otro. Por ejemplo, a la dirección de la empresa le interesa el control interno de la misma, mientras que, al banco lo que le interesa es la capacidad de la empresa para hacer frente a los intereses anuales y a la devolución del principal a largo plazo.

Para el estudio se utilizan una serie de técnicas que veremos detalladamente en los siguientes apartados, éstas son: Balance de situación, Cuenta de pérdidas y ganancias y Memoria anual.

9.1.1. Equilibrio financiero de la empresa

- Balance de situación

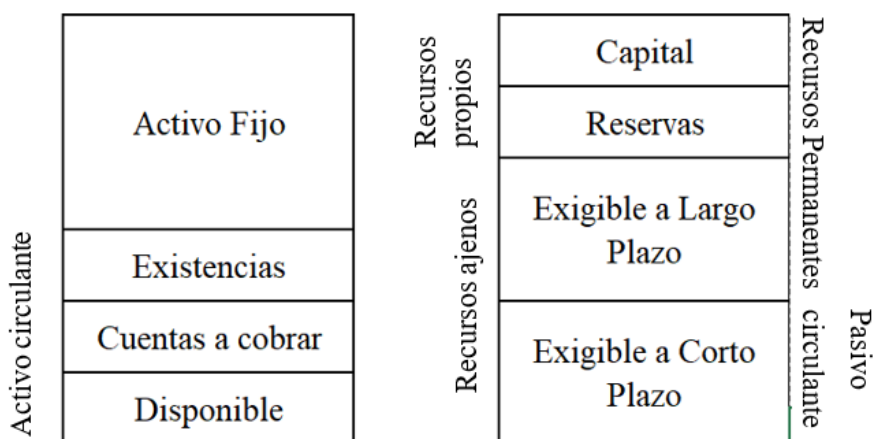


Ilustración 9-1. Análisis de Balances. Fuente: Elaboración propia.

El Balance General es un documento contable que refleja la situación patrimonial de una empresa en un momento del tiempo y permite efectuar un análisis comparativo de la misma. Permite obtener información básica como la posición financiera, la capacidad de lucro o las fuentes de fondeo.

El esquema anterior es muy utilizado como análisis de la situación empresarial. Se considera, desde el punto de vista financiero, que una empresa está en equilibrio cuando es capaz de satisfacer sus deudas y obligaciones a corto plazo.

Los elementos del Balance General son: los Activos y los Pasivos.

Un activo es un sistema de bienes y servicio, con capacidades funcionales y operativas que se mantienen durante el desarrollo de la actividad socioeconómica. Los activos pueden ser fijos o circulantes, un activo fijo (o no corriente) son aquellos que se han adquirido con intención de que continúen en la empresa durante más de un año (no ha sido adquiridos con fines de venta). Un activo circulante (o corriente) es el activo de una empresa que puede hacerse líquido en menos de un año.

Mientras que el activo es aquel que comprende los bienes y derechos de la empresa, el pasivo es el que recoge sus obligaciones, representa lo que la empresa les debe a terceros. Por un lado, tenemos los recursos propios,

que lo componen el capital y las reservas, es la aportación por parte de los socios. Los recursos ajenos no proceden de fondos propios de la empresa, suelen estar constituidos por acreedores y deuda bancaria.

En el caso de que la empresa no posea recursos ajenos, hablaríamos de una situación de máxima estabilidad, pues la empresa no tendría ninguna deuda que deba pagar a terceros ajenos a la empresa.

Una situación normal se daría en el caso de que el Activo circulante fuese mayor al Pasivo circulante, ya que, a medida que la empresa realiza su actividad, va reduciendo fuentes de financiación ajenas.

Si, al contrario, el Pasivo circulante fuese mayor al Activo circulante, estaríamos en una situación de inestabilidad. Esta situación puede ser peligrosa para la empresa, ya que, al vencer su deuda a corto plazo, podría no disponer de suficientes recursos a corto plazo para hacerles frente. Sin embargo, la empresa no se encontraría aun en una situación de quiebra, que se daría en el caso de que la parte del activo que tiene valor líquido no fuese suficiente para pagar a los acreedores, siendo inferior a los recursos ajenos.

9.1.2. El Estado de Origen y Aplicación de Fondos

Como determina el Registro Mercantil, toda empresa, está obligada a presentar las Cuentas Anuales normales. Esto es debido a que es necesario que la empresa justifique las fuentes de financiación y en qué se han invertido.

Consiste en tomar dos Balances de situación en dos momentos del tiempo diferentes y compararlos. Se calculan las diferencias que se produce en cada partida y se relaciona en una columna todos los nuevos orígenes de fondo y en otra todas las aplicaciones. La suma de todos los orígenes debe ser igual a la suma de todas las aplicaciones.

Un aumento en una cuenta de pasivo implica una fuente de financiación. Si aumenta un activo, indica una nueva inversión. Por otro lado, si el pasivo disminuye significa que la fuente de financiación se ha eliminado o disminuido y si el activo disminuye significa que dedicamos menos recursos a la inversión.

Se vería de la siguiente manera:

	2018	2019
Activo		
Caja		
Clientes		
Existencias		
Activo fijo neto		
Pasivo		
Capital		
Reservas		
Proveedores		
Deudas a Corto Plazo		
Deudas a Largo Plazo		

Tabla 9-1. Ejemplo de Balance de situación entre 2018 y 2019. Fuente: Elaboración propia.

9.1.3. Análisis a través de Ratios financieros

Una manera de analizar nuestra empresa es el estudio de ratios. Un ratio es un número que se obtiene dividiendo dos números entre sí y se expresa en porcentaje o en tanto por uno. Los ratios se pueden utilizar o bien comparando un mismo ratio para una misma empresa a lo largo del tiempo o bien comparando ratios de una empresa con otras similares.

Previo a analizar los ratios, es necesario definir una serie de conceptos que se utilizarán posteriormente.

La liquidez es la capacidad de la empresa para afrontar sus deudas y obligaciones a corto plazo.

La solvencia es la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones y deudas en general (a corto y a largo plazo).

La estructura del pasivo y endeudamiento es la composición de la financiación entre los distintos tipos de recursos.

La estructura del activo es la composición entre los distintos tipos de empleos de los recursos.

La cobertura es la relación entre las estructuras del activo y del pasivo.

Vamos a analizar los ratios más comunes que se emplean para el análisis financiero de la empresa:

$$\text{Ratio de Liquidez General} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Esta relación indica cuantos euros disponibles a corto plazo tenemos en nuestro activo, por cada euro en deudas y obligaciones a corto plazo.

Es un ratio poco preciso, puesto que al incluirse las existencias estamos incluyendo parte del activo que no se podría liquidar en caso de cierre de actividad. Para considerarse una situación adecuada, el valor del ratio, debe encontrarse entre 1,5 y 2.

$$\text{Ratio de Liquidez Inmediata} = \frac{\text{Activo circulante} - \text{Existencias}}{\text{Pasivo circulante}}$$

En este ratio se elimina la parte menos líquida, las existencias, por lo que supone más preciso. Los valores medios suelen estar alrededor de 0,8, lo que supone que, por cada 100 euros de deuda a corto plazo, la empresa dispone de 80 euros en tesorería.

$$\text{Ratio de Tesorería} = \frac{\text{Activo disponible (Tesorería)}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Mide la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo con sus recursos líquidos o cuasi-líquidos. El resultado de este ratio suele aproximarse al 7%. No es recomendable que el valor del ratio sea muy elevado, pues supondría tener mucho dinero efectivo y no estar ganando rentabilidad.

$$\text{Ratio de Solvencia} = \frac{\text{Activo total real}}{\text{Recursos ajenos}}$$

El ratio de solvencia mide la capacidad de la empresa para hacer frente a todos sus compromisos a medida que vayan venciendo. El Activo total real se entiende como aquel que en caso de liquidación de la empresa podría liquidarse para hacer frente a las posibles deudas. Los recursos ajenos, son todas las deudas contraídas por la empresa. El límite del ratio es 1. Si el ratio fuese mayor a 1 significaría que la solvencia de la empresa es mayor y, por el contrario, si fuese menor a 1, no hay garantía de que el acreedor cobre su deuda.

$$\text{Ratio de endeudamiento} = \frac{\text{Recursos ajenos}}{\text{Recursos propios}}$$

Este valor nos proporciona la información necesaria para saber si la empresa está muy apoyada en recursos ajenos. Si fuese inferior a 0,5, quiere decir que la entidad dispone de una fuerte capacidad de endeudamiento externo. Si fuera inferior a 1, la empresa puede considerarse con acceso al mercado de recursos externo, pero no con tanta holgura y si fuese superior a 1 e incluso a 2, la empresa vería muy limitada su capacidad de endeudamiento.

$$\text{Ratio de autonomía financiera} = \frac{\text{Fondos propios}}{\text{Deudas totales}}$$

Finalmente, este ratio es el inverso al ratio de endeudamiento, por lo que, su interpretación sería al contrario; cuanto más alto sea el índice mejor para la empresa y menos dependiente estará de sus acreedores.

9.1.4. Cuenta de pérdidas y ganancias

Un análisis económico trata de estudiar la rentabilidad de una empresa, así como, su potencialidad y sus beneficios.

La cuenta de pérdidas y ganancias se encarga de exponer el resultado del ejercicio de una empresa. Para realizarla, es necesario obtener los resultados de explotación, los resultados financieros, los resultados extraordinarios y el beneficio total antes y después de impuestos. Vamos a analizar cada uno de los resultados:

- Resultados de explotación

Está relacionado con la actividad ordinaria de la empresa, y se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Resultado de explotación} = \text{Ventas} - \text{Coste de ventas} - \text{Otros gastos de explotación}$$

$$\text{Coste de ventas (CV)} = \text{Compras} \pm \text{Variación de existencias}$$

Para obtener el coste de ventas de un periodo (los gastos asociados a los ingresos de ese periodo) tendremos que ajustar las compras del periodo con las variaciones que se produzcan en los inventarios.

Otros gastos de explotación pueden ser: Servicios exteriores (arrendamientos, reparación, transportes, suministros, etc.), tributos, gastos de personal, otros gastos de gestión, etc.

- Resultados financieros

Consiste en la diferencia entre los ingresos financiero y los gastos financieros correspondientes en un periodo.

$$\text{Resultados financieros} = \text{Ingresos financieros} - \text{Gastos financieros}$$

Si sumamos los resultados de explotación y los resultados financieros, obtenemos el resultado de las actividades ordinarias.

- Resultados extraordinarios

Al contrario que los resultados de explotación, estos son los que se obtienen a partir de actividades no relacionadas con la actividad ordinaria de la empresa.

$$\text{Resultados extraordinarios} = \\ \text{Ingresos extraordinarios} + \text{Beneficios extraordinarios} - \text{Gastos extraordinario} \\ - \text{Pérdidas extraordinarias.}$$

A continuación, se incluyen las definiciones de beneficio más utilizadas:

- El Beneficio neto y el Beneficio de explotación.

El beneficio neto consiste en los ingresos totales menos los gastos totales. En él, se tiene en cuenta tanto las actividades ordinarias, como las extraordinarias, así como, los ingresos y gastos financieros y los impuestos.

El beneficio de explotación, sin embargo, solo tiene en cuenta las actividades ordinarias.

- Beneficio antes de intereses e impuestos (BAII)

El beneficio antes de interés e impuestos es una medida del beneficio que mide el resultado de la actividad económica de la empresa sin tener en cuenta los resultados de la gestión financiera. Considera las actividades ordinarias y las extraordinarias, excluyendo las actividades financieras y los impuestos.

- Beneficio antes de impuestos (BAI)

El beneficio antes de impuestos se obtiene mediante la suma del resultado de las actividades ordinarias (resultado de explotación y resultado financiero) y los resultados extraordinarios

- Beneficio después de impuestos (BDI)

Es el que hemos llamado anteriormente, beneficio neto, es decir, consiste en los ingresos totales menos los gastos totales. En él, se tiene en cuenta tanto las actividades ordinarias, como las extraordinarias, así como, los ingresos y gastos financieros y los impuestos.

- “Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization” (EBITDA)

El EBITDA es una medida reciente del beneficio que no tiene traducción al español y que está siendo muy utilizada en aquellos sectores empresariales en los que debido a sus especiales características se tardan muchos ejercicios en tener un BAII positivo (es más fácil tener un EBITDA positivo que un BAII).

- Beneficio pro forma

El beneficio pro forma es una especie de beneficio operativo al que también se le llama beneficio básico o habitual, y que se define como los ingresos totales menos los gastos totales, excluyendo de estos últimos, todos aquellos que la empresa considera podrían distorsionar la percepción de un inversor sobre cuál es el verdadero beneficio impulsado por el/los negocio/s principal/es de la empresa.

Se muestra cómo sería una cuenta de pérdidas y ganancias:

Ventas brutas		
	-	Devoluciones
	-	Rebajas
	-	Bonificaciones
=	Ventas netas	
	-	Coste de ventas
=	Beneficio bruto de explotación	
	-	Gasto de venta
	-	Gasto de administración
	-	Amortizaciones
	-	Provisiones
	-	etc.
=	Beneficio neto de explotación	
	+	Ingresos ordinarios
	-	Gastos extraordinarios
=	BAII	
	-	Gastos financieros
	+	Ingresos financieros
=	BAI	
	-	Impuesto de sociedades
=	BDI	

Tabla 9-2. Cuenta de pérdidas y ganancias. Fuente: Elaboración propia.

Hay que tener en cuenta, que el beneficio del que hablamos anteriormente no es igual al flujo de caja (o cash flow) generado por la empresa, es decir, no es igual al dinero que genera la empresa en su actividad ordinaria.

$$\text{Cash flow financiero} = \text{cobros de explotación} - \text{pagos de explotación}$$

El flujo de caja puede tener una aproximación por medio del beneficio neto operativo o de explotación, este cash-flow se denomina cash-flow económico y se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Cash flow económico} = \text{beneficio neto de explotación} + \text{amortizaciones}$$

9.1.5. Análisis a través de ratios económicos

Para poder hablar de los ratios económicos es necesario definir la rentabilidad. La rentabilidad es la cantidad de beneficio o ganancia conseguido por cada euro invertido o utilizado.

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Beneficio}}{\text{Recursos}} * 100$$

Hay varios tipos de rentabilidad:

$$\text{Rentabilidad económica} = \frac{\text{Beneficio}}{\text{Activo total}}$$

La rentabilidad económica se descompone en dos ratios, que son el margen y la rotación, quedando de la

siguiente manera:

$$\text{Rentabilidad económica} = \frac{\text{Beneficio}}{\text{Ventas}} * \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}$$

La primera fórmula conformaría el margen y la segunda la rotación.

$$\text{Rentabilidad financiera} = \frac{\text{Beneficio}}{\text{Capitales propios}}$$

La rentabilidad financiera relaciona los beneficios que obtiene la empresa con los recursos que han aportado los socios (patrimonio).

$$\text{Rentabilidad del accionista} = \frac{\text{Dividendo}}{\text{Recursos aportados por los accionistas}}$$

La diferencia con la formula anterior es que en ella se recogen los recursos aportados y también las reservas o autofinanciación generada por la empresa, sin embargo, en esta última fórmula solo se recoge lo realmente aportado por los socios.

9.2. Aplicación de la metodología

Para el estudio de la viabilidad de la empresa será necesario aplicar la metodología explicada anteriormente mediante previsiones entre los tres primeros años de actividad empresarial, 2019, 2020 y 2021.

Previo a realizar las técnicas para el análisis será necesario definir la cantidad de ingresos iniciales, la financiación con la que va a contar, y también, los gastos previstos para los tres primeros años.

Es necesario, por tanto, definir un plan de inversión. En este plan se tendrán en cuenta todos los activos que se necesitan para el inicio de la actividad empresarial.

Este activo fijo se compone de inmovilizado intangible e inmovilizado material. Como inmovilizado intangible entendemos todos los activos de valoración económica que carecen de apariencia física, por otro lado, definimos inmovilizado material como el material tangible, muebles o inmuebles.

Activo Fijo	Coste
Inmovilizado intangible	
Fianza	750,00 €
Licencias	1.011,25 €
Inmovilizado material	
Material fijo	102.606,46 €
Instalaciones	4.698,32 €
Tecnología	1.985,00 €
Mobiliario	11.353,70 €
Obras	3.104,19 €
Total	125.508,92 €

Tabla 9-3. Inversión inicial. Fuente: Elaboración propia.

A la hora de desarrollar el negocio, son muchas cosas a tener en cuenta para que este funcione. Para afrontar la inversión se tendrá en cuenta una aportación monetaria por parte de los socios a partes iguales y la petición de un préstamo bancario.

Una buena elección para financiarse por parte de un banco son los préstamos ICO, son una línea de financiación por parte de entidades bancarias para dar un empujón al negocio. La elección del Banco, debido a la antigüedad de los socios en el mismo, será Santander. El préstamo ICO ofrece el 100% del importe de la inversión, hasta un máximo de 12,5 millones de euros, incluyendo IVA o impuestos análogos. Dispone de planes flexibles, hasta 15 años para invertir en un nuevo negocio. La cuantía puede ser mensual, trimestral o semestral.

El préstamo que se pedirá será de 50.000 euros, con un interés del 5,5%. El plazo de amortización será de 5 años.

Para calcular lo que se pagará cada año se tiene en cuenta que, para un interés del 5,5% y un plazo de 5 años, la cuota se calcula de la siguiente manera:

$$VA = a * \frac{1 - (1 + 0,055)^{-5}}{0,055}$$

Siendo VA=50.000 euros de préstamos, tenemos que “a”, la cuota, será de: **11.708,82 €**

Sabemos que la cuota = intereses + amortizaciones, por lo tanto, amortizaciones = cuota – intereses.

Año	Cuota	Intereses	Amortizaciones	Capital vivo
0				50.000,00 €
1	11.708,82 €	2.750,00 €	8.958,82 €	41.041,18 €
2	11.708,82 €	2.257,26 €	9.451,56 €	31.589,62 €
3	11.708,82 €	1.737,43 €	9.971,39 €	21.618,23 €
4	11.708,82 €	1.189,00 €	10.519,82 €	11.098,41 €
5	11.708,82 €	610,41 €	11.098,41 €	- 0,00 €

Tabla 9-4. Préstamo bancario. Fuente: Elaboración propia.

El resto del dinero de necesario para la inversión: 75508,92 euros, será invertido por los dos socios de la clínica, a partes iguales, por lo que cada uno aportará **37754,46 euros**.

Como adelantamos, para poder realizar el estudio, también será necesario estimar los ingresos y los gastos en los próximos años. Para ambas estimaciones se plantearán tres escenarios, el pesimista, el realista y el optimista. Los escenarios pesimista y optimista se plantean en el Anexo 3.

Los datos realistas sobre los ingresos por las ventas de nuestros servicios se han obtenido en función de las ventas en otras clínicas en las que han trabajado nuestros profesionales, siempre teniendo en cuenta la apertura inminente de la clínica y los meses de mayor y menor demanda. Los meses de diciembre y enero, son los peores, junto a agosto, esto es debido a los gastos que tiene la población relacionado con las Navidades y por los periodos vacacionales. Los meses de marzo, abril, mayo, septiembre y octubre, son los mejores meses, en

los que la población se preocupa más por su salud bucodental. Febrero y noviembre son meses muy variables.

Para realizar el estudio se han tenido en cuenta todos los servicios que tiene la clínica y los que se estima que se efectuarán en cada uno de los meses del año, todo ello queda reflejado en el Anexo 2.

Servicios por especialidad	Cantidad 2019	Cantidad 2020	Cantidad 2021	Ingresos 2019	Ingresos 2020	Ingresos 2021
Odontología General	875	1043	597	32.710,00 €	40.450,00 €	48.950,00 €
Odontología Preventiva	366	474	597	17.295,00 €	20.495,00 €	26.500,00 €
Ortodoncia	191	227	308	66.380,00 €	79.800,00 €	88.100,00 €
Endodoncia	191	227	308	14.980,00 €	17.340,00 €	23.090,00 €
Periodoncia	280	323	405	31.540,00 €	37.650,00 €	46.300,00 €
Implantología	162	208	228	35.130,00 €	44.570,00 €	49.040,00 €
Prótesis dental	203	381	496	25.400,00 €	34.330,00 €	40.100,00 €
Total	2268	2883	2939	223.435,00 €	274.635,00 €	322.080,00 €

Tabla 9-5. Ingresos previstos en tres años. Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a los gastos anuales se realiza el mismo procedimiento que para los ingresos.

Gastos	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Material Fungible	14.100,00 €	14.400,00 €	16.200,00 €
Luz y Agua	1.800,00 €	2.100,00 €	2.400,00 €
Limpieza	7.800,00 €	7.800,00 €	7.800,00 €
Laboratorio	6.350,00 €	8.582,50 €	10.025,00 €
Internet y teléfono	480,00 €	480,00 €	480,00 €
Seguridad Social	40.320,00 €	43.392,00 €	48.768,00 €
Sueldos	126.000,00 €	135.600,00 €	152.400,00 €
Marketing	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €
Total	198.850,00 €	214.354,50 €	240.073,00 €

Tabla 9-6. Gastos previstos en tres años. Fuente: Elaboración propia.

9.2.1. Balance de situación

Balance (Euros/año)			
Años	2019	2020	2021
Activo no corriente	113.319,65	101.130,38	88.941,12
Inmovilizado intangible	1.761,25	1.761,25	1.761,25
Inmovilizado material	111.558,40	99.369,14	87.179,87
Inversiones financieras a LP	- €	- €	- €
Otros activos no corrientes	- €	- €	- €
Activo corriente	23.164,43	60.818,81	114.741,85
Existencias	- €	- €	- €
Clientes	1.861,91	2.288,59	2.684,08
Otros activos corrientes	- €	- €	- €
Efectivo y activos líquidos	21.302,49	58.530,22	112.057,80
Total activo	136.484,08 €	161.949,19 €	203.682,97 €
Patrimonio neto	83.773,26	117.961,15	168.851,27
Fondos propios	83.773,26	117.961,15	168.851,27
Capital	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €
Prima emisión	72.508,92	72.508,92	72.508,92
Reservas	- €	8.264,34	42.452,23
Resultado ejercicio	8.264,34	34.187,89	34.187,89
Subvenciones de capital	- €	- €	- €
Pasivo no corriente	41.041,18 €	31.589,62 €	21.618,23 €
Deudas a L/P	41.041,18 €	31.589,62 €	21.618,23 €
Otros pasivos no corrientes			
Pasivo corriente	11.669,65	12.398,43	13.213,47
Deudas a C/P	8.958,82 €	9.451,56 €	9.971,39 €
Acreedores comerciales	2.710,83	2.946,87	3.242,08
Otras cuentas a pagar	- €	- €	- €
Total patrimonio neto y pasivo	136.484,09 €	161.949,20 €	203.682,97 €

Tabla 9-7. Balance General. Fuente: Elaboración propia.

Para estudiar el Balance General, se utiliza el análisis vertical y el análisis horizontal. Ambos consisten en determinar el peso proporcional que tiene cada cuenta dentro del estado financiero analizado.

El análisis vertical es de gran importancia a la hora de establecer si una empresa tiene una distribución de activos equitativa y de acuerdo con las necesidades financieras y operativas.

En la tabla observamos que el activo no corriente supone un 83% de los activos totales, esto es debido a la alta inversión para la apertura del negocio en, sobre todo, material fijo, tecnología y mobiliario. Por otro lado, el activo corriente es el 17% del activo total, esto podría indicar la falta de liquidez de la empresa, sin embargo, como hemos dicho antes, se debe a la alta inversión inicial, para así, evitar posibles gastos en el futuro.

Podemos observar que la cuenta de clientes supone un 1,31% de los activos totales, este dato insignificante es bueno, pues indica que la empresa apenas tiene cuentas por cobrar, aun así, esta situación no es de extrañar ya que, en las clínicas dentales, los pacientes suelen realizar los pagos de los servicios al momento o bien se cuenta con financiadoras que proporcionan el cobro total a la clínica nada más realizar el servicio.

Con respecto a los pasivos, hay que tener en cuenta, que se debe disponer del dinero suficiente para hacer frente a nuestras deudas a corto plazo, por lo tanto, el pasivo corriente debe ser menor al activo corriente. En nuestro caso, el pasivo corriente es prácticamente la mitad que el activo corriente, con lo cual, se podrá afrontar este tipo de deudas.

Para el análisis horizontal, se tienen en cuenta los datos en distintos periodos, para así, determinar cuál fue el crecimiento o decrecimiento de una cuenta en un periodo determinado. Para determinar la variación absoluta sufrida por cada partida de un estado financiero en un periodo respecto a otro, se determina la diferencia entre los valores.

En los años 2019 y 2020 el activo total ha tenido un crecimiento positivo del 23,05% y, entre 2020 y 2021, un crecimiento del 28%. A pesar de los datos anteriores, esto es necesario contrastarlo con el análisis vertical, pues hay que asegurarse que ese crecimiento en activos no es solo debido a la devaluación del activo fijo por las amortizaciones de los inmovilizados. Se puede apreciar cierta devaluación, sin embargo, el crecimiento del activo es, sobre todo, debido al activo corriente.

En el párrafo anterior hablábamos de amortizaciones, estas han sido establecidas como se fundamenta en la aplicación de los coeficientes de amortización fijados en la tabla oficialmente aprobada por la Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades.

9.2.2. Análisis a través de ratios financieros

Se calculan los ratios en función de nuestro Balance General y se realiza un estudio de cada uno de los resultados.

Tipo de ratio	Valor	Valor normal
Ratio de liquidez	1,99	1,5-2
Ratio de tesorería	1,99	1
Ratio de solvencia	2,59	>1
Ratio de endeudamiento	0,63	0,5 y 1
Ratio de autonomía financiera	1,59	

Tabla 9-8. Ratios financieros. Fuente: Elaboración propia.

Como adelantamos, el ratio de liquidez mide la capacidad de la empresa para hacer frente las deudas a corto plazo. Para que una empresa tenga liquidez será necesario que tenga dinero disponible para afrontar las deudas a corto plazo y el pago a proveedores. En nuestro caso, al ser una empresa de servicios, no contamos con existencias, por lo que la liquidez se calculará como el activo corriente entre el pasivo corriente. El valor debe estar comprendido entre 1,5 y 2. Nuestro ratio es de 1,99, podemos decir, que la clínica tiene una liquidez elevada.

El ratio de tesorería sería la relación entre los elementos totalmente líquidos del activo con las deudas a corto plazo. Nos proporciona las partes de las deudas que podríamos atender en el caso de que se parara el proceso productivo. Podríamos pensar, que cuanto mayor sea este ratio, mejor será para la empresa, pero no es así. El ratio no debería estar por encima de 1, pues eso supondría que estaríamos acumulando muchos recursos líquidos y perderíamos rentabilidad. En nuestro caso, el valor es de 1,99, un valor muy elevado. Podríamos pensar que no se está saldando las deudas pendientes, pero no es así, esto es debido a que los clientes realizan sus pagos al momento. Este disponible podría invertirse en deudas a largo plazo, o bien, a mejorar las instalaciones e invertir.

El ratio de solvencia se entiende como la cantidad de activo total real que, en caso de liquidación de la empresa, podría hacer frente a deudas tanto a largo como a corto plazo. El valor es de 2,59, un valor muy elevado, sin embargo, supone una distancia mayor a la quiebra. Lo importante es que el valor sea mayor a la unidad, pues si fuese menor, no habría garantía de que el acreedor cobre su deuda.

El ratio de endeudamiento analiza si existe una proporción adecuada entre la financiación ajena, en nuestro caso, el banco y la financiación propia. El valor del ratio es de 0,63 lo que supone que la empresa goza de buena

estabilidad, ya que el volumen de endeudamiento es adecuado.

Al inverso del ratio de endeudamiento, nos encontramos el ratio de autonomía financiera. Por lo tanto, cuanto mayor sea el índice, mejor será la empresa. Lo ideal es que sea en torno a la unidad, pero es variable de una entidad a otra. En nuestro caso, el valor del ratio es de 1,59, con lo cual, nos encontramos en una situación correcta.

9.2.3. Cuenta de pérdidas y ganancias

Cuenta de pérdidas y ganancias				
		2019	2020	2021
Importe neto cifra de negocios		223.433,39 €	274.631,25 €	322.086,10 €
Devoluciones	-	- €	- €	- €
Rebajas	-	- €	- €	- €
Bonificaciones	-	- €	- €	- €
Beneficio bruto explotación		223.433,39 €	274.631,25 €	322.086,10 €
Aprovisionamientos	-	14.100,00 €	14.400,00 €	16.200,00 €
Gastos personal	-	166.320,00 €	178.992,00 €	201.141,00 €
Otros	-	18.430,00 €	20.962,50 €	22.705,00 €
Beneficio neto explotación		24.583,39 €	60.276,75 €	82.040,10 €
Amortización inmovilizado	-	12.189,26 €	12.189,26 €	12.189,26 €
BAII		12.394,13 €	48.087,49 €	69.850,84 €
Resultado financiero	-	1.375,00 €	2.503,63 €	1.997,34 €
BAI		11.019,13 €	45.583,86 €	67.853,50 €
Impuesto de sociedades	-	2.754,78 €	11.395,97 €	16.963,38 €
BDI		8.264,35 €	34.187,89 €	50.890,12 €

Tabla 9-9. Cuenta de pérdidas y ganancias 2019, 2020 y 2021. Fuente: Elaboración propia.

9.2.4. Análisis a través de ratios económicos

Tipo de ratio	Valor
Rentabilidad económica	9%
Rentabilidad financiera	11%

Tabla 9-10. Ratios de rentabilidad. Fuente: Elaboración propia.

La rentabilidad económica proporciona los datos de evolución de factores que inciden en la productividad del activo. Para nuestra clínica, la rentabilidad económica es del 9%. Podemos observar que, para el año siguiente, esta rentabilidad será del 29%, estableciendo el crecimiento a lo largo de los años. El hecho de que haya una menor rentabilidad en el primer año se debe a la inversión inicial tan elevada.

Para analizar la rentabilidad financiera, usaremos la fórmula de Parés a partir de la siguiente fórmula:

$$\frac{BAI}{BAII} \times \frac{Activo\ total}{Fondos\ propios}$$

Si el producto es mayor a la unidad, el endeudamiento aumenta la rentabilidad financiera y, por tanto, sería conveniente. Si es menor a la unidad, todo lo contrario, pues no aumentaría la rentabilidad. Finalmente, si es igual a la unidad, no altera la rentabilidad financiera. En nuestro caso, el valor es de 1,44 por lo que la deuda aumenta dicha rentabilidad.

Comparando el ratio de rentabilidad financiera con el de rentabilidad económica, lo conveniente para que la empresa tenga un apalancamiento financiero positivo, es que la $RF > RE$. Para nuestra clínica, se da este caso.

9.2.5. Análisis de la inversión. VAN y TIR.

Para saber si el proyecto finalmente es viable o no, se utilizan dos parámetros, el VAN (Valor Actual Neto) y el TIR (Tasa Interna de Retorno). Ambos conceptos se basan en la estimación de los flujos de caja de la empresa (ingreso menos gastos netos).

Para que el proyecto sea rentable, el VAN, tiene que ser positivo, ya que, significará que recuperaremos la inversión inicial y tendremos más capital que si lo hubiéramos puesto a renta fija.

$$VAN = -I + \sum_{n=1}^N \frac{Qn}{(1+r)^n}$$

La fórmula para el cálculo del VAN es la anterior, donde I es la inversión, Qn es el flujo de caja del año n, r la tasa de interés con la que estamos comparando y N el número de años de la inversión.

El TIR establece la viabilidad del proyecto en el tipo de interés en el que el VAN se hace cero. Si el valor del TIR es alto, estamos ante un proyecto empresarial rentable, si, por el contrario, es bajo, posiblemente no convenga llevarlo a cabo.

Para proceder al cálculo del VAN, se calculan los flujos de caja para los 5 primeros años de actividad:

Años	Cobros de explotación	Pagos de explotación	Flujo de caja
1	223.433,39 €	198.850,00 €	24.583,39 €
2	274.631,25 €	214.354,50 €	60.276,75 €
3	322.086,10 €	240.046,00 €	82.040,10 €
4	354.459,96 €	252.278,00 €	102.181,96 €
5	382.342,19 €	271.397,00 €	110.945,19 €

Tabla 9-11. Flujos de caja. Fuente: Elaboración propia.

Para calcular la tasa de interés se ha tenido en cuenta que, nuestras inversiones son tanto por el banco como por la aportación de los socios. La solicitud de financiación se realizó a partir de un préstamo ICO, cuyo tipo de interés es del 5,5%. También vamos a considerar que la rentabilidad esperada por los socios es del 7%.

$$Tasa\ de\ interés = \frac{(75505,92 * 0,07) + (50000 * 0,055)}{75505,92 + 50000} * 100 = 6,4\%$$

Por lo tanto, el VAN será:

$$VAN = -125505,92 + \frac{380,027,39}{(1 + 0,064)^5} = 153.174,69$$

Y el TIR:

$$0 = -125505,92 + \frac{380,027,39}{(1 + d)^5} \rightarrow d = 24,8\%$$

Como conclusión, podemos decir que el proyecto debe realizarse ya que el $VAN > 0$ y, como consecuencia de ello, es viable. En 5 años además de recuperar la inversión inicial, se obtendrá un beneficio de 153.174,69 euros. El TIR alto también nos indica la viabilidad, pues es superior al coste de inversión, siendo así el proyecto viable a corto plazo.

También puede ser interesante calcular el payback, ya que, como hemos podido observar calculando el VAN, a los 5 años, tenemos un beneficio elevado, por lo que ya podemos anticipar que la recuperación de la inversión es anterior a esos años.

Años	Flujo de caja	Flujo de caja acumulado
1	24.583,39 €	24.583,39 €
2	60.276,75 €	84.860,14 €
3	82.040,10 €	166.900,24 €
4	102.181,96 €	269.082,20 €
5	110.945,19 €	380.027,39 €

Tabla 9-12. Flujo de caja acumulado. Fuente: Elaboración propia.

Para calcular el payback, se han obtenido los flujos de caja acumulados. Se puede observar que, a partir del tercer año, ya se ha podido recuperar la inversión.

RESULTADOS

Finalmente se concluye el trabajo con la viabilidad del proyecto, pues, tras plantear los tres escenarios, optimista, pesimista y realista, se ha obtenido viabilidad y rentabilidad en los 3 casos.

Hay que tener en cuenta que, en todos los casos, el tiempo en el que se va a ir recuperando la inversión, no es el mismo. Todo ello depende de las ganancias por venta de servicios.

Podemos decir que, una clínica dental, requiere una altísima inversión inicial, pues el recuperar dicha inversión depende de las ganancias obtenidas.

Si se realiza un buen plan de marketing y unos buenos estudios previos se puede prácticamente asegurar que la clínica va a ser rentable, pues a pesar de su alta inversión, los precios de los tratamientos son muy elevados y se van a obtener grandes beneficios tarde o temprano.

CONCLUSIONES

A partir de un estudio de la empresa en todos los ámbitos, y finalmente, tras realizar el estudio económico-financiero, puedo concluir la viabilidad del proyecto.

Este trabajo conlleva la preparación de muchas áreas, así como, economía, finanzas, derecho, marketing, etc. He podido aprender de todas ellas involucrándome totalmente en el logro del proyecto pues puede ser usado, en un futuro no muy lejano, por mi hermana, quien tiene pensado abrir la clínica.

La realización del plan es, sin duda, la herramienta clave para poner en marcha un proyecto empresarial y tomar decisiones con más seguridad.

He tenido, también, la posibilidad de hablar con profesionales de los distintos temas del proyecto. La asistencia, como invitada, a la celebración de Santa Polonia (celebración realizada por el colegio oficial de dentistas de Cádiz), me dio la oportunidad de obtener mucha información y conocer opiniones de distintos profesionales del sector.

La información del proyecto ha sido facilitada por profesionales conocidos del ámbito odontológico, así como, los datos obtenidos por proveedores son reales pues he tenido la oportunidad de comunicarme con ellos.

En conclusión, el proyecto me ha ayudado a estudiar la viabilidad de un proyecto que seguramente en un futuro dará sus frutos.

BIBLIOGRAFÍA

- [1] Apuntes Creación de empresas, 3º GIOI.
- [2] Ayuntamiento de Cádiz. *Licencias de apertura de negocios y de obras*. Disponible en <http://institucional.cadiz.es/area/Tramitaci%C3%B3n%20de%20licencias%20y%20otros%20servicios/409>
- [3] B. de Quirós L. (2018). *La economía española en 2018* Disponible en <http://www.elmundo.es/economia/macroeconomia/2018/01/07/5a4e0b65ca4741117e8b4579.html>
- [4] Campoy-Alemaný I. y Pascual-Moscardó A. *I Cuaderno de Biomateriales Odontológicos, Equipamiento, Instrumentación y Ergonomía*.
- [5] Castro-Reino, O (2016). *Estadística sobre el número de clínicas dentales y dentistas colegiados España*. Disponible en <http://www.colegiopontevedraourense.com/wp-content/uploads/2016/06/ESTADISTICA-NUMERO-CLINICAS.pdf>
- [6] Consejo Dentistas Organización colegial de dentistas en España (2017). *Número de dentistas colegiados por Provincia*. Disponible en <http://www.guiadentistas.es/>
- [7] Cuenca-Sala E. y Baca-García P. (2013). *Odontología preventiva y comunitaria. Principios métodos y aplicaciones*.
- [8] Datos macro (2017). *Análisis macroeconómico en España*. Disponible en <https://www.datosmacro.com>
- [9] Domínguez-Jiménez J. y Seco-Benedicto M. (2010). *Análisis económico financiero*. Disponible en http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:67125/componente67150.pdf
- [10] Instituto Nacional de Estadística (2015). *Utilización de los servicios sanitarios y consumo de medicamentos*. Disponible en <http://www.ine.es/dynt3/inebase/index.htm?type=pcaxis&path=/t15/p419/a2006/p04&file=pcaxis&L=0>
- [11] Krom Agency. *Servicios de Marketing*. Disponible en <https://krom.agency/>
- [12] Ministerio de Economía, Industria y Competitividad. *Balance General*. Disponible en <http://planempresa.ipyme.org/Paginas/Home.aspx>
- [13] Ministerio de Economía, Industria y Competitividad. *Análisis DAFO*. Disponible en <http://dafo.ipyme.org/>
- [14] Ministerio de la Presidencia y para las Administraciones Territoriales. *Ley de sociedades de capital*. Disponible en <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2010-10544>
- [15] Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. *Registro General de centros, servicios y establecimientos sanitarios*. Disponible en <https://www.msssi.gob.es/ciudadanos/prestaciones/regCess/home.htm>
- [16] Proclinic. *Materiales y tecnología*. Disponible en <https://www.proclinic.es/tienda/>
- [17] Programa electoral PP (2016). *Emprendedores y Pymes*. p.17, p. 20, p. 23. Disponible en <http://www.pp.es/conocenos/programas>
- [18] Sainz de Vicuña-Ancin J. (2015). *El plan de marketing en la práctica*. 20ª edición.
- [19] Urbano Mateos S. (2017). *El VAN y el TIR*. Disponible en https://www.gabilos.com/calculadoras/van_tir/definiciones_van_tir.htm

ANEXO 1. SERVICIOS

Área	Tratamiento	Precio
Odontología General y Restauradora	Extracción simple	30,00 €
	Extracción compleja	50,00 €
	Extracción cordales	80,00 €
	Extracción pieza temporal	30,00 €
	Extracción de caninos incluidos	100,00 €
	Obturación Definitiva	30,00 €
	Reconstrucción con poste	50,00 €
	Reconstrucción sin poste	40,00 €
Odontología Preventiva	Examen paciente	- €
	Plan de tratamiento	- €
	Urgencia	- €
	Limpieza bucal	20,00 €
	Fluorización	15,00 €
	Sellado de fosas y fisuras	20,00 €
	Tratamiento de blanqueamiento	300,00 €
Ortodoncia	Brackets metálicos	2.000,00 €
	Brackets estéticos	3.000,00 €
	Ortodoncia invisible	4.000,00 €
	Retenedores de Ortodoncia	60,00 €
Endodoncia	Endodoncia unirradicular	60,00 €
	Endodoncia birradicular	80,00 €
	Endodoncia multirradicular	100,00 €
	Pulpectomías unirradiculares	50,00 €
	Pulpotomías	50,00 €
Periodoncia	Curetajes por cuadrante	200,00 €
	Cirugía mucogingival	250,00 €
	Injertos de conectivo	250,00 €
	Regeneración ósea	500,00 €
	Injertos de encía libre	250,00 €
	Alargamiento coronarios	50,00 €
	Gingivectomías	30,00 €
	Frenectomías	180,00 €

Tabla Anexo 1-1. Servicios y sus respectivos precios 1. Fuente: Elaboración propia.

Implantología	Implantes	600,00 €
	Corona metal-porcelana	250,00 €
	Corona zirconio	320,00 €
	Corona provisional	50,00 €
Prótesis dental	Dentadura completa resina	600,00 €
	Sobredentadura	1.000,00 €
	Prótesis sobre implante	1.500,00 €
	Dentadura parcial resina	400,00 €
	Añadir piezas a prótesis	20,00 €
	Compostura	20,00 €
	Colocar gancho	20,00 €
	Cambiar un diente	20,00 €
	Limpieza de prótesis	20,00 €
	Rebases	30,00 €
	Añadir pieza a un esquelético	20,00 €
	Soldar retenedores	20,00 €

Tabla Anexo 1-2. Servicios y sus respectivos precios 2. Fuente: Elaboración propia

Servicios por especialidad	Cantidad 2019	Cantidad 2020	Cantidad 2021	Ingresos 2019	Ingresos 2020	Ingresos 2021
Odontología General	857	1043	1239	32.710,00 €	40.450,00 €	48.950,00 €
Odontología Preventiva	366	474	597	17.295,00 €	20.495,00 €	26.500,00 €
Ortodoncia	49	61	70	66.380,00 €	79.800,00 €	88.100,00 €
Endodoncia	191	227	308	14.980,00 €	17.340,00 €	23.090,00 €
Periodoncia	280	323	405	31.540,00 €	37.650,00 €	46.300,00 €
Implantología	162	208	228	35.130,00 €	44.570,00 €	49.040,00 €
Prótesis dental	203	381	496	25.400,00 €	34.330,00 €	40.100,00 €
Total	2108	2717	3343	223.435,00 €	274.635,00 €	322.080,00 €

Tabla Anexo 1-3. Ingresos en 3 años escenario realista. Fuente: Elaboración propia.

Servicios por especialidad	Cantidad 2019	Cantidad 2020	Cantidad 2021	Ingresos 2019	Ingresos 2020	Ingresos 2021
Odontología General	771	939	1115	29.439,00 €	36.405,00 €	44.055,00 €
Odontología Preventiva	329	427	537	15.565,50 €	18.445,50 €	23.850,00 €
Ortodoncia	44	55	63	59.742,00 €	71.820,00 €	79.290,00 €
Endodoncia	172	204	277	13.482,00 €	15.606,00 €	20.781,00 €
Periodoncia	252	291	365	28.386,00 €	33.885,00 €	41.670,00 €
Implantología	146	187	205	31.617,00 €	40.113,00 €	44.136,00 €
Prótesis dental	183	343	446	22.860,00 €	30.897,00 €	36.090,00 €
Total	1897	2445	3009	201.091,50 €	247.171,50 €	289.872,00 €

Tabla Anexo 1-4. Ingresos en 3 años escenario pesimista (10% menos). Fuente: Elaboración propia.

Servicios por especialidad	Cantidad 2019	Cantidad 2020	Cantidad 2021	Ingresos 2019	Ingresos 2020	Ingresos 2021
Odontología General	943	1147	1363	35981	44495	53845
Odontología Preventiva	403	521	657	19025	22545	29150
Ortodoncia	54	67	77	73018	87780	96910
Endodoncia	210	250	339	16478	19074	25399
Periodoncia	308	355	446	34694	41415	50930
Implantología	178	229	251	38643	49027	53944
Prótesis dental	223	419	546	27940	37763	44110
Total	2319	2989	3677	245.778,50 €	302.098,50 €	354.288,00 €

Tabla Anexo 1-5. Ingresos en 3 años escenario optimista (10% más). Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 2. INVERSIONES Y GASTOS

Tipo de materiales y tecnología	Nombre	Cantidad	Proveedor	Precio	Total
Material dental fijo	Unidad dental (sillón)	3,00 €	Proclínic	6.000,00 €	18.000,00 €
Material dental fijo	Ortopantomógrafo	1,00 €	Proclínic	25.299,00 €	25.299,00 €
Material dental fijo	Compresor	1,00 €	Proclínic	2.499,00 €	2.499,00 €
Material dental fijo	Autoclave tipo B	1,00 €	Proclínic	6.470,00 €	6.470,00 €
Material dental fijo	Osmotizador de agua	1,00 €	Proclínic	1.000,00 €	1.000,00 €
Material dental fijo	Kit Turbina, contraángulo y pieza de mano	3,00 €	WH	1.200,00 €	3.600,00 €
Material dental fijo	Ultrasonido	3,00 €	Proclínic	497,00 €	1.491,00 €
Material dental fijo	Kit de Puntas de ultrasonido	3,00 €	Proclínic	61,00 €	183,00 €
Material dental fijo	Lámpara de polimerizar	3,00 €	Proclínic	150,00 €	450,00 €
Material dental fijo	Brazo rayos X	3,00 €	Proclínic	2.599,00 €	7.797,00 €
Material dental fijo	Captador digital	3,00 €	Proclínic	3.800,00 €	11.400,00 €
Material dental fijo	Kit de Espejo	3,00 €	Proclínic	16,99 €	50,97 €
Material dental fijo	Kit de Sonda	6,00 €	Proclínic	20,50 €	123,00 €
Material dental fijo	Pinza	20,00 €	Proclínic	8,10 €	162,00 €
Material dental fijo	Sonda periodontal	9,00 €	Proclínic	13,79 €	124,11 €
Material dental fijo	Cureta 1/2	3,00 €	Proclínic	13,46 €	40,38 €
Material dental fijo	Cureta 7/8	3,00 €	Proclínic	13,46 €	40,38 €
Material dental fijo	Cureta 11/12	3,00 €	Proclínic	13,46 €	40,38 €
Material dental fijo	Cureta 13/14	3,00 €	Proclínic	13,46 €	40,38 €
Material dental fijo	Piedra de Arkansas	1,00 €	Proclínic	24,00 €	24,00 €
Material dental fijo	Espatula de composite	3,00 €	Proclínic	9,00 €	27,00 €
Material dental fijo	Espatula tipo hollenback	3,00 €	Proclínic	11,42 €	34,26 €
Material dental fijo	Bruñidor	3,00 €	Proclínic	9,99 €	29,97 €
Material dental fijo	Marcador de surcos	3,00 €	Proclínic	8,48 €	25,44 €
Material dental fijo	Atacador	3,00 €	Proclínic	9,25 €	27,75 €
Material dental fijo	Legras	5,00 €	Proclínic	6,99 €	34,95 €
Material dental fijo	Mosquitos	5,00 €	Proclínic	10,56 €	52,80 €
Material dental fijo	Pinzas tipo adson	5,00 €	Proclínic	11,70 €	58,50 €
Material dental fijo	Portaguas	5,00 €	Proclínic	18,95 €	94,75 €
Material dental fijo	Levanta puentes	3,00 €	Proclínic	7,13 €	21,39 €
Material dental fijo	Tijeras	5,00 €	Proclínic	13,00 €	65,00 €
Material dental fijo	Kit de botadores	2,00 €	Proclínic	97,50 €	195,00 €
Material dental fijo	Kit Forceps	1,00 €	Proclínic	283,40 €	283,40 €
Material dental fijo	Vaso Dappen	3,00 €	Proclínic	2,85 €	8,55 €
Material dental fijo	Espatula de cemento	3,00 €	Proclínic	7,95 €	23,85 €

Tabla Anexo 2-1. Material fijo 1. Fuente: Elaboración propia

Material dental fijo	Espatula de alginato	1,00 €	Proclenic	8,99 €	8,99 €
Material dental fijo	Espatula de escayola	3,00 €	Proclenic	7,95 €	23,85 €
Material dental fijo	Loseta de vidrio	3,00 €	Proclenic	11,90 €	35,70 €
Material dental fijo	Taza de alginato	3,00 €	Proclenic	4,10 €	12,30 €
Material dental fijo	Taza de escayola	3,00 €	Proclenic	9,62 €	28,86 €
Material dental fijo	Kit de cubetas	3,00 €	Proclenic	34,93 €	104,79 €
Material dental fijo	Mango bisturi	5,00 €	Proclenic	4,13 €	20,65 €
Material dental fijo	Periostotomo	5,00 €	Proclenic	16,75 €	83,75 €
Material dental fijo	Kit de Fresas de composite	3,00 €	Proclenic	60,00 €	180,00 €
Material dental fijo	Kit de Fresas de cirugía	3,00 €	Proclenic	23,98 €	71,93 €
Material dental fijo	Copas y cepillos de pulido	3,00 €	Proclenic	113,77 €	341,31 €
Material dental fijo	EndoZ	1,00 €	Proclenic	15,73 €	15,73 €
Material dental fijo	Kit de Fresas gates-glidden	2,00 €	Proclenic	17,38 €	34,76 €
Material dental fijo	Motor de endodoncia	1,00 €	Proclenic	799,00 €	799,00 €
Material dental fijo	Localizador de ápices	1,00 €	Proclenic	325,00 €	325,00 €
Material dental fijo	Jeringas de anestesia	6,00 €	Proclenic	32,00 €	192,00 €
Material dental fijo	Vibradora de escayola	1,00 €	Proclenic	254,00 €	254,00 €
Material dental fijo	Motor de implantes	1,00 €	Proclenic	3.495,00 €	3.495,00 €
Material dental fijo	Kit de Fresas de implantología + Carraca	3,00 €	Proclenic	49,14 €	147,42 €
Material dental fijo	Destornillador 1,2	3,00 €	Proclenic	35,99 €	107,97 €
Material dental fijo	Destornillador 0,9	3,00 €	Proclenic	35,99 €	107,97 €
Material dental fijo	Llave dinamométrica	1,00 €	Proclenic	52,00 €	52,00 €
Material dental fijo	Gafas de protección	3,00 €	Proclenic	11,84 €	35,52 €
Material dental fijo	Pistolas de silicona	3,00 €	Proclenic	93,50 €	280,50 €
Material dental fijo	Recipiente antiséptico	3,00 €	Proclenic	12,99 €	38,97 €
Material dental fijo	Espejo de cara	3,00 €	Proclenic	5,99 €	17,97 €
Material dental fijo	Llave de punta de ultrasonido	3,00 €	Proclenic	30,00 €	90,00 €
Material dental fijo	Mandril	3,00 €	Proclenic	11,05 €	33,15 €
Material dental fijo	Arco de Young	3,00 €	Proclenic	7,15 €	21,45 €
Material dental fijo	Separadores tipo Farabeuf	1,00 €	Proclenic	19,25 €	19,25 €
Material dental fijo	Separadores tipo Minesota	2,00 €	Proclenic	19,46 €	38,92 €
Material dental fijo	Martillo	1,00 €	Proclenic	49,80 €	49,80 €
Material dental fijo	Osteotomo de Summers	1,00 €	Proclenic	43,50 €	43,50 €
Material dental fijo	Juego de clamps	1,00 €	Proclenic	127,00 €	127,00 €
Material dental fijo	Alicate de corte distal	1,00 €	Proclenic	161,02 €	161,02 €
Material dental fijo	Alicate de corte de ligadura	1,00 €	Proclenic	161,02 €	161,02 €
Material dental fijo	Mathieu	1,00 €	Proclenic	27,74 €	27,74 €

Tabla Anexo 2-2. Material fijo 2. Fuente: Elaboración propia

Material dental fijo	Weingart	1,00 €	Proclenic	140,63 €	140,63 €
Material dental fijo	Pinza brackets	1,00 €	Proclenic	9,99 €	9,99 €
Material dental fijo	Espejo oclusal	1,00 €	Proclenic	47,99 €	47,99 €
Material dental fijo	Alicate Removedor bandas	1,00 €	Proclenic	140,63 €	140,63 €
Material dental fijo	Botón lingual redondo	2,00 €	Proclenic	21,59 €	43,18 €
Material dental fijo	Elevador	6,00 €	Proclenic	75,00 €	450,00 €
Material dental fijo	Kit de fresas de pieza de mano	2,00 €	Proclenic	9,30 €	18,60 €

Tabla Anexo 2-3. Material fijo 3. Fuente: Elaboración propia

Mobiliario	Mostrador	1,00 €	Mostradores	2.500,00 €	2.500,00 €
Mobiliario	Escritorio	1,00 €	IKEA	129,00 €	129,00 €
Mobiliario	Silla escritorio	3,00 €	IKEA	49,99 €	149,97 €
Mobiliario	Silla mostrador	2,00 €	IKEA	15,00 €	30,00 €
Mobiliario	Sillas sala espera	8,00 €	IKEA	19,99 €	159,92 €
Mobiliario	Mesitas sala espera	2,00 €	IKEA	39,99 €	79,98 €
Mobiliario	Mesa niño	1,00 €	IKEA	5,00 €	5,00 €
Mobiliario	Silla niño	4,00 €	IKEA	15,99 €	63,96 €
Mobiliario	Armario taquilla	1,00 €	Quirumed	379,00 €	379,00 €
Mobiliario	Mesa sala descanso	1,00 €	IKEA	99,99 €	99,99 €
Mobiliario	Silla sala descanso	4,00 €	IKEA	19,99 €	79,96 €
Mobiliario	Armario microondas	1,00 €	IKEA	59,00 €	59,00 €
Mobiliario	Microondas	1,00 €	IKEA	119,00 €	119,00 €
Mobiliario	Frigorífico	1,00 €	IKEA	131,00 €	131,00 €
Mobiliario	Tostadora	1,00 €	Media markt	20,99 €	20,99 €
Mobiliario	Cafetera	1,00 €	Nestle	60,99 €	60,99 €
Mobiliario	Juguetes niños	1,00 €		40,00 €	40,00 €
Mobiliario	Mesa sala esterilización	1,00 €	Quirumed	189,00 €	189,00 €
Mobiliario	Estanterías sala esterilización	1,00 €	Quirumed	211,00 €	211,00 €
Mobiliario	Armario sala esterilización	1,00 €	Quirumed	362,00 €	362,00 €
Mobiliario	Armario gabinete con fregadero	3,00 €	Quirumed	1.800,00 €	5.400,00 €
Mobiliario	Papelera	10,00 €	Quirumed	13,00 €	130,00 €
Mobiliario	Silla odontólogo	3,00 €	Proclinic	69,99 €	209,97 €
Mobiliario	Silla auxiliar	3,00 €	Proclinic	48,99 €	146,97 €
Mobiliario	Carrito	3,00 €	Proclinic	199,00 €	597,00 €
Tecnología	Cámara reflex	1,00 €	Media markt	469,00 €	469,00 €
Tecnología	Ordenador	2,00 €	Media markt	758,00 €	1.516,00 €

Tabla Anexo 2-4. Mobiliario y tecnología. Fuente: Elaboración propia

Material dental consumible	Composite A2 compacto	3,00 €	3M	30,95 €	92,85 €
Material dental consumible	Composite A2 fluido	3,00 €	3M	49,15 €	147,45 €
Material dental consumible	Composite A3	3,00 €	3M	46,15 €	138,45 €
Material dental consumible	Composite A3.5	3,00 €	3M	30,95 €	92,85 €
Material dental consumible	Ácido ortofosfórico al 37%	3,00 €	3M	43,92 €	131,76 €
Material dental consumible	Adhesivo scotchbond universal	3,00 €	3M	78,50 €	235,50 €
Material dental consumible	Ionoseal	3,00 €	VOCO	130,19 €	390,57 €
Material dental consumible	Automatrix	3,00 €	Dentsply	37,95 €	113,85 €
Material dental consumible	Kit de cuñas	3,00 €	Proclenic	15,15 €	45,45 €
Material dental consumible	Matrices de acetato	3,00 €	Proclenic	7,35 €	22,05 €
Material dental consumible	Papel de articular	3,00 €	Bausch	14,50 €	43,50 €
Material dental consumible	Bandas de metal seccionales	3,00 €	Proclenic	5,95 €	17,85 €
Material dental consumible	Tiras de pulir	1,00 €	Proclenic	19,95 €	19,95 €
Material dental consumible	Juego de gutaperchas	2,00 €	Proclenic	11,55 €	23,10 €
Material dental consumible	Juego de puntas de papel	2,00 €	Proclenic	9,05 €	18,10 €
Material dental consumible	Kit de postes de fibra de vidrio	1,00 €	Proclenic	18,95 €	18,95 €
Material dental consumible	Cemento de endodoncia	2,00 €	Proclenic	56,00 €	112,00 €
Material dental consumible	Juego de limas manuales	7,00 €	Dentsply	15,76 €	110,32 €
Material dental consumible	Juego de limas rotatorias	7,00 €	Dentsply	75,95 €	531,65 €
Material dental consumible	Caja Jeringas de irrigar con puntas	1,00 €	Proclenic	127,07 €	127,07 €
Material dental consumible	Caja Agujas de irrigación	1,00 €			
Material dental consumible	Calcicur	2,00 €	VOCO	34,81 €	69,62 €
Material dental consumible	Ionómero de vidrio (ionolux)	3,00 €	VOCO	58,95 €	176,85 €
Material dental consumible	Silicona pesada HD ELITE putty	3,00 €	Zhermark	164,80 €	494,40 €
Material dental consumible	Viscogel	3,00 €	Dentsply	134,30 €	402,90 €
Material dental consumible	Structur A2	3,00 €	VOCO	74,00 €	222,00 €
Material dental consumible	Hilo de retracción 000	2,00 €	Proclenic	15,35 €	30,70 €
Material dental consumible	Agujas de sutura 0000	3,00 €	Proclenic	36,76 €	110,28 €
Material dental consumible	Agujas de sutura de nylon	3,00 €	Proclenic	81,90 €	245,70 €
Material dental consumible	Esponja hemostática	3,00 €	Proclenic	14,95 €	44,85 €
Material dental consumible	Cemento provisional (Tempbond)	3,00 €	3M	31,84 €	95,52 €
Material dental consumible	Cemento definitivo relyx (3M)	3,00 €	3M	58,95 €	176,85 €
Material dental consumible	Cajas de gasas	6,00 €	Proclenic	2,18 €	13,08 €
Material dental consumible	Gel de perio kin	3,00 €	Perio kin	5,99 €	17,97 €
Material dental consumible	Microbrush	3,00 €	Proclenic	45,95 €	137,85 €
Material dental consumible	Caja de Servilletas	3,00 €	Proclenic	34,95 €	104,85 €
Material dental consumible	Caja de Rollos	3,00 €	Proclenic	17,90 €	53,70 €

Tabla Anexo 2-5. Material fungible 1. Fuente: Elaboración propia

Material dental consumible	Baberos	3,00 €	Proclinic	10,95 €	32,85 €
Material dental consumible	Pinzas de porta babero	6,00 €	Proclinic	4,05 €	24,30 €
Material dental consumible	Caja 100 Eyectores	2,00 €	Proclinic	2,95 €	5,90 €
Material dental consumible	Cánulas de aspiración caja	2,00 €	Proclinic	12,98 €	25,96 €
Material dental consumible	Discos de pulido soflex (3m)	2,00 €	3M	46,85 €	93,70 €
Material dental consumible	Kit de blanqueamiento	2,00 €	Pola Office+	115,00 €	230,00 €
Material dental consumible	Diques de goma caja	2,00 €	DENTA FLUX	17,36 €	34,72 €
Material dental consumible	Implantes de 7 mm	6,00 €	Galimplant	161,70 €	970,20 €
Material dental consumible	Implantes de 8,5 mm	6,00 €	Galimplant	161,70 €	970,20 €
Material dental consumible	Implantes de 10 mm	6,00 €	Galimplant	161,70 €	970,20 €
Material dental consumible	Implantes de 11,5 mm	6,00 €	Galimplant	161,70 €	970,20 €
Material dental consumible	Implantes de 12 mm	6,00 €	Galimplant	161,70 €	970,20 €
Material dental consumible	Implantes de 13 mm	6,00 €	Galimplant	161,70 €	970,20 €
Material dental consumible	Implantes de 15 mm	6,00 €	Galimplant	161,70 €	970,20 €
Material dental consumible	Membrana de colageno	5,00 €	Geistlich	69,75 €	348,75 €
Material dental consumible	Suero	3,00 €	Proclinic	28,80 €	86,40 €
Material dental consumible	Agua oxigenada	3,00 €	Proclinic	0,69 €	2,07 €
Material dental consumible	Thermafil	3,00 €	Proclinic	93,95 €	281,85 €
Material dental consumible	Kit de Tornillos de fijación	1,00 €	Galimplant	140,00 €	140,00 €
Material dental consumible	Caja cera climas cálidos	3,00 €	Proclinic	24,99 €	74,97 €
Material dental consumible	Caja cera tipo godiva	1,00 €	Proclinic	24,85 €	24,85 €
Material dental consumible	Lápiz tinta	3,00 €	Proclinic	18,12 €	54,36 €
Material dental consumible	Cavit	3,00 €	3M	10,95 €	32,85 €
Material dental consumible	MTA	1,00 €	Proclinic	46,69 €	46,69 €
Material dental consumible	Elásticos intermaxilares 1/4 (fuertes)	2,00 €	Proclinic	27,75 €	55,50 €
Material dental consumible	Elásticos intermaxilares 1/2 (suaves)	3,00 €	Proclinic	4,25 €	12,75 €
Material dental consumible	Elásticos intermaxilares 1/2 (medios)	3,00 €	Proclinic	4,25 €	12,75 €
Material dental consumible	Elásticos intermaxilares 1/2 (fuertes)	3,00 €	Proclinic	4,25 €	12,75 €
Material dental consumible	Elásticos intermaxilares 5/16 (suaves)	2,00 €	Proclinic	27,75 €	55,50 €
Material dental consumible	Elásticos intermaxilares 5/16 (medios)	2,00 €	Proclinic	27,75 €	55,50 €
Material dental consumible	Elásticos intermaxilares 5/16 (fuertes)	2,00 €	Proclinic	27,75 €	55,50 €
Material dental consumible	Adhesivo brackets	2,00 €	Proclinic	145,64 €	291,28 €
Material dental consumible	Brackets	10,00 €	3M	49,99 €	499,90 €
Material dental consumible	Mordedor bandas	5,00 €	Proclinic	14,75 €	73,75 €
Material dental consumible	Separadores mejillas	5,00 €	Proclinic	12,45 €	62,25 €

Tabla Anexo 2-6. Material fungible 2. Fuente: Elaboración propia

Compra material para construcción	Vendedor	Precio		Precio total
Suelo laminado, blanco blanqueado efecto roble (TUNDRA)	IKEA	6,99 €	53	372,72 €
Pintura Blanco LUXENS	LEROY MERLIN	20,95 €	4,00 €	83,80 €
Losas baño Serie CERS	LEROY MERLIN	17,95 €	32,70 €	586,95 €
				1.043,47 €
Mano de obra	Precio/m2	m2	Precio total	
Colocación suelo	10,00 €	53,32 €	533,22 €	
Pintura	2,00 €	231,54 €	463,08 €	
Tabique+colocación	12,34 €	86,26 €	1.064,42 €	
				2.060,72 €

Tabla Anexo 2-7. Inversión en obra. Fuente: Elaboración propia

Tipo de trabajador	Salario anual 2019	Seg social 2019	Salario anual 2020	Seg social 2020	Salario anual 2021	Seg social 2021
Gerente	30.000	9.600,00 €	32.400,00 €	10.368,00 €	33.600,00 €	10.752,00 €
Odontólogo Cirujano	24.000	7.680,00 €	26.400,00 €	8.448,00 €	30.000,00 €	9.600,00 €
Odontólogo Ortodoncista	24.000	7.680,00 €	26.400,00 €	8.448,00 €	30.000,00 €	9.600,00 €
Odontólogo General	24.000	7.680,00 €	26.400,00 €	8.448,00 €	30.000,00 €	9.600,00 €
Higienista	12.000	3.840,00 €	12.000,00 €	3.840,00 €	14.400,00 €	4.608,00 €
Higienista	12.000	3.840,00 €	12.000,00 €	3.840,00 €	14.400,00 €	4.608,00 €
Total	126.000	40.320,00 €	12.902,40 €	4.128,77 €	1.321,21 €	422,79 €

Tabla Anexo 2-8. Salarios y seguridad social. Fuente: Elaboración propia

ANEXO 3. ANÁLISIS ESCENARIOS

1. Escenario pesimista

Balance (Euros/año)			
Años	2019	2020	2021
Activo no corriente	113.319,65 €	101.130,38 €	88.941,12 €
Inmovilizado intangible	1.761,25 €	1.761,25 €	1.761,25 €
Inmovilizado material	111.558,40 €	99.369,14 €	87.179,87 €
Inversiones financieras a LP	- €	- €	- €
Otros activos no corrientes	- €	- €	- €
Activo corriente	3.577,82 €	20.637,76 €	50.400,23 €
Existencias	- €	- €	- €
Clientes	1.675,77 €	2.059,77 €	2.415,60 €
Otros activos corrientes	- €	- €	- €
Efectivo y activos líquidos	1.902,07 €	18.578,01 €	47.984,63 €
Total activo	116.897,47 €	121.768,14 €	139.341,35 €
Patrimonio neto	64.186,66 €	77.780,11 €	104.509,64 €
Fondos propios	64.186,66 €	77.780,11 €	104.509,64 €
Capital	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €
Prima emisión	72.508,92 €	72.508,92 €	72.508,92 €
Reservas	- €	11.322,27 €	2.271,19 €
Resultado ejercicio	- 11.322,27 €	13.593,45 €	26.729,55 €
Subvenciones de capital	- €	- €	- €
Pasivo no corriente	41.041,18 €	31.589,62 €	21.618,23 €
Deudas a L/P	41.041,18 €	31.589,62 €	21.618,23 €
Otros pasivos no corrientes			
Pasivo corriente	11.669,65 €	12.398,43 €	13.213,47 €
Deudas a C/P	8.958,82 €	9.451,56 €	9.971,39 €
Acreedores comerciales	2.710,83 €	2.946,87 €	3.242,08 €
Otras cuentas a pagar	- €	- €	- €
Total patrimonio neto y pasivo	116.897,49 €	121.768,16 €	139.341,34 €

Tabla Anexo 3-1. Balance General pesimista. Fuente: Elaboración propia.

Para estudiar el Balance General, se utiliza el análisis vertical y el análisis horizontal.

En la tabla observamos que el activo no corriente supone un 96% de los activos totales, esto es debido a la alta inversión para la apertura del negocio en, sobre todo, material fijo, tecnología y mobiliario. Por otro lado, el activo corriente es el 4% del activo total.

Podemos observar que la cuenta de clientes supone un 1,43% de los activos totales, este dato insignificante es bueno, pues indica que la empresa apenas tiene cuentas por cobrar, aun así, esta situación no es de extrañar ya que, en las clínicas dentales, los pacientes suelen realizar los pagos de los servicios al momento o bien se cuenta con financiadoras que proporcionan el cobro total a la clínica nada más realizar el servicio.

Con respecto a los pasivos, hay que tener en cuenta, que se debe disponer del dinero suficiente para hacer frente a nuestras deudas a corto plazo, por lo tanto, el pasivo corriente debe ser menor al activo corriente. En nuestro caso, el pasivo corriente es bastante mayor que el activo corriente. Esto es debido a que en el primer año se

tienen muchos gastos debido a la alta inversión y nuestros ingresos no son lo suficientemente elevados como para saldar esas deudas, sin embargo, en los siguientes años, se puede observar como el activo corriente supera al pasivo corriente.

Tipo de ratio	Valor	Valor normal
Ratio de liquidez	0,31	1,5-2
Ratio de tesorería	0,31	1
Ratio de solvencia	2,22	> 1
Ratio de endeudamiento	0,82	0,5 y 1
Ratio de autonomía financiera	1,22	> 1

Tabla Anexo 3-2. Ratios financieros pesimista. Fuente: Elaboración propia.

Como adelantamos, el ratio de liquidez el valor debe estar comprendido entre 1,5 y 2. Nuestro ratio es de 0,31, pero esto será para el primer año, pues en 2019 la empresa no tendrá liquidez.

El ratio de tesorería no debería estar por encima de 1, pues eso supondría que estaríamos acumulando muchos recursos líquidos y perderíamos rentabilidad. En nuestro caso, el valor es de 0,31, ya que, en el primer año, al tener que saldar muchas deudas debido a la inversión inicial, tendremos poco efectivo.

El ratio de solvencia se entiende como la cantidad de activo total real que, en caso de liquidación de la empresa, podría hacer frente a deudas tanto a largo como a corto plazo. El valor es de 2,22, un valor muy elevado, sin embargo, supone una distancia mayor a la quiebra. Lo importante es que el valor sea mayor a la unidad, pues si fuese menor, no habría garantía de que el acreedor cobre su deuda.

El ratio de endeudamiento analiza si existe una proporción adecuada entre la financiación ajena, en nuestro caso, el banco y la financiación propia. El valor del ratio es de 0,82 lo que supone que la empresa goza de buena estabilidad, ya que el volumen de endeudamiento es adecuado.

Al inverso del ratio de endeudamiento, nos encontramos el ratio de autonomía financiera. Por lo tanto, cuanto mayor sea el índice, mejor será la empresa. Lo ideal es que sea en torno a la unidad, pero es variable de una entidad a otra. En nuestro caso, el valor del ratio es de 1,22, con lo cual, nos encontramos en una situación correcta.

Cuenta de pérdidas y ganancias				
		2019	2020	2021
Importe neto cifra de negocios		201.092,00 €	247.172,00 €	289.872,00 €
Devoluciones	-	- €	- €	- €
Rebajas	-	- €	- €	- €
Bonificaciones	-	- €	- €	- €
Beneficio bruto explotación		201.092,00 €	247.172,00 €	289.872,00 €
Aprovisionamientos	-	14.100,00 €	14.400,00 €	16.200,00 €
Gastos personal	-	166.320,00 €	178.992,00 €	201.141,00 €
Otros	-	18.430,00 €	20.962,50 €	22.705,00 €
Beneficio neto explotación		2.242,00 €	32.817,50 €	49.826,00 €
Amortización inmovilizado	-	12.189,26 €	12.189,26 €	12.189,26 €
BAII	-	9.947,26 €	20.628,24 €	37.636,74 €
Resultado financiero	-	1.375,00 €	2.503,63 €	1.997,34 €
BAI	-	11.322,26 €	18.124,61 €	35.639,40 €
Impuesto de sociedades	-	- €	4.531,15 €	8.909,85 €
BDI	-	8.491,70 €	13.593,46 €	26.729,55 €

Tabla Anexo 3-3. Cuenta de pérdidas y ganancias pesimista. Fuente: Elaboración propia.

Tipo de ratio	Valor
Rentabilidad económica	-8,5%
Rentabilidad financiera	-13,2%

Tabla Anexo 3-4. Ratios financieros. Fuente: Elaboración propia.

Para nuestra clínica, la rentabilidad económica es del -8,5%, esto es debido a la alta inversión inicial, sin embargo, podemos observar como en el siguiente año, la rentabilidad es del 16,94 %.

Para analizar la rentabilidad financiera, usaremos la fórmula de Parés a partir de la siguiente fórmula:

$$\frac{BAI}{BAII} \times \frac{Activo\ total}{Fondos\ propios}$$

Si el producto es mayor a la unidad, el endeudamiento aumenta la rentabilidad financiera y, por tanto, sería conveniente. Si es menor a la unidad, todo lo contrario, pues no aumentaría la rentabilidad. Finalmente, si es igual a la unidad, no altera la rentabilidad financiera. En nuestro caso, el valor es de 2,07 por lo que la deuda aumenta dicha rentabilidad.

Para saber si el proyecto finalmente es viable o no, se utilizan dos parámetros, el VAN (Valor Actual Neto) y el TIR (Tasa Interna de Retorno). Ambos conceptos se basan en la estimación de los flujos de caja de la empresa (ingreso menos gastos netos).

Para que el proyecto sea rentable, el VAN, tiene que ser positivo, ya que, significará que recuperaremos la inversión inicial y tendremos más capital que si lo hubiéramos puesto a renta fija.

$$VAN = -I + \sum_{n=1}^N \frac{Q_n}{(1+r)^n}$$

La fórmula para el cálculo del VAN es la anterior, donde I es la inversión, Qn es el flujo de caja del año n, r la tasa de interés con la que estamos comparando y N el número de años de la inversión.

El TIR establece la viabilidad del proyecto en el tipo de interés en el que el VAN se hace cero. Si el valor del TIR es alto, estamos ante un proyecto empresarial rentable, si, por el contrario, es bajo, posiblemente no convenga llevarlo a cabo.

Para proceder al cálculo del VAN, se calculan los flujos de caja para los 5 primeros años de actividad:

Años	Cobros de explotación	Pagos de explotación	Flujo de caja	Flujo de caja acumulado
1	201.090,05 €	178.965,00 €	22.125,05 €	22.125,05 €
2	247.168,13 €	192.919,05 €	54.249,08 €	76.374,13 €
3	289.877,49 €	216.041,40 €	73.836,09 €	150.210,22 €
4	319.013,96 €	227.050,20 €	91.963,76 €	242.173,98 €
5	344.107,97 €	244.257,30 €	99.850,67 €	342.024,65 €

Tabla Anexo 3-5. Flujos de caja pesimista. Fuente: Elaboración propia.

Para calcular la tasa de interés se ha tenido en cuenta que, nuestras inversiones son tanto por el banco como por la aportación de los socios. La solicitud de financiación se realizó a partir de un préstamo ICO, cuyo tipo de interés es del 5,5%. También vamos a considerar que la rentabilidad esperada por los socios es del 7%.

$$Tasa\ de\ interés = \frac{(75505,92 * 0,07) + (50000 * 0,055)}{75505,92 + 50000} * 100 = 6,4\%$$

Por lo tanto, el VAN será:

$$VAN = -125505,92 + \frac{342.024,65}{(1 + 0,064)^5} = 125.306,6321$$

Y el TIR:

$$0 = -125505,92 + \frac{342.024,65}{(1 + d)^5} \rightarrow d = 22,2\%$$

Como conclusión, podemos decir que el proyecto debe realizarse ya que el VAN > 0 y, como consecuencia de ello, es viable. En 5 años además de recuperar la inversión inicial, se obtendrá un beneficio de 125.306,63 euros. El TIR alto también nos indica la viabilidad, pues es superior al coste de inversión, siendo así el proyecto viable a corto plazo.

Para calcular el payback, se han obtenido los flujos de caja acumulados. Se puede observar que, a partir del tercer año, ya se ha podido recuperar la inversión.

2. Escenario optimista

Balance (Euros/año)			
Años	2019	2020	2021
Activo no corriente	113.319,65 €	101.130,38 €	88.941,12 €
Inmovilizado intangible	1.761,25 €	1.761,25 €	1.761,25 €
Inmovilizado material	111.558,40 €	99.369,14 €	87.179,87 €
Inversiones financieras a LP	- €	- €	- €
Otros activos no corrientes	- €	- €	- €
Activo corriente	39.923,64	98.178,83	171.493,04
Existencias	- €	- €	- €
Clientes	2.048,16	2.517,49	2.899,51
Otros activos corrientes	- €	- €	- €
Efectivo y activos líquidos	37.875,49	95.661,35	168.593,54
Total activo	153.243,29 €	199.309,21 €	260.434,16 €
Patrimonio neto	100.532,47	155.321,17	225.602,46
Fondos propios	100.532,47	155.321,17	225.602,46
Capital	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €
Prima emisión	72.508,92 €	72.508,92 €	72.508,92 €
Reservas	- €	- 11.322,27 €	2.271,19 €
Resultado ejercicio	25.023,55	54.788,70	70.281,30
Subvenciones de capital	- €	- €	- €
Pasivo no corriente	41.041,18 €	31.589,62 €	21.618,23 €
Deudas a L/P	41.041,18 €	31.589,62 €	21.618,23 €
Otros pasivos no corrientes			
Pasivo corriente	11.669,65 €	12.398,43 €	13.213,47 €
Deudas a C/P	8.958,82 €	9.451,56 €	9.971,39 €
Acreedores comerciales	2.710,83 €	2.946,87 €	3.242,08 €
Otras cuentas a pagar	- €	- €	- €
Total patrimonio neto y pasivo	153.243,30 €	199.309,22 €	260.434,16 €

Tabla Anexo 3-6. Balance General optimista. Fuente: Elaboración propia

Para estudiar el Balance General, se utiliza el análisis vertical y el análisis horizontal.

En la tabla observamos que el activo no corriente supone un 73,94% de los activos totales, mucho menos porcentaje que en el caso anterior, debido a nuestros mayores ingresos para saldar más deudas.

Podemos observar que la cuenta de clientes supone un 1,33% de los activos totales, este dato insignificante es bueno, pues indica que la empresa apenas tiene cuentas por cobrar, aun así, esta situación no es de extrañar ya que, en las clínicas dentales, los pacientes suelen realizar los pagos de los servicios al momento o bien se cuenta con financiadoras que proporcionan el cobro total a la clínica nada más realizar el servicio.

Con respecto a los pasivos, hay que tener en cuenta, que se debe disponer del dinero suficiente para hacer frente a nuestras deudas a corto plazo, por lo tanto, el pasivo corriente debe ser menor al activo corriente. En nuestro caso, el activo corriente es prácticamente tres veces mayor que el pasivo corriente, siendo este dato muy favorable.

Tipo de ratio	Valor	Valor normal
Ratio de liquidez	3,42	1,5-2
Ratio de tesorería	3,42	1
Ratio de solvencia	2,91	> 1
Ratio de endeudamiento	0,52	0,5 y 1
Ratio de autonomía financiera	1,91	> 1

Tabla Anexo 3-7. Ratios financieros optimista. Fuente: Elaboración propia.

El ratio de liquidez el valor debe estar comprendido entre 1,5 y 2. Nuestro ratio es de 3,42, por lo que disponemos de mucha liquidez.

El ratio de tesorería no debería estar por encima de 1, pues eso supondría que estaríamos acumulando muchos recursos líquidos y perderíamos rentabilidad. En nuestro caso, el valor es de 3,42, un valor muy elevado. Podríamos pensar que no se está saldando las deudas pendientes, pero no es así, esto es debido a que los clientes realizan sus pagos al momento. Este disponible podría invertirse en deudas a largo plazo, o bien, a mejorar las instalaciones e invertir.

El ratio de solvencia se entiende como la cantidad de activo total real que, en caso de liquidación de la empresa, podría hacer frente a deudas tanto a largo como a corto plazo. El valor es de 2,91, un valor muy elevado, sin embargo, supone una distancia mayor a la quiebra. Lo importante es que el valor sea mayor a la unidad, pues si fuese menor, no habría garantía de que el acreedor cobre su deuda.

El ratio de endeudamiento analiza si existe una proporción adecuada entre la financiación ajena, en nuestro caso, el banco y la financiación propia. El valor del ratio es de 0,52 lo que supone que la empresa goza de buena estabilidad, ya que el volumen de endeudamiento es adecuado.

Al inverso del ratio de endeudamiento, nos encontramos el ratio de autonomía financiera. Por lo tanto, cuanto mayor sea el índice, mejor será la empresa. Lo ideal es que sea en torno a la unidad, pero es variable de una entidad a otra. En nuestro caso, el valor del ratio es de 1,91, con lo cual, nos encontramos en una situación correcta.

Cuenta de pérdidas y ganancias				
		2019	2020	2021
Importe neto cifra de negocios		245.779,00 €	302.099,00	347.941,00
Devoluciones	-	- €	- €	- €
Rebajas	-	- €	- €	- €
Bonificaciones	-	- €	- €	- €
Beneficio bruto explotación		245.779,00 €	302.099,00 €	347.941,00 €
Aprovisionamientos	-	14.100,00 €	14.400,00 €	16.200,00 €
Gastos personal	-	166.320,00 €	178.992,00 €	201.141,00 €
Otros	-	18.430,00 €	20.962,50 €	22.705,00 €
Beneficio neto explotación		46.929,00 €	87.744,50 €	107.895,00 €
Amortización inmovilizado	-	12.189,26 €	12.189,26 €	12.189,26 €
BAII		34.739,74 €	75.555,24 €	95.705,74 €
Resultado financiero	-	1.375,00 €	2.503,63 €	1.997,34 €
BAI		33.364,74 €	73.051,61 €	93.708,40 €
Impuesto de sociedades	-	8.341,19	18.262,90	23.427,10
BDI		8.491,70 €	54.788,71 €	70.281,30 €

Tabla Anexo 3-8. Cuenta de pérdidas y ganancias optimista. Fuente: Elaboración propia.

Tipo de ratio	Valor
Rentabilidad económica	22,7%
Rentabilidad financiera	34,6%

Tabla Anexo 3-9. Ratios financieros optimista. Fuente: Elaboración propia.

Para nuestra clínica, la rentabilidad económica es del 22,7%, esto es debido a la alta inversión inicial, sin embargo, podemos observar como en el siguiente año, la rentabilidad es del 34,6 %.

Para analizar la rentabilidad financiera, usaremos la fórmula de Parés a partir de la siguiente fórmula:

$$\frac{BAI}{BAII} \times \frac{\text{Activo total}}{\text{Fondos propios}}$$

Si el producto es mayor a la unidad, el endeudamiento aumenta la rentabilidad financiera y, por tanto, sería conveniente. Si es menor a la unidad, todo lo contrario, pues no aumentaría la rentabilidad. Finalmente, si es igual a la unidad, no altera la rentabilidad financiera. En nuestro caso, el valor es de 1,46 por lo que la deuda aumenta dicha rentabilidad.

Para saber si el proyecto finalmente es viable o no, se utilizan dos parámetros, el VAN (Valor Actual Neto) y el TIR (Tasa Interna de Retorno). Ambos conceptos se basan en la estimación de los flujos de caja de la empresa (ingreso menos gastos netos).

Para que el proyecto sea rentable, el VAN, tiene que ser positivo, ya que, significará que recuperaremos la inversión inicial y tendremos más capital que si lo hubiéramos puesto a renta fija.

$$VAN = -I + \sum_{n=1}^N \frac{Q_n}{(1+r)^n}$$

La fórmula para el cálculo del VAN es la anterior, donde I es la inversión, Q_n es el flujo de caja del año n, r la tasa de interés con la que estamos comparando y N el número de años de la inversión.

El TIR establece la viabilidad del proyecto en el tipo de interés en el que el VAN se hace cero. Si el valor del TIR es alto, estamos ante un proyecto empresarial rentable, si, por el contrario, es bajo, posiblemente no convenga llevarlo a cabo.

Para proceder al cálculo del VAN, se calculan los flujos de caja para los 5 primeros años de actividad:

Años	Cobros de explotación	Pagos de explotación	Flujo de caja	Flujo de caja acumulado
1	245.776,73 €	218.735,00 €	27.041,73 €	27.041,73 €
2	302.094,38 €	235.789,95 €	66.304,43 €	93.346,15 €
3	354.294,71 €	264.050,60 €	90.244,11 €	183.590,26 €
4	389.905,96 €	277.505,80 €	112.400,16 €	295.990,42 €
5	420.576,41 €	298.536,70 €	122.039,71 €	418.030,13 €

Tabla Anexo 3-10. Flujos de caja optimista. Fuente: Elaboración propia.

Para calcular la tasa de interés se ha tenido en cuenta que, nuestras inversiones son tanto por el banco como

por la aportación de los socios. La solicitud de financiación se realizó a partir de un préstamo ICO, cuyo tipo de interés es del 5,5%. También vamos a considerar que la rentabilidad esperada por los socios es del 7%.

$$\text{Tasa de interés} = \frac{(75505,92 * 0,07) + (50000 * 0,055)}{75505,92 + 50000} * 100 = 6,4\%$$

Por lo tanto, el VAN será:

$$VAN = -125505,92 + \frac{418030,13}{(1 + 0,064)^5} = 181.042,7565$$

Y el TIR:

$$0 = -125505,92 + \frac{418030,13}{(1 + d)^5} \rightarrow d = 27,2\%$$

Como conclusión, podemos decir que el proyecto debe realizarse ya que el VAN > 0 y, como consecuencia de ello, es viable. En 5 años además de recuperar la inversión inicial, se obtendrá un beneficio de 181042,7565 euros. El TIR alto también nos indica la viabilidad, pues es superior al coste de inversión, siendo así el proyecto viable a corto plazo.

Para calcular el payback, se han obtenido los flujos de caja acumulados. Se puede observar que, entre el segundo y tercer año, ya se ha podido recuperar la inversión.

