



“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA APERTURA DE UNA CLÍNICA ODONTOLÓGICA”

Bottini, María Lucía.
luciabottini98@gmail.com

RESUMEN

Este plan de negocios tiene como propósito evaluar la factibilidad y viabilidad económica financiera de la apertura de una clínica Odontológica que tiene como objetivo brindar a sus pacientes un servicio diferenciado y de excelente calidad. Idea que surge de tres odontólogos familiares que actualmente trabajan de forma independiente cada uno en sus consultorios. Algunos de los servicios que ofrecen son, limpieza, remoción de caries, coronas, implantes, pernos, extracciones, tratamientos de estética, entre otros.

Los odontólogos actualmente tienen una muy buena posición y lograron crecer a lo largo de los años, por lo que quieren evaluar la posibilidad de abrir una clínica odontológica integral entre ellos tres y así poder brindar un mejor servicio a sus pacientes actuales y potenciales. Ante esta situación, se encuentran con un problema que es la toma de decisiones basada en la intuición ya que ellos no cuentan con ningún tipo de registro sobre sus ingresos y gastos referidos a su trabajo. Por lo que se hace necesario investigar y conocer a fondo las características del mercado, estudiar las necesidades de los clientes, competidores actuales, analizar su estructura de costos y sus fuentes de ingreso. Y así definir una propuesta de valor que permitirá poder destacarse y diferenciarse de la competencia. Para recolectar toda la información se estudió desde un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo a la vez), utilizando técnicas como encuestas, observaciones directas y entrevistas

El plan de negocios se elaboró a través del desarrollo de los siguientes tipos de estructuras: Ideológica, legal, mercado, operativa/técnica, organizacional y Financiera/Económica. El propósito de cada una de las estructuras fue poder analizar en profundidad cada una de las partes que componen el negocio para que de esta manera se pueda establecer una estrategia, se puedan optimizar las actividades, los recursos y la estructura de la empresa.

El plan de negocios proveerá información necesaria que se convertirá en una herramienta de toma de decisiones para los odontólogos en el sentido de la conveniencia de iniciar el negocio como está planteado, de realizar adecuaciones antes de iniciar el proceso o bien de abortarlo ante un riesgo mayúsculo de fracaso.

Palabras Clave: plan de negocios, clínica odontológica, estrategia, calidad.



INTRODUCCIÓN

Los problemas dentales son motivos de inseguridad y, en ciertos casos, incluso de dolor físico para muchas personas. Gracias a la Odontología y a los profesionistas que se dedican a ella, los problemas en los dientes, las encías, los labios, el paladar y la lengua pueden ser superados, mejorando así la calidad de vida de los pacientes.

La Odontología es una especialidad médica que trata, previene y estudia enfermedades típicas de la cavidad oral, como lo son las caries y la gingivitis. A su vez, la Odontología contempla especialidades para trabajar padecimientos bucales específicos. Algunas de estas especialidades son: endodoncia, ortodoncia, rehabilitación bucal, odontología pediátrica, etc.

Un odontólogo es una persona preocupada en ayudar a las personas a llevar una buena calidad de vida a través de los servicios de salud. Pero más allá de esto es importante el trabajo a detalle, la dedicación y la actitud de servicio. No menos importante, es el sentido de la estética y las habilidades de comunicación.

Los consultorios de la familia PB están integrados por tres odontólogos (esposo-esposa-hermana de la esposa) que trabajan en forma individual los cuales cuentan con una amplia cartera de clientes. Los tres odontólogos tienen una secretaria común y se dedican a las mismas actividades dentro del rubro odontológico como ser arreglos, extracciones, limpiezas, coronas, implantes etc.

Con este estudio se pretende realizar un plan de negocios para pasar de los consultorios odontológicos en los que los odontólogos trabajan de forma aislada a una clínica odontológica moderna que ofrezca todo tipo de servicios odontológicos. Con esto se busca brindar un servicio completo y mejorado al cliente y ofrecer mayor valor a los mismos, mediante un servicio destacable por su atención y calidad.

Problemas/Oportunidades

En la actualidad existe un grupo familiar de odontólogos que trabajan de forma independiente los cuales cuentan con una amplia cartera de clientes y una creciente demanda constante. Por lo que se plantean abrir un centro integral de servicios de odontología para que el servicio que ofrecen actualmente de manera independiente sea más completo y poder optimizar la facturación al mismo grupo de pacientes y ofrecer un mayor valor a los mismos. Para ello requieren conocer cuál será la rentabilidad y viabilidad que tendrá el proyecto, por lo que se plantea la problemática que tienen los odontólogos que se debe a la falta de información acerca de los ingresos y costos que incurren cada uno de los mismos ya que toman sus decisiones de compra de materiales u otros requerimientos del consultorio y precios cobrados a los pacientes basándose en la intuición y no



cuentan con registros formales por lo que se desconoce la viabilidad y factibilidad de la inversión que pretenden realizar.

Se plantean las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cuál es la factibilidad y viabilidad del proyecto?
- ¿Cuáles son las premisas claves para determinar la estrategia del negocio?
- ¿Cuáles son los requisitos legales para abrir una clínica odontológica?

Objetivo general:

El objetivo principal de este trabajo es proponer un plan de negocios para la apertura de una clínica odontológica integral.

Objetivos específicos:

- ✓ Determinar la viabilidad Económica – Financiera de la inversión
- ✓ Determinar las premisas claves de la estrategia del negocio.
- ✓ Conocer los aspectos legales necesarios para la apertura de una clínica odontológica

Marco teórico:

Una clínica dental es un centro de salud odontológico que brinda todo tipo de servicios para el mantenimiento y cuidado dental, tanto de adultos como de niños. Por lo que puede ofrecer servicios rutinarios como limpieza bucal, remoción de caries y extracciones dentales, entre otros. Como así también realizar trabajos más complejos, donde es necesario la intervención de un especialista o cirujano.

Es por ello que las personas que trabajan en una clínica dental tienen como objetivo primordial estimular y fomentar el hábito de la higiene bucal. Por lo que, aparte de ofrecer servicios de tratamientos clásicos o rutinarios, como la limpieza bucal, remoción de caries y extracciones dentales, también ofrecen tratamientos especiales y avanzados como:

- Rehabilitación oral o prótesis dental
- Periodoncia
- Ortodoncia
- Endodoncia
- Cirugía maxilofacial
- Orto-odontopediatría
- Odontología neurofocal
- Orto-odontogeriatría
- Implantología oral
- Odontología estética
- Patología bucal



- Odontología ocupacional
- Auditoría odontológica
- Gestión odontológica
- Radiología e imagenología oral

“Odontología: ¿Qué es y cuál es su campo laboral?”

Según Andy Freire (2004) un **emprendedor** es una persona que detecta una oportunidad y crea una organización para encararla, es aquel que tiene el coraje de lanzarse en el mundo de los negocios con la determinación de cumplir sus sueños, dispuesto a fracasar, pero no bajar los brazos y seguir adelante enfrentando las situaciones de incertidumbre que se presenten, con creatividad, innovación y pasión.

El **plan de negocio** es un documento en el que se plantea un nuevo proyecto comercial centrado en un bien, en un servicio, o en el conjunto de una empresa. A través del contenido del plan de negocio, la compañía trata de evaluar las características de este proyecto para su posterior presentación.

En el plan de negocio se estudia el entorno de la empresa, analizando y evaluando los posibles resultados si se logran los objetivos marcados en el proyecto. Para ello, es importante que el plan de negocio contenga en sus páginas las diversas variables que conforman sus objetivos y los recursos que serán necesarios dedicar a los mismos para iniciar su funcionamiento y para conseguir alcanzar esos objetivos.

Si nos referimos a la composición del plan, pueden encontrarse generalmente los siguientes puntos de análisis:

- Visión general de la empresa.
- Productos o servicios y cómo se producen.
- Descripción del modelo de negocio.
- Estados de flujo de efectivo. Detallando todos los posibles ingresos y gastos.
- Proyecciones y estimaciones financieras de los ingresos y gastos antes mencionados, así como de otros factores.
- Identificación de la dirección ejecutiva y el equipo directivo.

Dentro de las directrices que se marcan dentro del plan, pueden encontrarse las diferentes alternativas que el negocio a poner en marcha supone. Todo con la idea de estudiar su viabilidad económica o técnica. Es decir, se plantea si la consecución de objetivos es posible desde un punto de vista financiero, si este trabajo se traducirá en beneficios en un tiempo determinado y si la empresa tiene los medios suficientes para ponerlo en marcha.

Andy Freire, (2004).



Marco Metodológico

Para llevar a cabo este plan de negocios se utilizará el método mixto, ya que contiene datos tanto cualitativos como cuantitativos. Se necesita tener un enfoque cuantitativo ya que se requiere obtener datos numéricos acerca de los costos y los ingresos estimados como así también información cualitativa para poder conocer cuáles son las preferencias y necesidades de los pacientes y opiniones de expertos en el tema.

El diseño que se va a utilizar es el DEXPLOS-Exploratorio secuencial. Este implica una fase inicial de recolección y análisis de datos cualitativos y luego cuantitativos para pasar después a un análisis de los dos en su conjunto.

Las herramientas que se utilizarán serán las siguientes:

- Encuestas hechas con la herramienta de Google forms, dirigidas a posibles pacientes, y a pacientes actuales.
- Entrevistas en profundidad a profesionales con conocimientos en el tema.
- Análisis estratégico del sector para definir objetivos del negocio y diferenciación competitiva.

DESARROLLO:

Estructura de Mercado

Descripción del negocio:

Los servicios que brinda la clínica son los siguientes:

- Diagnóstico, tratamiento y prevención de las enfermedades de los dientes, la encía, la lengua, el paladar y otras estructuras anatómicas implicadas.
- Cirugía bucal: práctica que implica manipulación mecánica de las estructuras anatómicas con un fin médico.
- Remoción de caries.
- Extracciones dentales.
- Coronas: prótesis que imita el diente natural.
- Endodoncia: manejo del complejo basculo nervioso del diente.
- Estética dental: percepción de belleza y armonía que deben tener los dientes en la boca de una persona. Se realizan tratamientos como el blanqueamiento dental, limpiezas o reconstrucción de los dientes con pasta.
- Implante dental: es el sustituto artificial de la raíz de un diente perdido.
- Puente: la unión de varias coronas sobre una estructura que las sostiene.
- Radiografías: se utilizan para estudio completo de las estructuras orales de los maxilares, piezas dentales y tejido blando. Permite un diagnóstico



totalmente apurado, rápido y evitando la realización de tratamientos que no sean necesarios o con error de diagnóstico.

- **Ortodoncia:** tratamiento para corregir defectos de la dentadura. Este previene y corrige las alteraciones del desarrollo, las formas de las arcadas dentarias y la posición de los maxilares, con el fin de restablecer el equilibrio morfológico y funcional de la boca y de la cara, mejorando también la estética facial.

Mercado proveedor: Existen varios proveedores disponibles en el mercado. Los odontólogos actualmente compran sus materiales en Norte dental y ByA. Estos proveedores se encuentran en la provincia de Tucumán y ofrecen todo tipo de instrumental y materiales para uso odontológico como gasas, guantes, barbijos, agujas, resinas, siliconas, cubetas, triadas, etc.

También realizan compras a dos proveedores (Roster Dent y Romi) que están ubicados en la ciudad de Buenos Aires donde compran exclusivamente implantes.

Por otro lado, existen otros tipos de proveedores a los cuales se compra vía internet instrumentos de trabajo como turbinas y lámparas de luz halógenas.

En cuanto a la aparatología que se utiliza la misma se compra a vendedores de internet como mercado libre u otras páginas web en la mayoría de los casos o en otros lugares locales dependiendo de si lo que se necesita está disponible en la provincia o no.

El criterio que se utiliza para decidir sobre la compra de todas las necesidades es el de costo-beneficio teniendo siempre en cuenta la calidad de lo que se está comprando como así también el tiempo de espera para poder tener el producto disponible en la clínica ya que lo que se busca es poder cumplir y atender las necesidades de los pacientes en el menor tiempo posible para que su experiencia por el servicio brindado en la clínica sea excelente.

Mercado consumidor: La clínica tiene como público objetivo a personas que viven en la provincia de San Miguel de Tucumán de todas las edades, pero especialmente a mayores de edad. Estas en general son de clase media-alta ya que muchos de los servicios que se brindan en el rubro odontológico pueden no ser de primera necesidad y pueden llegar a ser bastante costosos, como por ejemplo coronas, implantes y tratamientos de ortodoncia. Los odontólogos si cuentan con pacientes menores de edad, pero estos representan aproximadamente menos del 5% del total de pacientes.

Mercado competitivo: Acerca del mercado competitivo se propuso realizar un análisis del negocio a través del modelo de las 5 fuerzas de Porter. Este modelo permitirá investigar si es rentable crear una clínica odontológica en la provincia de Tucumán en función de la estructura del mercado.

- 1- **Poder de negociación de los clientes:** los clientes tienen poco poder de negociación ya que a la hora de elegir un odontólogo lo hacen por



- confianza o recomendación. No pueden negociar precio, tiempo ni calidad de materiales.
- 2- Poder de negociación de los proveedores: por un lado, es medio-alto referido a los proveedores de aparatología con la que se trabaja en el rubro odontológico ya que no hay muchos proveedores y variedad en el mercado. Con respecto a los instrumentales como agujas, guantes, baberos, el poder de negociación es bajo ya que hay más opciones de proveedores disponibles en el mercado y dado que sus decisiones no tienen mayor efecto en la rentabilidad de la organización y sus servicios pueden ser prestados por otras empresas que realizan lo mismo.
 - 3- Amenaza de nuevos competidores: Las barreras de entrada a este mercado son altas ya que se necesita una buena inversión para montar una clínica odontológica integral y un espacio físico adecuado para instalar este tipo de negocio desde cero, pero también existe la posibilidad de que algunos profesionales renten consultorios para poder brindar también sus servicios sin la necesidad de hacer una gran inversión y tener una clínica o consultorio propio lo que abarataría los costos.
 - 4- Productos sustitutos: no se considera que existan productos sustitutos. Teniendo en cuenta que un producto sustituto es el que satisface la misma necesidad que otro y que puede ser elegido por el mismo grupo de consumidores, de modo que, para que un producto sea una amenaza para el sector odontológico este deberá satisfacer las mismas necesidades que satisfacen las clínicas odontológicas; por lo tanto, se puede decir que actualmente no existen productos sustitutos que puedan ser considerados como una amenaza.
 - 5- Rivalidad entre los competidores: El mercado dentro del rubro odontológico en la Provincia de Tucumán se lo puede considerar como muy amplio. Para una clínica odontológica es alta ya que existen muchos competidores cercanos que brindan servicios similares.

Estructura Ideológica

Misión:

Brindar un servicio odontológico integral de calidad, con una atención personalizada y en un ambiente agradable; poniendo a disposición un selecto grupo de especialistas comprometidos con el bienestar y satisfacción de nuestros pacientes.

Visión:

Ser reconocidos a nivel provincial y destacarse por un servicio especializado de excelente calidad.

Valores:

Empatía: ponerse en el lugar de los pacientes y entender que es lo que quieren y lo que esperan del procedimiento que se vayan a realizar.



Bioseguridad: realizar todos los procedimientos bajo las normas establecidas de bioseguridad para así evitar contaminación e infecciones tanto de los pacientes como del personal médico.

Honestidad: asesor a los pacientes de acuerdo con sus necesidades y requerimientos.

Calidad: comprometerse con la calidad del trabajo que se va a realizar y hacerlo de la mejor manera posible utilizando los mejores materiales e instrumental disponible como así también dedicarle el tiempo que sea necesario para garantizar la calidad del mismo.

Profesionalismo: capacitarse y actualizarse constantemente para poder brindar un mejor servicio.

Propuesta de valor:

Ofrecer a los pacientes un servicio de alta calidad, diferenciándose de sus competidores brindando un servicio de odontología especializado y completo con las últimas tecnologías y materiales; como así también relacionándose con los pacientes tratando de entender exactamente lo que quieren, cuáles son sus expectativas e involucrarse con ellos en un nivel emocional priorizando ante todo que el cliente siempre se encuentre a gusto y se sienta cómodo y seguro al momento de ponerse en manos de los profesionales de la clínica.

Estructura Legal

Los odontólogos actualmente trabajan por el régimen simplificado (Monotributo) cumpliendo con todos los requisitos de la Ley de régimen simplificado para pequeños contribuyentes (Ley 25.565) y sus reglamentaciones. Los odontólogos hoy en día tributan su impuesto (cuota) acorde a la categoría "D".

Para poder crear un centro odontológico es necesario cumplir con los siguientes requisitos legales:

- Título de propiedad, contrato de locación o comodato (según el titular sea propietario, locatario o comodatario del inmueble), con firmas certificadas por escribano público de las partes intervinientes. En el caso del contrato de comodato, adjuntar título de propiedad. Tanto el contrato de alquiler como el contrato de comodato, tienen que especificar en sus respectivas cláusulas el destino y el plazo del mismo.
- Plano del establecimiento presentado a San Miguel de Tucumán o croquis con destinos y medidas, según corresponda, con firma y sello del titular sanitario. La superficie de la sala de espera y la del consultorio deberá cumplir con lo establecido por la Resolución 2385/1980.
- Contrato con empresa de recolección de residuos biopatogénicos y/o factura de último pago. En caso de no generarlos, informarlo mediante nota con firma y sello del profesional médico.
- Certificado de vacunación de hepatitis B que incluya nombre y apellido del profesional solicitante o serología de laboratorio con resultado reactivo de



anticuerpos de superficie contra la Hepatitis B o DECLARACIÓN JURADA DE INMUNIZACIÓN.

- Cada odontólogo deberá tener por ley un seguro de mala praxis.
- Las Sociedades propietarias de Establecimientos de Salud, deberán cumplimentar el artículo N° 39 de la Ley 17132 (Normas para el ejercicio de la medicina, odontología y actividades de colaboración). Incluir un profesional de salud propietario de acciones. En el caso de Personas Jurídicas, adjuntar:
 - a) Estatuto Social, debidamente inscripto en IGJ, autenticada por Escribano Público, en el que se indique el objeto.
 - b) Acta de Directorio que designa al Director Técnico/Médico autenticada por Escribano Público.
 - c) Matriculación en el colegio de odontólogos.
- En caso de disponer de aparatología que requiera habilitación se adjuntará la documentación requerida para el trámite Habilitación de Equipos de RX y/o Habilitación de Equipos de Láser, según corresponda.

Investigación de Mercado:

Problema: falta de información y conocimiento acerca de las preferencias, gustos y necesidades de los pacientes potenciales y actuales.

Objetivo: Aportar información a la empresa sobre las necesidades del mercado, ayudándola así a la definición de estrategias y consecución de objetivos.

Variables:

- Gustos y preferencias de los pacientes.
- Precios de los servicios ofrecidos.
- Servicios a ofrecer.

Metodología: La investigación tendrá un enfoque cualitativo y se utilizará el método observacional.

Técnicas de investigación:

- i. **Encuestas:** se realizó un cuestionario al público en general para poder conocer cuáles son las preferencias y necesidades que estos tienen actualmente y saber cuáles son los motivos por los que eligen y acuden a un odontólogo.
Las encuestas realizadas corresponden a un muestreo no probabilístico por bola de nieve.



- ii. Entrevistas: se llevaron a cabo 3 entrevistas a cada uno de los odontólogos de manera personal para poder conocer la forma en la que trabajan en la actualidad.
- iii. Observaciones: Se realizarán observaciones directas en los consultorios de cada uno de los odontólogos.

Resultado de las encuestas:

Los resultados de la encuesta van a constituir la base para obtener la información deseada para satisfacer los objetivos de la investigación de mercado.

Las encuestas se realizaron a 51 personas a través de la plataforma de Google Forms.

Los resultados obtenidos fueron:

Con respecto a la periodicidad con la que cada encuestado acude a un odontólogo:

- El 43,1% de los encuestados acude a un centro odontológico en un rango de cada 6 meses a 1 año.
- El 21,6% acuden en un rango de cada 3 a 6 meses
- El 17,6% acude en un rango de 1 a 3 meses.
- El 17,6% acude en un rango de 1 a 2 años

Con respecto al motivo por el que acuden al odontólogo se dio la opción entre causas de salud, estética o ambos.

- El 62,7% respondió que acude a un odontólogo por temas de salud.
- El 25,5% respondió que acude por temas de estética.
- El 11,8% respondió que acude por ambos motivos.

También se interrogó acerca de la causa por la que escogen una clínica odontológica determinada y las respuestas fueron:

- El 51% por la calidad de servicio.
- El 23,5% por recomendación de la gente.
- El 13,7% por el precio.
- El 11,8% por la localización.

Por último, se les consultó si les parecía determinante/importante que a la hora de escoger un centro odontológico que este cuente con el servicio de ortodoncia, radiografía o servicio de emergencia a domicilio. A lo cual el 70% de los encuestados respondieron que no les parecía determinante ninguno de los servicios anteriores.

Observación directa:

Se llevaron a cabo observaciones en los consultorios de los odontólogos. A partir de estas observaciones se pudo concluir que los odontólogos trabajan de una forma bastante organizada ya que acuerdan sus turnos previamente con



anticipación por lo que el tiempo de espera de los pacientes es casi nulo o solo de 5 10 minutos como máximo.

El ambiente en el que trabajan es tranquilo y agradable y el personal de limpieza está constantemente limpiando y manteniendo el orden del lugar. La gran mayoría de los pacientes son clientes fieles y tienen una relación de confianza con su odontólogo.

En cuanto a la organización cada odontólogo tiene su agenda y la secretaria (que es la misma para los tres odontólogos) va anotando los turnos de cada uno. También la secretaria se encarga de archivar el historial de los pacientes y guardarlo adecuadamente según el apellido.

El pago que efectúan los pacientes puede ser en efectivo o por transferencia. Se observó que cuando los pacientes pagan en efectivo, no se les da un comprobante de pago.

Los pacientes, al parecer, se encuentran satisfechos a la hora de salir del consultorio y se los trata con amabilidad y respeto.

Estructura operativa:

Proceso de producción del servicio:

Atención al cliente: Para poder acceder al servicio de uno de los odontólogos es necesario que estos se contacten por teléfono o por mensaje para acordar un turno previo o también pueden acudir personalmente al centro odontológico. La empresa se debe preocupar por brindar el mejor servicio a sus pacientes, esto se debe reflejar desde el momento en el que el paciente solicita un turno.

Servicio: una vez que el paciente tiene su turno se procede a realizarle el servicio que solicite en ese momento. En algunos casos, es necesario que el tratamiento o lo que se vaya a realizar el paciente se haga en etapas por lo que se planifican diferentes turnos dependiendo de la urgencia del paciente y sus necesidades.

Si el paciente se trata de alguien nuevo, cuando va por primera vez, el profesional evalúa cual es la necesidad del paciente y se verifica que este no tenga ninguna condición especial o algún tipo de alergia y se documenta toda la información de este. Luego el paciente es atendido por la secretaria para acordar su turno e iniciar el tratamiento.

Cobranza: después de haber realizado el servicio al paciente se procede a cobrarle. El paciente paga de acuerdo al servicio que se le brindó. Los medios de pago disponibles serán por transferencia y en efectivo.

Post servicio: el post servicio es únicamente para aquellos pacientes que requieran un cuidado o control posterior dependiendo del tratamiento al que fueron sometidos o en el caso de que se haya hecho algún tipo de cirugía y se requiera remover los puntos que se le realizaron.



Necesidades de materia prima/insumos:

En primer lugar, a la hora de abrir una clínica odontológica es importante saber que se va a necesitar invertir en el equipamiento, maquinaria y mobiliario.

Se prevé la compra de mobiliario para la recepción, sala de espera y también el mobiliario clínico (mesa del odontólogo, silla del odontólogo, sillas para pacientes y acompañantes, mueble para instrumental, mesa rodante de trabajo, sillas regulables para el odontólogo y ayudante dental).

Por otro lado, es necesario el material instrumental con el que trabajan los odontólogos (como el espejo de exploración dental, sonda, pinzas, alicate, instrumental de cirugía) y también el material dental consumible (silicona de adición, guantes desechables, servilletas, algodones, radiografías digitales. Sellantes de fosas y fisuras, agujas, anestésicos, productos de desinfección, lubricantes, papel articular, mascarillas, baberos, gasas, eyectores y cánulas)

Maquinaria y equipos

Para llevar a cabo todos los servicios brindados por los odontólogos es imprescindible que se cuente con la siguiente maquinaria y equipos: compresor, autoclave, aeropolizador, salivadera, turbina o pieza de mano de alta velocidad, sillón dental, micromotor, aparato de rayos, lámpara de unidad dental, equipo de profilaxis de ultrasonido, motor de aspiración y lámpara LED.

Edificios e instalaciones:

Para poder abrir esta clínica odontológica se planea alquilar un espacio ubicado en Barrio Sur cuyas dimensiones son de 40m x 10m el cual apto para su correcta instalación. El precio estimado de este alquiler es de \$200.000 mensuales.

Estructura Organizacional:

El centro odontológico estará conformado por tres odontólogos profesionales familiares, los cuales se graduaron en la Universidad Nacional de Tucumán hace ya 33 años, por lo que tienen una experiencia en el rubro bastante importante y cada uno durante los años pudo hacer su cartera de pacientes.

Los servicios que brindan los odontólogos son:

- Examen bucodental inicial
- Procedimientos de obturación o llenado dental
- Extracciones dentales
- Servicios de limpieza dental
- Ortodoncia
- Tratamientos de blanqueamiento
- Puentes dentales
- Tratamientos de nervio



- Carillas dentales
- Exámenes de rutina
- Implantología Oral. (Solo dos odontólogos cuentan con esta especialización)

La parte administrativa será llevada a cabo por una Licenciada en Administración que pertenece al grupo familiar la cual se encargará de medir el avance de la empresa, verificar que todo vaya bien y si se encuentra alguna falencia, tratarla de corregir. También se va a encargar de documentar todas las operaciones, de la gestión de comprar y efectuar pagos a proveedores, tener actualizada la facturación de compras y ventas, mantener y custodiar los archivos correspondientes a los extractos bancarios, nóminas y seguros sociales, pago de impuestos, y balances de las cuentas mensuales y anuales.

La empresa va a tener un Gerente general que se va a tener a cargo las siguientes responsabilidades:

- Planificación, organización y supervisión general de las actividades desempeñadas por la empresa.
- Administración de los recursos de la entidad y coordinación entre las partes que la componen.
- Conducción estratégica de la organización y hacer las veces tanto de líder a lo interno de la empresa, como de portavoz a lo externo de la misma.
- Toma de decisiones críticas, especialmente cuando se trata de asuntos centrales o vitales para la organización.
- Motivar, supervisar y mediar entre el equipo de trabajo.

También habrá un director Médico que estará a cargo de los tres odontólogos y va a tener como responsabilidad

- Diseñar estrategias y planes para el departamento clínico conforme a las normas de la empresa para crecer y prestar un excelente servicio.
- Asumir la responsabilidad de los presupuestos y la dotación de recursos.
- Planificar y supervisar la atención de todos los pacientes o las operaciones y programas administrativos.
- Contratar a empleados para garantizar que el departamento cuente con personal cualificado.
- Asignar pacientes y organizar los horarios de todos los empleados.
- Coordinar y supervisar el personal ofreciendo críticas constructivas.
- Ofrecer formación clínica y oportunidades de desarrollo continuo al personal.
- Evaluar el rendimiento e instruir a los empleados cuando sea necesario.
- Controlar el cumplimiento de las directrices legales, las políticas internas y las normas de calidad.

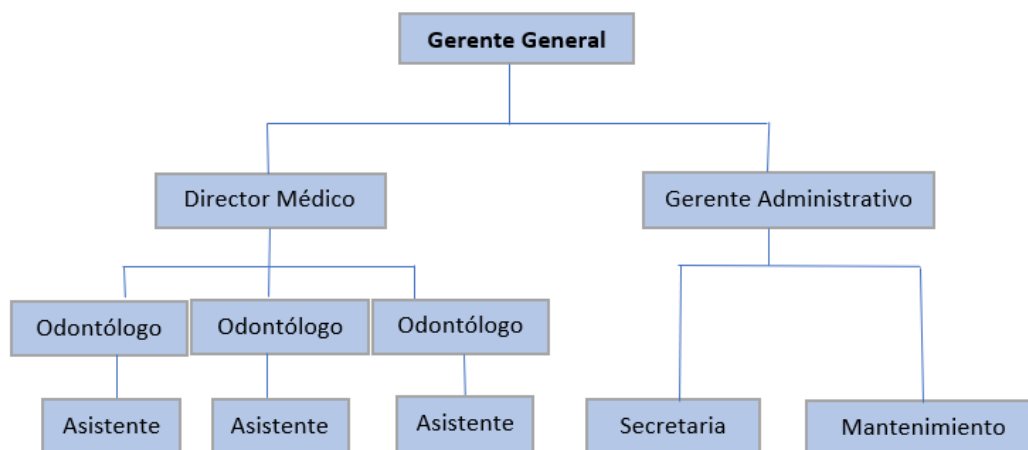


Por otro lado, se va a contar con una secretaria que se va a encargar de la cobranza y gestión de los clientes y también una persona que se encargue de la limpieza de la clínica dental. También se contará con tres asistentes dentales (uno para cada odontólogo) que se van a encargar de asistir a los dentistas en sus labores diarias y mantener el orden y la limpieza de las herramientas y área de trabajo.

En cuanto al tiempo y días trabajados, los odontólogos de la clínica y la secretaria trabajarán de lunes a viernes de 8hs a 12hs del mediodía y de las 16 a 20 de la noche. (8 horas en total). El personal de limpieza trabajará también de lunes a viernes durante jornadas de 4 horas. El administrador y gerente general va a concurrir a la clínica una o dos veces a la semana para realizar las tareas respectivas que se explicitaron anteriormente.

Imagen 1.1

Organigrama propuesto para el Centro PB



Fuente: Elaboración propia.

Estructura Financiera/Económica

Previsión de ingresos y costos:

Para poder prever los ingresos y costos de la clínica, ya que los odontólogos no cuentan con registros pasados de sus ingresos y costos lo que se hizo fue preguntar a los odontólogos los servicios que ofrecen actualmente y en base a eso se elaboró un listado de todos los servicios que brindan y a continuación



cada odontólogo dijo cuántos servicios de cada uno realizan por mes y esto sirvió como base para poder llegar a los ingresos y costos estimados de cada uno en la actualidad.

De la entrevista informal que se tuvo con los odontólogos se pudo concluir que en sus casos existe una estacionalidad. Mencionaron que en los meses de mayo a octubre la demanda es mayor que entre los meses de noviembre a abril, razón por la cual se decidió realizar el listado en dos semestres para que la estimación de ingresos y costos sea lo más cercana a la realidad posible.

Tabla 1.1
Ganancia por servicio en temporada baja correspondiente al odontólogo 1

SERVICIO	Precio	Cantidad de servicios por mes	Ingreso mensual por servicio	Costos	Ganancia
Consulta	\$ 4.135,00	11	\$ 45.485,00	\$ 25.016,75	\$ 20.468,25
Obturación cavidad simple	\$ 7.293,00	4	\$ 29.172,00	\$ 16.044,60	\$ 13.127,40
Tratamiento de conducto	\$ 14.807,00	4	\$ 59.228,00	\$ 32.575,40	\$ 26.652,60
Blanqueamiento ambulatorio	\$ 24.298,00	4	\$ 97.192,00	\$ 53.455,60	\$ 43.736,40
Corona colada	\$ 31.962,00	2	\$ 63.924,00	\$ 35.158,20	\$ 28.765,80
Perno Muñon simple	\$ 22.445,00	3	\$ 67.335,00	\$ 37.034,25	\$ 30.300,75
Perno muñon seccionado	\$ 27.686,00	4	\$ 110.744,00	\$ 60.909,20	\$ 49.834,80
Puente	\$ 26.092,00	5	\$ 130.460,00	\$ 71.753,00	\$ 58.707,00
Corona de acrílico	\$ 25.437,00	8	\$ 203.496,00	\$ 111.922,80	\$ 91.573,20
Corona de porcelana pura	\$ 49.699,00	9	\$ 447.291,00	\$ 246.010,05	\$ 201.280,95
Corona de porcelana sobre metal	\$ 45.865,00	6	\$ 275.190,00	\$ 151.354,50	\$ 123.835,50
Extracción dentaria simple	\$ 7.823,00	10	\$ 78.230,00	\$ 43.026,50	\$ 35.203,50
Extracción de un perno	\$ 16.543,00	3	\$ 49.629,00	\$ 27.295,95	\$ 22.333,05
Extracción de una corona	\$ 12.735,00	1	\$ 12.735,00	\$ 7.004,25	\$ 5.730,75
Carillas de porcelana	\$ 54.575,00	1	\$ 54.575,00	\$ 30.016,25	\$ 24.558,75
Carillas de resina	\$ 24.573,00	8	\$ 196.584,00	\$ 108.121,20	\$ 88.462,80
Prótesis parcial de acrílico	\$ 45.575,00	5	\$ 227.875,00	\$ 125.331,25	\$ 102.543,75
Prótesis parcial de cromo	\$ 46.163,00	3	\$ 138.489,00	\$ 76.168,95	\$ 62.320,05
Prótesis completa superior o inferior	\$ 62.030,00	2	\$ 124.060,00	\$ 68.233,00	\$ 55.827,00
Rebasado de prótesis	\$ 12.164,00	1	\$ 12.164,00	\$ 6.690,20	\$ 5.473,80
Cubeta individual	\$ 5.770,00	8	\$ 46.160,00	\$ 25.388,00	\$ 20.772,00
Placa de relajación	\$ 15.509,00	6	\$ 93.054,00	\$ 51.179,70	\$ 41.874,30
Limpieza general	\$ 9.564,00	9	\$ 86.076,00	\$ 47.341,80	\$ 38.734,20
Implante	\$ 117.722,00	7	\$ 824.054,00	\$ 453.229,70	\$ 370.824,30
Terceros molares retenidos	\$ 25.000,00	2	\$ 50.000,00	\$ 27.500,00	\$ 22.500,00
Placas radiográficas	\$ 3.453,00	11	\$ 37.983,00	\$ 20.890,65	\$ 17.092,35
		137	\$ 3.561.185,00	\$ 1.958.651,75	\$ 1.602.533,25

Fuente: elaboración propia, Microsoft Excel.



Universidad Nacional de Tucumán
Facultad de Ciencias Económicas
Instituto de Administración
**XII Muestra Académica de Trabajos de
Investigación de la Licenciatura en
Administración**



Tabla 1.2

Ganancia por servicio en temporada alta correspondiente al odontólogo 1

SERVICIO	Precio	Cantidad de servicios por mes	Ingreso mensual por servicio	Costos	Ganancia
Consulta	\$ 4.135,00	15	\$ 62.025,00	\$ 34.113,75	\$ 27.911,25
Obturación cavidad simple	\$ 7.293,00	5	\$ 36.465,00	\$ 20.055,75	\$ 16.409,25
Tratamiento de conducto	\$ 14.807,00	5	\$ 74.035,00	\$ 40.719,25	\$ 33.315,75
Blanqueamiento ambulatorio	\$ 24.298,00	5	\$ 121.490,00	\$ 66.819,50	\$ 54.670,50
Corona colada	\$ 31.962,00	2	\$ 63.924,00	\$ 35.158,20	\$ 28.765,80
Perno Muñon simple	\$ 22.445,00	4	\$ 89.780,00	\$ 49.379,00	\$ 40.401,00
Perno muñon seccionado	\$ 27.686,00	5	\$ 138.430,00	\$ 76.136,50	\$ 62.293,50
Puente	\$ 26.092,00	6	\$ 156.552,00	\$ 86.103,60	\$ 70.448,40
Corona de acrílico	\$ 25.437,00	9	\$ 228.933,00	\$ 125.913,15	\$ 103.019,85
Corona de porcelana pura	\$ 49.699,00	7	\$ 347.893,00	\$ 191.341,15	\$ 156.551,85
Corona de porcelana sobre metal	\$ 45.865,00	10	\$ 458.650,00	\$ 252.257,50	\$ 206.392,50
Extracción dentaria simple	\$ 7.823,00	2	\$ 15.646,00	\$ 8.605,30	\$ 7.040,70
Extracción de un perno	\$ 16.543,00	1	\$ 16.543,00	\$ 9.098,65	\$ 7.444,35
Extracción de una corona	\$ 12.735,00	3	\$ 38.205,00	\$ 21.012,75	\$ 17.192,25
Carillas de porcelana	\$ 54.575,00	4	\$ 218.300,00	\$ 120.065,00	\$ 98.235,00
Carillas de resina	\$ 24.573,00	10	\$ 245.730,00	\$ 135.151,50	\$ 110.578,50
Prótesis parcial de acrílico	\$ 45.575,00	1	\$ 45.575,00	\$ 25.066,25	\$ 20.508,75
Protesis parcial de cromo	\$ 46.163,00	3	\$ 138.489,00	\$ 76.168,95	\$ 62.320,05
Protesis completa superior o inferior	\$ 62.030,00	2	\$ 124.060,00	\$ 68.233,00	\$ 55.827,00
Rebasado de prótesis	\$ 12.164,00	1	\$ 12.164,00	\$ 6.690,20	\$ 5.473,80
Cubeta individual	\$ 5.770,00	5	\$ 28.850,00	\$ 15.867,50	\$ 12.982,50
Placa de relajación	\$ 15.509,00	7	\$ 108.563,00	\$ 59.709,65	\$ 48.853,35
Limpieza general	\$ 9.564,00	8	\$ 76.512,00	\$ 42.081,60	\$ 34.430,40
Implante	\$ 117.722,00	12	\$ 1.412.664,00	\$ 776.965,20	\$ 635.698,80
Terceros molares retenidos	\$ 25.000,00	2	\$ 50.000,00	\$ 27.500,00	\$ 22.500,00
Placas radiográficas	\$ 3.453,00	15	\$ 51.795,00	\$ 28.487,25	\$ 23.307,75
			\$ 4.361.273,00	\$ 2.398.700,15	\$ 1.962.572,85

Fuente: elaboración propia, Microsoft Excel.

Tabla 1.3

Ganancia por servicio en temporada baja correspondiente al odontólogo 2

SERVICIO	Precio	Cantidad de servicios por mes	Ingreso mensual por servicio	Costos	Ganancia
Consulta	\$ 4.135,00	11	\$ 45.485,00	\$ 25.016,75	\$ 20.468,25
Obturación cavidad simple	\$ 7.293,00	4	\$ 29.172,00	\$ 16.044,60	\$ 13.127,40
Tratamiento de conducto	\$ 14.807,00	4	\$ 59.228,00	\$ 32.575,40	\$ 26.652,60
Blanqueamiento ambulatorio	\$ 24.298,00	3	\$ 72.894,00	\$ 40.091,70	\$ 32.802,30
Corona colada	\$ 31.962,00	3	\$ 95.886,00	\$ 52.737,30	\$ 43.148,70
Perno Muñon simple	\$ 22.445,00	1	\$ 22.445,00	\$ 12.344,75	\$ 10.100,25
Perno muñon seccionado	\$ 27.686,00	2	\$ 55.372,00	\$ 30.454,60	\$ 24.917,40
Puente	\$ 26.092,00	34	\$ 887.128,00	\$ 487.920,40	\$ 399.207,60
Corona de acrílico	\$ 25.437,00	5	\$ 127.185,00	\$ 69.951,75	\$ 57.233,25
Corona de porcelana pura	\$ 49.699,00	3	\$ 149.097,00	\$ 82.003,35	\$ 67.093,65
Corona de porcelana sobre metal	\$ 45.865,00	9	\$ 412.785,00	\$ 227.031,75	\$ 185.753,25
Extracción dentaria simple	\$ 7.823,00	2	\$ 15.646,00	\$ 8.605,30	\$ 7.040,70
Extracción de un perno	\$ 16.543,00	2	\$ 33.086,00	\$ 18.197,30	\$ 14.888,70
Extracción de una corona	\$ 12.735,00	3	\$ 38.205,00	\$ 21.012,75	\$ 17.192,25
Carillas de porcelana	\$ 54.575,00	4	\$ 218.300,00	\$ 120.065,00	\$ 98.235,00
Carillas de resina	\$ 24.573,00	12	\$ 294.876,00	\$ 162.181,80	\$ 132.694,20
Prótesis parcial de acrílico	\$ 45.575,00	1	\$ 45.575,00	\$ 25.066,25	\$ 20.508,75
Protesis parcial de cromo	\$ 46.163,00	2	\$ 92.326,00	\$ 50.779,30	\$ 41.546,70
Protesis completa superior o inferior	\$ 62.030,00	1	\$ 62.030,00	\$ 34.116,50	\$ 27.913,50
Rebasado de prótesis	\$ 12.164,00	1	\$ 12.164,00	\$ 6.690,20	\$ 5.473,80
Cubeta individual	\$ 5.770,00	9	\$ 51.930,00	\$ 28.561,50	\$ 23.368,50
Placa de relajación	\$ 15.509,00	5	\$ 77.545,00	\$ 42.649,75	\$ 34.895,25
Limpieza general	\$ 9.564,00	7	\$ 66.948,00	\$ 36.821,40	\$ 30.126,60
Implante	\$ 117.722,00	0	\$ -	\$ -	\$ -
Terceros molares retenidos	\$ 25.000,00	0	\$ -	\$ -	\$ -
Placas radiográficas	\$ 3.453,00	8	\$ 27.624,00	\$ 15.193,20	\$ 12.430,80
			\$ 2.992.932,00	\$ 1.646.112,60	\$ 1.346.819,40

Fuente: elaboración propia, Microsoft Excel.



Universidad Nacional de Tucumán
Facultad de Ciencias Económicas
Instituto de Administración
**XII Muestra Académica de Trabajos de
Investigación de la Licenciatura en
Administración**



Tabla 1.4

Ganancia por servicio en temporada alta correspondiente al odontólogo 2

SERVICIO	Precio	Cantidad de servicios por mes	Ingreso mensual por servicio	Costos	Ganancia
Consulta	\$ 4.135,00	12	\$ 49.620,00	\$ 27.291,00	\$ 22.329,00
Obturbación cavidad simple	\$ 7.293,00	5	\$ 36.465,00	\$ 20.055,75	\$ 16.409,25
Tratamiento de conducto	\$ 14.807,00	4	\$ 59.228,00	\$ 32.575,40	\$ 26.652,60
Blanqueamiento ambulatorio	\$ 24.298,00	4	\$ 97.192,00	\$ 53.455,60	\$ 43.736,40
Corona colada	\$ 31.962,00	1	\$ 31.962,00	\$ 17.579,10	\$ 14.382,90
Perno Muñon simple	\$ 22.445,00	3	\$ 67.335,00	\$ 37.034,25	\$ 30.300,75
Perno muñon seleccionado	\$ 27.686,00	3	\$ 83.058,00	\$ 45.681,90	\$ 37.376,10
Puente	\$ 26.092,00	4	\$ 104.368,00	\$ 57.402,40	\$ 46.965,60
Corona de acrílico	\$ 25.437,00	6	\$ 152.622,00	\$ 83.942,10	\$ 68.679,90
Corona de porcelana pura	\$ 49.699,00	4	\$ 198.796,00	\$ 109.337,80	\$ 89.458,20
Corona de porcelana sobre metal	\$ 45.865,00	11	\$ 504.515,00	\$ 277.483,25	\$ 227.031,75
Extracción dentaria simple	\$ 7.823,00	3	\$ 23.469,00	\$ 12.907,95	\$ 10.561,05
Extracción de un perno	\$ 16.543,00	2	\$ 33.086,00	\$ 18.197,30	\$ 14.888,70
Extracción de una corona	\$ 12.735,00	2	\$ 25.470,00	\$ 14.008,50	\$ 11.461,50
Carillas de porcelana	\$ 54.575,00	4	\$ 218.300,00	\$ 120.065,00	\$ 98.235,00
Carillas de resina	\$ 24.573,00	10	\$ 245.730,00	\$ 135.151,50	\$ 110.578,50
Prótesis parcial de acrílico	\$ 45.575,00	1	\$ 45.575,00	\$ 25.066,25	\$ 20.508,75
Protesis parcial de cromo	\$ 46.163,00	2	\$ 92.326,00	\$ 50.779,30	\$ 41.546,70
Protesis completa superior o inferior	\$ 62.030,00	1	\$ 62.030,00	\$ 34.116,50	\$ 27.913,50
Rebasado de prótesis	\$ 12.164,00	1	\$ 12.164,00	\$ 6.690,20	\$ 5.473,80
Cubeta individual	\$ 5.770,00	8	\$ 46.160,00	\$ 25.388,00	\$ 20.772,00
Placa de relajación	\$ 15.509,00	8	\$ 124.072,00	\$ 68.239,60	\$ 55.832,40
Limpieza general	\$ 9.564,00	10	\$ 95.640,00	\$ 52.602,00	\$ 43.038,00
Implante	\$ 117.722,00	0	\$ -	\$ -	\$ -
Terceros molares retenidos	\$ 25.000,00	0	\$ -	\$ -	\$ -
Placas radiográficas	\$ 3.453,00	12	\$ 41.436,00	\$ 22.789,80	\$ 18.646,20
			\$ 2.450.619,00	\$ 1.347.840,45	\$ 1.102.778,55

Fuente: elaboración propia, Microsoft Excel.

Tabla 1.5

Ganancia por servicio en temporada baja correspondiente al odontólogo 3

SERVICIO	Precio	Cantidad de servicios por mes	Ingreso mensual por servicio	Costo	Ganancia
Consulta	\$ 4.135,00	9	\$ 37.215,00	\$ 20.468,25	\$ 16.746,75
Obturbación cavidad simple	\$ 7.293,00	5	\$ 36.465,00	\$ 20.055,75	\$ 16.409,25
Tratamiento de conducto	\$ 14.807,00	7	\$ 103.649,00	\$ 57.006,95	\$ 46.642,05
Blanqueamiento ambulatorio	\$ 24.298,00	3	\$ 72.894,00	\$ 40.091,70	\$ 32.802,30
Corona colada	\$ 31.962,00	1	\$ 31.962,00	\$ 17.579,10	\$ 14.382,90
Perno Muñon simple	\$ 22.445,00	2	\$ 44.890,00	\$ 24.689,50	\$ 20.200,50
Perno muñon seccionado	\$ 27.686,00	4	\$ 110.744,00	\$ 60.909,20	\$ 49.834,80
Puente	\$ 26.092,00	5	\$ 130.460,00	\$ 71.753,00	\$ 58.707,00
Corona de acrílico	\$ 25.437,00	5	\$ 127.185,00	\$ 69.951,75	\$ 57.233,25
Corona de porcelana pura	\$ 49.699,00	8	\$ 397.592,00	\$ 218.675,60	\$ 178.916,40
Corona de porcelana sobre metal	\$ 45.865,00	9	\$ 412.785,00	\$ 227.031,75	\$ 185.753,25
Extracción dentaria simple	\$ 7.823,00	1	\$ 7.823,00	\$ 4.302,65	\$ 3.520,35
Extracción de un perno	\$ 16.543,00	1	\$ 16.543,00	\$ 9.098,65	\$ 7.444,35
Extracción de una corona	\$ 12.735,00	1	\$ 12.735,00	\$ 7.004,25	\$ 5.730,75
Carillas de porcelana	\$ 54.575,00	2	\$ 109.150,00	\$ 60.032,50	\$ 49.117,50
Carillas de resina	\$ 24.573,00	7	\$ 172.011,00	\$ 94.606,05	\$ 77.404,95
Prótesis parcial de acrílico	\$ 45.575,00		\$ -	\$ -	\$ -
Protesis parcial de cromo	\$ 46.163,00	1	\$ 46.163,00	\$ 25.389,65	\$ 20.773,35
Protesis completa superior o inferior	\$ 62.030,00	1	\$ 62.030,00	\$ 34.116,50	\$ 27.913,50
Rebasado de prótesis	\$ 12.164,00		\$ -	\$ -	\$ -
Cubeta individual	\$ 5.770,00	8	\$ 46.160,00	\$ 25.388,00	\$ 20.772,00
Placa de relajación	\$ 15.509,00	6	\$ 93.054,00	\$ 51.179,70	\$ 41.874,30
Limpieza general	\$ 9.564,00	7	\$ 66.948,00	\$ 36.821,40	\$ 30.126,60
Implante	\$ 117.722,00		\$ -	\$ -	\$ -
Terceros molares retenidos	\$ 25.000,00	1	\$ 25.000,00	\$ 13.750,00	\$ 11.250,00
Placas radiográficas	\$ 3.453,00	9	\$ 31.077,00	\$ 17.092,35	\$ 13.984,65
			\$ 2.194.535,00	\$ 1.206.994,25	\$ 987.540,75

Fuente: elaboración propia, Microsoft Excel.



Tabla 1.6

Ganancia por servicio en temporada alta correspondiente al odontólogo 3

SERVICIO	Precio	Cantidad de servicios por mes	Ingreso mensual por servicio	Costo	Ganancia
Consulta	\$ 4.135,00	11	\$ 45.485,00	\$ 25.016,75	\$ 20.468,25
Obturación cavidad simple	\$ 7.293,00	5	\$ 36.465,00	\$ 20.055,75	\$ 16.409,25
Tratamiento de conducto	\$ 14.807,00	7	\$ 103.649,00	\$ 57.006,95	\$ 46.642,05
Blanqueamiento ambulatorio	\$ 24.298,00	4	\$ 97.192,00	\$ 53.455,60	\$ 43.736,40
Corona colada	\$ 31.962,00	1	\$ 31.962,00	\$ 17.579,10	\$ 14.382,90
Perno Muñon simple	\$ 22.445,00	3	\$ 67.335,00	\$ 37.034,25	\$ 30.300,75
Perno muñon seleccionado	\$ 27.686,00	5	\$ 138.430,00	\$ 76.136,50	\$ 62.293,50
Puente	\$ 26.092,00	6	\$ 156.552,00	\$ 86.103,60	\$ 70.448,40
Corona de acrílico	\$ 25.437,00	6	\$ 152.622,00	\$ 83.942,10	\$ 68.679,90
Corona de porcelana pura	\$ 49.699,00	10	\$ 496.990,00	\$ 273.344,50	\$ 223.645,50
Corona de porcelana sobre metal	\$ 45.865,00	11	\$ 504.515,00	\$ 277.483,25	\$ 227.031,75
Extracción dentaria simple	\$ 7.823,00	3	\$ 23.469,00	\$ 12.907,95	\$ 10.561,05
Extracción de un perno	\$ 16.543,00	3	\$ 49.629,00	\$ 27.295,95	\$ 22.333,05
Extracción de una corona	\$ 12.735,00	2	\$ 25.470,00	\$ 14.008,50	\$ 11.461,50
Carillas de porcelana	\$ 54.575,00	3	\$ 163.725,00	\$ 90.048,75	\$ 73.676,25
Carillas de resina	\$ 24.573,00	8	\$ 196.584,00	\$ 108.121,20	\$ 88.462,80
Prótesis parcial de acrílico	\$ 45.575,00		\$ -	\$ -	\$ -
Prótesis parcial de cromo	\$ 46.163,00	1	\$ 46.163,00	\$ 25.389,65	\$ 20.773,35
Prótesis completa superior o inferior	\$ 62.030,00	1	\$ 62.030,00	\$ 34.116,50	\$ 27.913,50
Rebasado de prótesis	\$ 12.164,00		\$ -	\$ -	\$ -
Cubeta individual	\$ 5.770,00	7	\$ 40.390,00	\$ 22.214,50	\$ 18.175,50
Placa de relajación	\$ 15.509,00	7	\$ 108.563,00	\$ 59.709,65	\$ 48.853,35
Limpieza general	\$ 9.564,00	8	\$ 76.512,00	\$ 42.081,60	\$ 34.430,40
Implante	\$ 117.722,00		\$ -	\$ -	\$ -
Terceros molares retenidos	\$ 25.000,00	1	\$ 25.000,00	\$ 13.750,00	\$ 11.250,00
Placas radiográficas	\$ 3.453,00	10	\$ 34.530,00	\$ 18.991,50	\$ 15.538,50
			\$ 2.683.262,00	\$ 1.475.794,10	\$ 1.207.467,90

Fuente: elaboración propia, Microsoft Excel.

En base a estos datos se puede concluir que los servicios que más generan ingresos son los implantes, las coronas de porcelana sobre metal y puras y en tercer lugar las carillas de resina independientemente de la época del año en que se trabaje (temporada alta o baja). Por este motivo, por motivos de simplicidad se decidió realizar el análisis del punto de equilibrio en base a estos servicios mencionados anteriormente que son los que representan un mayor porcentaje de los ingresos totales de los odontólogos.

Punto de Equilibrio:

Para el cálculo del punto de equilibrio a fines de simplificación se tuvo en cuenta el precio y la cantidad de los servicios que brindan una mayor contribución marginal a los odontólogos. Ellos son las coronas de metal, coronas de porcelana puro, implantes y carillas de resina.

Para el cálculo se tuvo en cuenta:

- Los precios establecidos son para el año calendario de 2022
- Los costos de Materia prima (Productos primarios) y Costos indirectos de Producción (Servucción) corresponden al mes de octubre de 2022
- Los costos fijos abarcan, los costos de mano de obra, gastos de publicidad alquiler, luz, agua e insumos.



Tabla 2.1

Punto de equilibrio correspondiente al servicio de Corona de porcelana pura

	Corona de porcelana pura
Precio	\$ 49.699
Costo unitario de MP	
Silicona	\$ 420
Alginato y cera	\$ 133
Cemento	\$ 238
Placas radiográficas	\$ 340,00
Fresas	\$ 1.830,00
Agujas	\$ 79,56
Anestesia	\$ 899,40
Hilo de sutura	\$ 379,17
Hilo de retracción	\$ 70,32
Ácido gravador	
Resina	
Total unitario de MP	\$ 4.389,53
Total costo de MO unitario	0
Costos indirectos de prod	
Sueldo asistente	\$ 3.480,78
Sueldo personal de limpieza	\$ 844,59
Servicio de luz y agua	\$ 34,58
Insumos	\$ 220,00
Mecánico dental	\$ 19.000,00
Total de CIF	\$ 23.579,95
Total cv unitario	\$ 27.969,48
Contribucion marginal unit	\$ 21.729,52
%Cmg	0,437222474
PE	19

Fuente: elaboración propia, Microsoft Excel.



Tabla 2.2

Punto de equilibrio correspondiente al servicio de Corona de porcelana sobre metal

	Corona de porcelana sobre metal
Precio	\$ 45.865
Costo unitario de MP	
Silicona	\$ 420,00
Alginato y cera	\$ 133,08
Cemento	\$ 238,00
Placas radiográficas	\$ 340,00
Fresas	\$ 1.830,00
Agujas	\$ 79,56
Anestesia	\$ 899,40
Hilo de sutura	\$ 379,17
Hilo de retracción	\$ 70,32
Total unitario de MP	\$ 4.389,53
Total costo de MO unitario	0
Costos indirectos de prod	
Sueldo asistente	\$ 3.480,78
Sueldo personal de limpieza	\$ 844,59
Servicio de luz y agua	\$ 34,58
Insumos	\$ 220,00
Mecánico dental	14000
Total de CIF	\$ 18.579,95
Total cv unitario	\$ 22.969,48
Contribución marginal unit	\$ 22.895,52
% Cmg	0,499193714
PE	18

Fuente: elaboración propia, Microsoft Excel.



Tabla 2.3

Punto de equilibrio correspondiente al servicio de Carillas de resina

	Carillas de resina	
Precio	\$	24.573
Costo unitario de MP		
Resina	\$	559,60
Acido gravador	\$	367,50
Anestesia	\$	299,80
Total unitario de MP	\$	1.226,90
Total costo de MO unitario	\$	-
Costos indirectos de prod		
Sueldo asistente	\$	1.467,80
Sueldo personal de limpieza	\$	356,15
Servicio de luz y agua	\$	43,75
Insumos	\$	220,00
Total CIF	\$	2.087,70
Total cv unitario	\$	3.314,60
Contribución marginal unit	\$	21.258,40
%Cmg	\$	0,87

PE	16
-----------	-----------

Fuente: elaboración propia, Microsoft Excel.

Tabla 2.4

Punto de equilibrio correspondiente al servicio de Implante

	Implante	
Precio	\$	117.722
Costo unitario de MP		
Anestesia	\$	1.499
Hilo de sutura	\$	379,17
Hilo de retracción	\$	70,32
Bisturi descartable	\$	32,70
Implante	\$	15.000,00
Placas radiográficas	\$	340,00
Solución fisiologica	\$	300,00
Total unitario de MP	\$	17.621
Total costo de MO unitario		
Costos indirectos de prod		
Sueldo asistente	\$	629,06
Sueldo personal de limpieza	\$	152,64
Servicio de luz y agua	\$	18,75
Insumos	\$	220,00
Total CIF	\$	1.020,44
Total cv unitario	\$	18.641,63
Contribución marginal unit	\$	99.080,37
%Cmg	\$	0,84

PE	1
-----------	----------

Fuente: elaboración propia, Microsoft Excel.



Tabla 2.5

Punto de equilibrio

	Corona de porcelana pura	Corona de porcelana sobre metal	Carillas de resina	Implante
Precio	\$ 49.699	\$ 45.865	\$ 24.573	\$ 117.722
Cvu	\$ 27.969,48	\$ 22.969,48	\$ 3.314,60	\$ 18.641,63
Cmgu	\$ 21.729,52	\$ 22.895,52	\$ 21.258,40	\$ 99.080,37
Cmg PP	30693,15			

PE	43
-----------	-----------

Fuente: elaboración propia, Microsoft Excel.

Se calculó el punto de equilibrio de cada servicio, y luego se obtuvo una contribución marginal promedio ponderada para así poder obtener al fin el punto de equilibrio de toda la actividad. A partir de este cálculo se puede concluir que el centro odontológico necesita realizar 43 servicios para poder cubrir sus costos fijos y variables.

Inversión en Activo Fijo:

Tabla 3.1

Inversión en Activo Fijo

Activo Fijo	Cantidad	Precio	Inversión	Vida Útil (años)	Amortización anual
Compresor	1	\$ 420.000	\$ 420.000	20	\$ 21.000
Aereoclave	2	\$ 325.000	\$ 650.000	20	\$ 32.500
Aeropulidor	3	\$ 155.405	\$ 466.215	10	\$ 46.622
Salivadera	3	\$ 48.000	\$ 144.000	10	\$ 14.400
Turbina	3	\$ 17.669	\$ 53.007	3	\$ 17.669
Sillon dental	3	\$ 358.400	\$ 1.075.200	15	\$ 71.680
Micromotor	1	\$ 50.000	\$ 50.000	20	\$ 2.500
Lámpara dental	3	\$ 25.000	\$ 75.000	5	\$ 15.000
Equipo de Profilaxis Ultrasonido	3	\$ 156.507	\$ 469.521	5	\$ 93.904
Negatoscopio	2	\$ 45.900	\$ 91.800	10	\$ 9.180
Motor de aspiración LED	3	\$ 666.550	\$ 1.999.650	5	\$ 399.930
Escritorio para secretaria	1	\$ 60.000	\$ 60.000	10	\$ 6.000
Silla secretaria	1	\$ 30.000	\$ 30.000	10	\$ 3.000
Sillas para sala de espera	12	\$ 10.000	\$ 120.000	10	\$ 12.000
Mesa para sala de espera	1	\$ 40.000	\$ 40.000	10	\$ 4.000
Espejo de exploracion dental	3	\$ 7.500	\$ 22.500	10	\$ 2.250
Sonda	3	\$ 21.000	\$ 63.000	5	\$ 12.600
Triada dental pinza y bandeja de acero	3	\$ 10.000	\$ 30.000	5	\$ 6.000
Alicate	3	\$ 6.990	\$ 20.970	5	\$ 4.194
			\$ 5.880.863		\$ 774.429

Valor Residual (Metodo contable)	\$ 3.557.577
---	---------------------

Fuente: elaboración propia, Microsoft Excel.

Inversión en capital de trabajo:

El capital de trabajo según surge de aplicar el método de desfase, es de \$15.797.760 Para la determinación del capital de trabajo se proyectan los costos anuales del primer año de \$43.281,54 y los tiempos de desfase del negocio (Prestación del servicio, y cobranza) el cual es igual a 1 día. (Todos ocurren al mismo momento)



Costos:

Tabla 3.1
Costos Fijos

Costos Fijos			
Conceptos	Año 1	Año 2	Año 3
Alquiler	\$ 200.000	\$ 330.000	\$ 544.500
Servicios varios	\$ 25.000	\$ 41.250	\$ 68.063
Sueldo secretaria	\$ 60.000	\$ 99.000	\$ 163.350
Sueldo administrador	\$ 100.414	\$ 165.683	\$ 273.377
Sueldo director médico	\$ 297.925	\$ 491.576	\$ 811.101
Sueldo asistentes	\$ 247.275	\$ 408.004	\$ 673.206
Sueldo Gerente general	\$ 284.820	\$ 469.953	\$ 775.422
Publicidad	\$ 40.000	\$ 66.000	\$ 108.900
Salud Pública	\$ 25.761	\$ 42.505	\$ 70.134
Seguros	\$ 29.404	\$ 48.517	\$ 80.053
Gastos varios e imprevistos	\$ 5.881	\$ 9.703	\$ 16.011
Costo Fijo total mensual	\$ 1.316.480	\$ 2.172.192	\$ 3.584.117
Costo Fijo total anual	\$ 15.797.760	\$ 26.066.305	\$ 43.009.403

Fuente: elaboración propia, Microsoft Excel.

Tabla 3.2
Costos Variables

Costos Variables			
Conceptos	Año 1	Año 2	Año 3
Mecánico dental	\$ 21.892.567	\$ 36.122.736	\$ 59.602.514
Aprovisionamiento	\$ 60.204.560	\$ 99.337.524	\$ 163.906.914
Costo Variable total	\$ 82.097.127	\$ 135.460.260	\$ 223.509.428

Fuente: elaboración propia, Microsoft Excel.

Tabla 3.3
Costos Totales

Costos Totales			
Conceptos	Año 1	Año 2	Año 3
Costo Fijo total	\$ 15.797.760	\$ 26.066.305	\$ 43.009.403
Costo variable total	\$ 82.097.127	\$ 135.460.260	\$ 223.509.428
Costo Total	\$ 97.894.887	\$ 161.526.564	\$ 266.518.831

Fuente: elaboración propia, Microsoft Excel.



*El seguro se calcula como un porcentaje sobre la inversión en activo fijo (\$5.880.863) al igual que los gastos varios e imprevistos. Salud Pública se calcula sobre el sueldo bruto.

*Los costos variables de mecánico dental y aprovisionamiento se calculan como un porcentaje de los ingresos.

*No se determinan los costos de administración y de comercialización ya que en el negocio se clasifican los costos entre fijos y variables, no se clasifican por naturaleza o función (de producción, administración y comercialización).

Flujo de Fondos del Proyecto:

Tabla 4.1

Flujo de Fondos del proyecto

	0	1	2	3
Ingresos		\$ 109.462.836	\$ 180.613.679	\$ 298.012.571
Costos Fijos		\$ 15.797.760	\$ 26.066.305	\$ 43.009.403
Costos Variables		\$ 82.097.127	\$ 135.460.260	\$ 223.509.428
Costo total		\$ 97.894.887	\$ 161.526.564	\$ 266.518.831
Amortización (-)		\$ 774.429	\$ 774.429	\$ 774.429
Utilidad antes de imp		\$ 10.793.520	\$ 18.312.687	\$ 30.719.312
IG		\$ 3.777.732	\$ 6.409.440	\$ 10.751.759
Utilidad dsp imp		\$ 7.015.788	\$ 11.903.246	\$ 19.967.552
Amortización (+)		\$ 774.429	\$ 774.429	\$ 774.429
(Inv AT)	\$ 43.281,54			
(Inv AF)	\$ 5.880.863			
VR AT				\$ 43.282
VR AF				\$ 3.557.577
FF	-\$ 5.924.145	\$ 7.790.217	\$ 12.677.675	\$ 24.342.840
FF AC	-\$ 5.924.145	\$ 1.866.072	\$ 14.543.747	\$ 38.886.587
Tasa de descuento	90%			
VAN	\$ 5.236.827,1			
PRI	1			
PRID	2			
TIR	168%			
Indice de rentabilidad	188%			

Fuente: elaboración propia, Microsoft Excel.

Inversión del Proyecto

Tabla 4.2

Inversión del proyecto

Depreciación/Amortización (3 años)	\$ 774.429
Inversión activo fijo e intangibles	\$ 5.880.863
Inversión Capital Trabajo	\$ 43.282
Recupero Capital de trabajo al año 3	\$ 43.282
Recupero Activo Fijo e Intangibles al año 3	\$ 3.557.577

Fuente: elaboración propia, Microsoft Excel.



Conclusión del Proyecto

Tabla 4.3

Indicadores del proyecto

VAN	\$ 5.236.827,1
PRI	1
PRID	2
TIR	168%
Indice de rentabilidad	188%
Fuente: elaboración propia, Microsoft Excel.	

En base a los resultados se puede ver que el VAN es mayor que 0 por lo que la inversión produce una ganancia por encima de la rentabilidad exigida. Por lo que diríamos que el proyecto se puede aceptar.

La TIR es de 168%. Esta tasa es muy superior a la de descuento por lo que el proyecto resulta muy atractivo.

PRI = 1 es decir, en el periodo 1 se recupera la inversión.

PRID = 2 en el primer año de la inversión recuperamos lo invertido, descontando la tasa de costo capital.

Conclusiones:

-Según el análisis de mercado que se realizó para el plan de negocios para abrir una clínica odontológica se puede determinar que hay suficiente mercado para el negocio, para mantenerse y crecer. De acuerdo con las encuestas realizadas un 65% acude a los odontólogos de forma recurrente y la gran mayoría lo hace por temas de salud y en segundo lugar estética.

-De acuerdo con el estudio técnico, el proyecto de la clínica odontológica cuenta con una infraestructura de última tecnología en equipos y materiales odontológicos, con los conocimientos y habilidades profesionales que permitirán al negocio desarrollarse de una manera eficiente, prestando un servicio de calidad y disponibilidad inmediata. También la clínica prevé brindar todas las especialidades odontológicas con la finalidad de no negar ningún servicio al paciente. Por estas razones es viable técnicamente.

-Según el proyecto de la clínica odontológica en cuanto a la estructura legal, los odontólogos pueden cumplir y de hecho ya lo hacen en la gran mayoría de los puntos especificados en el trabajo por lo que les será sencillo obtener los permisos de funcionamiento. El pago de los impuestos se lo realizará en los vencimientos que corresponda con la ayuda de un administrador, por lo tanto, desde el punto de vista legal es viable el proyecto.

-Se concluye, en base al análisis financiero que ha iniciado desde una inversión de \$5.880.863 que constituye propiedad, planta y equipo, instrumental odontológico, capital de trabajo, en cuanto a los balances obtenidos se ha



determinado resultados positivos desde el primer año, por lo tanto, el proyecto para abrir una clínica odontológica es rentable.

Recomendaciones:

Se recomienda que no se descuiden los aspectos como la atención personalizada con profesionalismo y calidez humana que está dirigida a los requerimientos de los pacientes ya que se pudo concluir que esto forma parte de su ventaja competitiva.

Se recomienda prestar especial atención al tema del higiene, limpieza y orden dentro de la clínica y los consultorios. Es importante para los pacientes ver el área de trabajo impecable y que todos los materiales odontológicos estén bien esterilizados y los desechos deben colocarse en las bolsas con los colores respectivos.

Generar estrategias que los ayuden a superar a sus rivales, las cuales se basan en la publicidad, el servicio al cliente, las promociones y en menor medida el precio ya que en las clínicas competidores directas se evidencia un comportamiento similar en los precios que varían de acuerdo a la calidad del servicio y el tiempo para obtener los resultados esperados; así que para que la empresa logre un mayor grado de participación en el mercado se debe enfatizar en estrategias cuyos objetivos estén direccionados a la atención al cliente, la calidad de sus servicios y la publicidad, dichas tácticas serán claves para destacarse entre sus rivales. Para brindar un servicio diferenciado se propone brindar otros complementos como servicio de cafetería o sala de espera con televisión. Esto va a contribuir a una mayor satisfacción del cliente y le permitirá recibir comodidad durante la estancia en la clínica.

Por último, otra recomendación como estrategia de mercado son campañas para concientizar a las personas sobre la importancia de la calidad de la alimentación y su injerencia en la salud bucal de la familia. Con esto se evaluará los hábitos de limpieza con el objetivo de identificar problemas y deficiencias que los odontólogos recomendarán como prevenir o revertir.

REFERENCIAS:

Andy Freire, (2004). Pasión por emprender (de la idea a la cruda realidad)

CENADMIN. Resolución Técnica 49. Marco Conceptual e informe para Plan de Negocios

“Odontología: ¿Qué es y cuál es su campo laboral?”

Porter Michael, (2009). Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores.



Sapag Chain Nassir (2003). Preparación y evaluación de proyectos.
Cuarta edición

Hernández Sampieri, (2018). Metodología de la Investigación. Mc
Graw Hill Education.