



**UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPIRITU SANTO**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y CIENCIAS EMPRESARIALES**

**Tema:**

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA UN CENTRO DENTAL EN LA VIA  
A DAULE”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO  
PARA OPTAR EL TÍTULO DE CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

**Autor: DANIELA LORENA GUTIERREZ HABLICH**

**Tutor:**

**SAMBORONDON, SEPTIEMBRE DEL 2014**

## **DEDICATORIA**

Quiero comenzar agradeciendo a Dios por continuar guiándome e iluminándome en cada paso que doy y bendecirme con la maravillosa familia que tengo. A mis padres, por brindarme todo el amor y apoyo incondicional, por nunca dejar de motivarme, enseñarme y guiarme en cada etapa de mi vida. A mis hermanos, por darme todo su apoyo, por ser tan incondicionales y siempre creer en mí. A mi abuelito por compartir conmigo tanto sus conocimientos de vida como profesionales, ser mi profesor y guía en mis primeros años como profesional y brindarme todo su apoyo y amor, y a mi abuelita por sus palabras motivadoras y todo su amor.

A todas las personas involucradas con el proyecto de análisis, en especial a mi hermana por facilitarme sus conocimientos y a mis padres por ayudarme con la recolección de datos.

Finalmente, pero no menos importante, a mi profesor guía, Roberto Flores, porque sin sus ideas y guía no se hubiera logrado un excelente trabajo.

## INDICE GENERAL

<b>CAPITULO I.....</b>	<b>12</b>
<b>DEFINICION DEL NEGOCIO .....</b>	<b>12</b>
1.1 Nombre del Centro .....	12
1.2 Antecedentes.....	12
1.3 Descripción de la Empresa .....	14
1.4 Misión .....	16
1.5 Objetivos del Plan de Negocios.....	16
1.5.1 Objetivo Principal.....	16
1.5.2 Objetivos Secundarios.....	16
1.6 Metas del Primer Año de la Empresa .....	17
<b>CAPITULO II.....</b>	<b>18</b>
<b>VIABILIDAD LEGAL, SOCIAL Y AMBIENTAL .....</b>	<b>18</b>
2.1 Viabilidad Legal .....	18
2.2 Marco Societario y Laboral .....	21
2.2.1 Marco Societario .....	21
2.2.2 Marco Laboral .....	24
2.3 Incentivos Tributarios.....	26
2.4 Normas Sanitarias y Ambientales.....	28
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>29</b>
<b>ESTUDIO DE MERCADO .....</b>	<b>29</b>
3.1 Mercado Objetivo.....	29
3.1.1 Descripción del Cantón Daule .....	29
3.1.2 Ubicación Geográfica .....	31
3.1.3 Canales de Distribución.....	31
3.1.4 Categorías de Servicios Comercializados .....	32

3.1.5 Competidores Directos e Indirectos.....	34
3.1.6 Términos de Intercambio.....	35
3.1.7 Representantes de la Demanda.....	36
3.2 Análisis PEST.....	37
3.2.1 Factores Políticos.....	37
3.2.2 Factores Económicos.....	38
3.2.3 Factores Sociales.....	38
3.2.4 Factores Tecnológicos.....	39
3.3 Investigación de Mercado.....	40
3.4 Evaluación de Mercados Potenciales.....	41
3.5 Análisis de la Oferta y de la Demanda.....	42
3.5.1 Competencia Directa e Indirecta.....	42
3.5.2 Demanda Insatisfecha.....	43
3.5.3 Necesidades del Consumidor.....	45
3.5.4 Público Objetivo.....	46
3.5.5 Perfil del Paciente.....	46
3.6 Análisis de las 4P's.....	47
3.6.1 Producto - Servicio.....	47
3.6.2 Precio.....	52
3.6.3 Plaza.....	56
3.6.4 Promoción.....	58
3.7 Análisis FODA.....	60
3.7.1 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	62
3.7.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	64
<b>CAPITULO IV.....</b>	<b>67</b>
<b>ANALISIS OPERATIVO.....</b>	<b>67</b>
4.1 Localización.....	67

4.1.1 La Macro Localización.....	67
4.1.2 La Micro Localización.....	69
4.2 Tamaño del Negocio.....	70
4.3 Descripción del Servicio .....	72
4.3.1 Cadena de Valor .....	73
4.4 Diagrama de Procesos .....	77
4.5 Ciclo del Negocio.....	79
4.6 Diseño del Centro .....	81
4.7 Inversiones en Insumos y Tecnologías.....	82
4.7.1 Inversión en Activo Fijo .....	82
4.8 Abastecimiento de Materias Primas .....	88
4.8.1 Localización y Características de las Zonas de Producción .....	88
4.8.2 Ciclos o Estacionalidad de la Producción.....	89
4.8.3 Materias Primas .....	90
4.8.4 Disponibilidad de Insumos Complementarios.....	91
4.8.5 Programación de Abastecimiento.....	91
4.9 Recursos Humanos .....	93
4.9.1 Imagen y Apariencia.....	93
4.9.2 Funciones y Perfiles .....	94
4.9.3 Administración de Sueldos y Salarios .....	103
<b>CAPITULO V .....</b>	<b>104</b>
<b>ANALISIS FINANCIERO .....</b>	<b>104</b>
5.1 Plan de Inversiones, Clasificación y Fuentes de Financiamiento .....	104
5.2 Ingresos y Egresos Proyectados .....	107
5.3 Flujo de Caja Proyectado .....	112
5.4 Proyección de Estados Financieros.....	115
5.5 Punto de Equilibrio.....	117

5.6 Análisis de Sensibilidad .....	118
5.7 Resultados de la Valoración .....	120
5.7.1 Valor Actual Neto (VAN).....	120
5.7.2 Payback (Período de Recuperación).....	121
5.7.3 Tasa Interna de Retorno (TIR) .....	121
5.7.4 Índice de Rentabilidad .....	121
5.7.5 Costo /Beneficio .....	122
5.7.6 Resumen de Evaluación Financiera .....	122
5.8 Impacto y Sostenibilidad.....	123
<b>CAPITULO VI .....</b>	<b>125</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>125</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>126</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>127</b>

## INDICE DE CUADROS

<b>Cuadro No. 01 Clasificación de las Empresas .....</b>	<b>22</b>
<b>Cuadro No. 02 Plazos e Impuestos a Declarar y Pagar .....</b>	<b>24</b>
<b>Cuadro No. 03 Población del Cantón Daule .....</b>	<b>30</b>
<b>Cuadro No. 04 Actividades Odontológicas, según Sector y Entidad .....</b>	<b>32</b>
<b>Cuadro No. 05 Nomenclatura.....</b>	<b>33</b>
<b>Cuadro No. 06 Variables para Cálculo de Muestra .....</b>	<b>40</b>
<b>Cuadro No. 07 Necesidades del Consumidor.....</b>	<b>45</b>
<b>Cuadro No. 08 Precios de Venta de Servicios del Centro .....</b>	<b>52</b>
<b>Cuadro No. 09 Precio Venta al Público (PVP) de la Competencia .....</b>	<b>53</b>
<b>Cuadro No. 10 Calificación para Matriz EFI .....</b>	<b>62</b>
<b>Cuadro No. 11 Matriz EFI.....</b>	<b>63</b>
<b>Cuadro No. 12 Calificación para Matriz EFE.....</b>	<b>64</b>
<b>Cuadro No. 13 Matriz EFE .....</b>	<b>64</b>
<b>Cuadro No. 14 Matriz FODA .....</b>	<b>65</b>
<b>Cuadro No. 15 Establecimientos sin Internación: Centros de Salud .....</b>	<b>68</b>
<b>Cuadro No. 16 Requerimiento de Personal .....</b>	<b>72</b>
<b>Cuadro No. 17 Simbología para interpretar Diagrama de Procesos .....</b>	<b>77</b>
<b>Cuadro No. 18 Detalle de Actividades del Diagrama de Procesos .....</b>	<b>78</b>
<b>Cuadro No. 19 Etapas y características más Relevantes .....</b>	<b>79</b>
<b>Cuadro No. 20 Inversión en Maquinarias y Eq. de Computación .....</b>	<b>83</b>
<b>Cuadro No. 21 Inversión en Equipos de Oficina .....</b>	<b>86</b>
<b>Cuadro No. 22 Inversión en Muebles y Enseres .....</b>	<b>86</b>
<b>Cuadro No. 23 Requerimiento de Materiales (Unidades).....</b>	<b>87</b>
<b>Cuadro No. 24 Perfil Ocupacional .....</b>	<b>101</b>

<b>Cuadro No. 25 Odontólogos que trabajan en Establecimientos de Salud, por clase de Establecimiento. ....</b>	<b>101</b>
<b>Cuadro No. 26 Sueldos y Salarios .....</b>	<b>103</b>
<b>Cuadro No. 27 Inversión Inicial.....</b>	<b>104</b>
<b>Cuadro No. 28 Financiamiento del Proyecto .....</b>	<b>105</b>
<b>Cuadro No. 29 Estado de Situación Financiera Inicial .....</b>	<b>105</b>
<b>Cuadro No. 30 Inversión Fija.....</b>	<b>106</b>
<b>Cuadro No. 31 Número de Pacientes al Año .....</b>	<b>107</b>
<b>Cuadro No. 32 Pronóstico de Ventas (Anual).....</b>	<b>108</b>
<b>Cuadro No. 33 Costo de Venta Estimado (Anual) .....</b>	<b>109</b>
<b>Cuadro No. 34 Gastos Anuales Proyectados .....</b>	<b>109</b>
<b>Cuadro No. 35 Sueldos, Beneficios y Obligaciones (Anual) .....</b>	<b>111</b>
<b>Cuadro No. 36 Cálculo de la Depreciación de Activos Fijos.....</b>	<b>112</b>
<b>Cuadro No. 37 Flujo de Caja Proyectados .....</b>	<b>112</b>
<b>Cuadro No. 38 Detalle Cobros con T/C y G. Financieros por éstos. ....</b>	<b>114</b>
<b>Cuadro No. 39 Estado de Resultados Integral Proyectado .....</b>	<b>115</b>
<b>Cuadro No. 40 Estado de Situación Financiera Proyectados .....</b>	<b>116</b>
<b>Cuadro No. 41 Detalle de Cuentas por Pagar .....</b>	<b>116</b>
<b>Cuadro No. 42 Punto de Equilibrio.....</b>	<b>117</b>
<b>Cuadro No. 43 Análisis de Sensibilidad Aumento 10% en Ventas .....</b>	<b>118</b>
<b>Cuadro No. 44 Análisis de Sensibilidad Disminución 10% en Ventas .</b>	<b>119</b>
<b>Cuadro No. 45 Cálculo de VAN.....</b>	<b>120</b>
<b>Cuadro No. 46 Cálculo de Payback.....</b>	<b>121</b>
<b>Cuadro No. 47 Cálculo de Costo/Beneficio .....</b>	<b>122</b>
<b>Cuadro No. 48 Resultados de la Valoración del Proyecto.....</b>	<b>122</b>
<b>Cuadro No. 49 Calificación del Impacto.....</b>	<b>124</b>
<b>Cuadro No. 50 Impacto en el Valor Agregado .....</b>	<b>124</b>



## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 01 Preferencias de los Consumidores .....	41
Gráfico No. 02 Percepción de la Atención en Centros Dentales.....	43
Gráfico No. 03 Importancia de Cercanía de Centro Dental.....	44
Gráfico No. 04 Rentabilidad y Sostenibilidad en el Tiempo .....	53
Gráfico No. 05 Cadena de Valor .....	72
Gráfico No. 06 Diagrama de Procesos Primera Cita.....	77
Gráfico No. 07 Programación de Abastecimiento .....	91
Gráfico No. 08 Organigrama del Centro Odontológico .....	93

## INDICE DE FIGURAS

Figura No. 01 División Política del Cantón Daule .....	28
Figura No. 02 Ubicación Geográfica C. Empresarial River Plaza .....	30
Figura No. 03 Población del Cantón Daule .....	39
Figura No. 04 Figura del Centro.....	80
Figura No. 05 Partes del Sillón Dental .....	84

## INDICE DE ANEXOS

Anexo "A" Historia Clínica.....	128
Anexo "B" Modelo de la Encuesta.....	131
Anexo "C" Resultados de la Encuesta .....	132
Anexo "D" Modelo de Entrevista de Odontólogos .....	140
Anexo "E" Cálculo de Sueldos y Beneficios Años 2016 - 2019.....	141
Anexo "F" Detalle de Ventas (Anual) .....	143

## **CAPITULO I**

### **DEFINICION DEL NEGOCIO**

#### **1.1 Nombre del Centro**

Centro Dental “LuminousSmile”

#### **1.2 Antecedentes**

La boca es una parte fundamental del cuerpo que refleja nuestro estado de salud. Para gozar de una buena salud oral, se debe crear hábitos de limpieza bucal desde los primeros meses de vida. Una buena sonrisa tiene dos aspectos básicos: unidad y diversidad que significa que éstos deben tener vida e ir acorde a la forma del rostro.

Actualmente, en Guayaquil se promueve la importancia de la salud en las personas, además con la globalización y la constante inquietud por lucir una pulcra apariencia externase crea una necesidad por el cuidado personal y la preocupación por el estado de salud, encontrando un mercado en crecimiento que busca atención de excelencia que les garantice una mejor calidad de vida.

Además, considerando el crecimiento de la demanda que busca vivir en zonas residenciales con mayor seguridad debido a la delincuencia que existe

actualmente, hizo que el Cantón Daule que se encuentra en las afueras de la ciudad de Guayaquil y con espacios grandes y vacíos, se convierta en una de las zonas ideales para que se creen numerosas urbanizaciones y que familias de clase media adquieran propiedades en complejos privados, dando también lugar a la construcción de espacios recreacionales, educativos, empresariales, etc. que cubran ese mercado.

La clase media está compuesta aproximadamente por el 30% de la población total del país y son aquellas personas trabajadoras que buscan un crecimiento personal y profesional para lograr un mejor nivel de vida, que con su poder adquisitivo moderado se esfuerzan para pagar por bienes y servicios que les generen y garanticen una mejor calidad de vida.

Tanto en Guayaquil como en la Vía a Samborondón existen Centros Dentales y Consultorios Privados para atender las necesidades de las personas con poder adquisitivo medio, medio alto y alto. El enfoque de estos lugares es servir a la comunidad con servicios que garanticen una buena salud oral, sin embargo hay algunos que buscan el fin de lucro a toda costa, olvidando que lo más importante es la salud y bienestar de los pacientes.

En muchas ocasiones se considera que mientras más caro es el servicio, mejor calidad tiene. Sin embargo, no necesariamente funciona así, ya que se puede lograr un servicio de calidad a precios accesibles para la clase media.

El éxito de un centro odontológico depende de su estrategia de servicios, es decir del conocimiento, experiencia, equipos y materiales de última tecnología que posea para así poder brindar a sus clientes-pacientes un servicio de la más alta calidad y satisfacerlos totalmente (costo-beneficio).

(Parás Ayala & Estrada Chapman, 2011)

*“Tanto en el consultorio médico como en la empresa, se combinan materiales, habilidades técnicas y humanas, se establecen objetivos, se elabora una filosofía personal, se ejercen funciones administrativas y se invierte capital para obtener utilidades. También, se utiliza un proceso de producción como en cualquier organización de servicios, pero con una gran diferencia: en el consultorio se trabaja con seres humanos.” (Parás Ayala & Estrada Chapman, 2011)*

En base a los factores mencionados nace la idea de crear un Centro Odontológico en zonas aledañas a Guayaquil dirigido a la clase media y media alta del sector, con precios similares a los del mercado pero con la diferenciación de satisfacer de la mejor manera las necesidades de los pacientes exigentes actuales, brindándoles un servicio de excelencia y preocupados por el bienestar de cada uno de ellos, haciéndolos sentir en confianza mediante la preparación y ética profesional de cada una de las personas que formen parte de él.

Por lo que, con este Plan de Negocios se busca establecer la viabilidad y los instrumentos necesarios para llevar a cabo el proyecto, mostrando los riesgos y beneficios del mismo que permitan a los inversionistas ejecutar la idea.

### **1.3 Descripción de la Empresa**

El Centro Dental “Luminous Smile” será una empresa dedicada a la prestación de servicios de prevención y tratamientos dentales para la clase media y media alta que habita en la Vía a Daule y sectores aledaños, brindándoles un servicio con calidez y calidad basados tanto en la preparación de su cuerpo odontológico y administrativo como en la

infraestructura e innovación de la atención a precios accesibles para el mercado, manteniendo siempre el compromiso ético y vocacional enfocados en el bienestar humano tanto de los pacientes como del personal que forma parte de la empresa.

Sus instalaciones que contarán con todos los equipos necesarios de tecnología y un ambiente cálido más su ubicación estratégica permitirán una mayor afluencia de gente y una mayor visibilidad del lugar para los pacientes, permitiendo acaparar un mayor mercado en una zona donde los Centros Dentales son escasos.

El servicio se dará a conocer a través de una campaña publicitaria en el sector de manera interactiva y además a través de alianzas estratégicas con establecimientos escolares y comerciales del sector.

Su constitución legal comenzará a inicios del mes de Octubre del 2014, de modo que a inicios de Noviembre de ese mismo año se encuentre legalmente establecida y pueda comenzar a operar a partir de mediados de Enero del 2015. Sus acciones estarán divididas entre 2 socios, uno de ellos mayoritario.

A la medida que se presente el crecimiento que amerite una expansión por la magnitud de la demanda, se espera haber logrado capital suficiente para que junto a inversión de los accionistas se adquieran instalaciones más grandes en el mismo sector (búsqueda de instalaciones que desde sus inicios se tiene prevista). Además no se descarta la posibilidad de diversificarse en nuevos negocios complementarios afines a la odontología.

## **1.4 Misión**

Somos un grupo de profesionales altamente capacitados y calificados, enfocados tanto en las necesidades de los clientes-pacientes como en brindar una experiencia inigualable en cada visita, basados en el conocimiento científico-odontológico, principios éticos y utilización de modernos equipos tecnológicos, manteniendo un ambiente cálido y cordial logrando que el paciente se sienta confortable y seguro.

## **1.5 Objetivos del Plan de Negocios**

### **1.5.1 Objetivo Principal**

- Analizar mediante el Plan de Negocios la viabilidad y factibilidad de la puesta en marcha del Centro Dental considerando la filosofía de brindar un servicio de calidad y con precios acordes al mercado.

### **1.5.2 Objetivos Secundarios**

- Establecer las bases teóricas-científicas para la creación del Centro Dental con servicio de alta calidad.
- Realizar un Estudio de Mercado que permita determinar las necesidades del consumidor, analizar la competencia y encontrar la localización idónea para su puesta en marcha.
- Determinar la estructura organizacional y realizar un estudio técnico de las instalaciones e infraestructura.
- Realizar un estudio financiero que permita analizar la rentabilidad del proyecto.



## 1.6 Metas del Primer Año de la Empresa

Las metas en el corto plazo a alcanzar son las siguientes:

- Darse a conocer en el mercado local como una empresa responsable y con alta ética profesional.
- Posicionarse en el mercado como uno de los pioneros en su rama en el sector de la vía a Daule.
- Conformar un equipo de trabajo de excelencia permanente, altamente calificado y capacitado que traten a los pacientes de manera cálida y cordial.
- Crear un lazo entre doctores – pacientes basados en la confianza debido a la calidad del trabajo brindado.
- Lograr un ambiente de trabajo agradable y motivado, donde la comunicación fluya estrechamente.
- Establecer procedimientos internos efectivos que permitan atender al cliente-paciente de manera puntual, ahorrando tiempo y costos.
- Alcanzar mínimo las ventas proyectadas para el primer año.
- Cumplir con el plan financiero establecido.
- Superar las expectativas de los accionistas.
- Promover en el sector la importancia de la salud oral.

Para así irse convirtiendo en un centro odontológico de prestigio en el sector de la Vía Daule, distinguido por la calidad del servicio integral y con un fuerte compromiso vocacional.

## **CAPITULO II**

### **VIABILIDAD LEGAL, SOCIAL Y AMBIENTAL**

#### **2.1 Viabilidad Legal**

Este es un análisis necesario para determinar la viabilidad legal del proyecto “Centro Dental Luminous Smile” teniendo en consideración la legislación vigente actual.

Para constituirse legalmente, el Centro Dental debe regirse bajo la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud expedida por el Ministerio de Salud Pública (MSP), la cual considera que:

*“La salud es un derecho fundamental de las personas y una condición esencial del desarrollo de los pueblos”.*

El Capítulo I de esta misma Ley establece que toda entidad que preste servicios de salud deberá cumplir con los siguientes objetivos:

1. Garantizar el acceso equitativo y universal a servicios de atención integral de salud, a través del funcionamiento de una red de servicios de gestión desconcentrada y descentralizada.
2. Proteger integralmente a las personas de los riesgos y daños a la salud; al medio ambiente de su deterioro o alteración.
3. Generar entornos, estilos y condiciones de vida saludables.

4. Promover, la coordinación, la complementación y el desarrollo de las instituciones del sector.
5. Incorporar la participación ciudadana en la planificación y veeduría en todos los niveles y ámbitos de acción de Sistema Nacional de Salud.

Por otro lado, también debe acogerse al Reglamento para Otorgar Permisos de Funcionamiento a los Establecimientos Sujetos a Vigilancia y Control Sanitario, que indica como punto principal que las sociedades que prestan servicios de salud necesitan de un permiso de funcionamiento que deberán solicitar al Ministerio de Salud Pública, quien a través de la Dirección Provincial de Salud revisará la documentación que consta en el Art. 7 del Reglamento, que se detalla a continuación para luego verificar el lugar (de ser favorable):

- Nombre del Propietario o Representante Legal
- Nombre o razón social o denominación del establecimiento.
- Número de Registro Único de Contribuyentes (RUC) y cédula de ciudadanía o identidad del propietario o representante legal del establecimiento.
- Actividad o actividades que se realizan en el establecimiento.
- Ubicación del establecimiento: cantón, parroquia, sector, calle principal número e intersecciones, teléfono, fax, correo electrónico si lo tuviere.

Además, a la solicitud se deberá adjuntar:

- Copia del Registro Único de Contribuyentes (RUC);

- Copia de la cédula de ciudadanía o identidad del propietario o representante legal del establecimiento;
- Documentos que acrediten la personería jurídica cuando corresponda;
- Copia del título del profesional de la salud responsable técnico del establecimiento, debidamente registrado en el Ministerio de Salud Pública, para el caso de establecimientos que de conformidad con los reglamentos específicos así lo señalen;
- Plano del establecimiento a escala 1:50;
- Croquis de ubicación del establecimiento;
- Permiso otorgado por el Cuerpo de Bomberos; y,
- Copia del o los certificados ocupacionales de salud del personal que labora en el establecimiento, conferido por un Centro de Salud del Ministerio de Salud Pública.

Este permiso de funcionamiento se renueva anualmente, durante los primeros 180 días de cada año.

Además, previa la obtención del permiso de funcionamiento, se debe tener constituida legalmente a la empresa, proceso que tarda aproximadamente un mes y medio y debe hacérselo a través de un abogado, ante un notario e inscrita en el Registro Mercantil. Posteriormente, se debe realizar el trámite para conseguir el RUC en el Servicio de Rentas Internas (SRI), para lo cual se necesita:

- Formulario RUC 01A debidamente llenado y firmado (se obtiene de página web del SRI).
- Original y Copia o Copia Certificada de la escritura de constitución o domiciliación inscrita en el Registro Mercantil.

- Original y Copia de las hojas de datos generales que otorga la Superintendencia de Compañías.
- Original y Copia o Copia Certificada del Nombramiento del Representante Legal debidamente inscrita en el Registro Mercantil.
- Original de Cédula de Identidad y Papeleta de Votación.
- Original y Copia de una planilla de servicios básicos (a nombre de la empresa, socio o accionista).
- Original y Copia del estado de cuenta bancario o de tarjeta de crédito o telefonía celular (a nombre de la empresa, socio o accionista).
- Se deberá presentar también para la ubicación de la matriz una de las siguientes en original y copia a nombre de la empresa, socio o accionista: factura de televisión pagada o internet, contrato de arrendamiento, documento emitido por Institución Pública donde conste la dirección, escritura de propiedad de bien inmueble, Contrato de Concesión Comercial, Certificación de la Junta Parroquial más cercana.
- Original y Copia del pago de la patente municipal.
- Además, si el trámite se realiza por un tercero deberá entregarse carta de autorización o poder general más los originales de Cédula de Identidad y Papeleta de Votación de la persona que realiza el trámite.

## **2.2 Marco Societario y Laboral**

### **2.2.1 Marco Societario**

Con respecto a la parte societaria, la empresa debe acogerse a lo que establecen:

- Superintendencia de Compañías (SC)
  - Ley de Compañías
  - Código de Comercio
- Servicio de Rentas Internas (SRI)
  - Ley Régimen Tributario Interno y su Reglamento (LRTI y RALRTI)
  - Reformas y Resoluciones emitidas por el SRI

La empresa será creada como sociedad anónima cuyo capital estará dividido en acciones negociables de US\$1,00 cada una, conformado por las aportaciones de los accionistas que podrán ser en dinero o no, para este último pueden aportar bienes muebles o inmuebles. Será constituida mediante escritura pública y posteriormente inscrita en el Registro Mercantil.

De acuerdo a lo que indica el Registro Oficial No. 335 de la Superintendencia de Compañías, del 7 de Diciembre del 2010, existen 4 grupos para clasificar a una empresa: Micro Empresa, Pequeña Empresa, Mediana Empresa y Grandes Empresas, de los cuales los 3 primeros son considerados Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES). La categoría de una empresa dependerá del cumplimiento de las siguientes condiciones:

**Cuadro No. 01 Clasificación de las Empresas**

<b>CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS</b>				
<b>VARIABLES</b>	<b>Micro Empresa</b>	<b>Pequeña Empresa</b>	<b>Mediana Empresa</b>	<b>Grandes Empresas</b>
Personal Ocupado	De 1 a 9	De 10 a 49	De 50 a 199	Igual o mayor a 200
Valor Bruto en Ventas Anuales	Igual o Menor a US\$100.000	US\$100.001 - US\$1.000.000	US\$1.000.001 - US\$5.000.000	> US\$5.000.001

Monto de Activos	Hasta US\$100.000	De US\$100.001 hasta US\$750.000	De US\$750.001 hasta US\$3.999.999	Igual o mayor a US\$4.000.000
------------------	-------------------	----------------------------------	------------------------------------	-------------------------------

**Fuente:** R.O. No. 335 del 7 de Diciembre del 2010. Elaborado por la autora.

Por el volumen en ventas y monto de activos, ambos estimados, que se establecen en el Estudio Financiero, la empresa formará parte de las PYMES.

Acogiéndose a lo que indica la Superintendencia de Compañías (SC), la contabilidad deberá ser llevada en base a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y por ende acogerse a las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC). Además, anualmente deberán presentarse los Estados Financieros de la empresa en versión impresa y digital en idioma castellano y en la moneda oficial que es el dólar de los Estados Unidos de América.

Por otro lado, el Centro Dental deberá emitir y entregar comprobantes de ventas autorizados a sus clientes y presentar declaraciones de impuestos al Servicio de Rentas Internas (SRI) de manera mensual y anual a través de internet, para lo cual se deberá conseguir una clave. Los requisitos para su obtención son los que se presentan:

- Presentación de cédula de ciudadanía o pasaporte del Representante Legal.
- Presentación de Papeleta de Votación del Representante Legal.
- Presentación y/o entrega de copia del Nombramiento vigente emitido por el ente regulador.

- Entrega firmada de Acuerdo de Responsabilidad y Uso de Medios Electrónicos que se encuentra en la página del SRI.

Los plazos para la presentación de las declaraciones se establecen en base al noveno dígito del RUC y las obligaciones a declarar son:

**Cuadro No. 02 Plazos e Impuestos a Declarar y Pagar**

IMPUESTO A DECLARAR	FORMULARIO	MES	PERIODICIDAD
Impuesto a la Renta	Formulario 101	Abril	Anual
Anticipo de Impuesto a la Renta	Formulario 106	Julio y Septiembre	Anual
Retenciones en la Fuente	Formulario 103	Mes siguiente de las transacciones	Mensual
IVA Mensual	Formulario 104	Mes siguiente de las transacciones	Mensual

**Fuente:** Página Web Servicio de Rentas Internas. Elaborado por la autora.

También deberán presentar a la misma entidad información detallada adicional a las declaraciones de impuestos para sustentarlas, denominadas Anexos. Los anexos que deberá presentar el Centro son los que siguen:

- Anexo Transaccional Simplificado (ATS)
- Anexo de Retenciones en la Fuente por Relación de Dependencia (RDEP).
- Anexo de Accionistas, Partícipes y Socios.

### 2.2.2 Marco Laboral

En el ámbito laboral el Centro debe regirse bajo:

- Ministerio de Relaciones Laborales (MRL)



- Código de Trabajo del Ecuador (CT)
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)

La relación de trabajo implica la existencia de un contrato, donde las partes estipulan la forma, el tipo de servicio y remuneración, es decir, se establece lo que el empleador espera del trabajador y viceversa, así lo indica el Art. 19, 20 y Capítulo IV: “De las Obligaciones del Empleador y Trabajador” del Código de Trabajo; este contrato laboral debe ser inscrito en el Ministerio de Relaciones Laborales (MRL).

El contrato individual de trabajo debe contar con los siguientes requisitos de conformidad con el Art. 21 del Código de Trabajo:

1. Datos Personales: Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio tanto del trabajador como del patrón.
2. Tipo de Relación de Trabajo: Para obra, por tiempo determinado o indeterminado.
3. Servicio Prestado: se determinarán con la mayor precisión posible.
4. Lugar donde se preste el servicio.
5. Duración de la jornada.
6. La forma y monto del sueldo o salario.
7. Pago de Salario: Día y lugar.
8. Otras condiciones de Trabajo: descansos, vacaciones, beneficios y demás que convenga el trabajador y patrón.

Simultáneamente, se debe afiliar al trabajador en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) a través de la página web y cancelar mensualmente las aportaciones.

De acuerdo al Código de Trabajo, los trabajadores tendrán derecho entre los principales beneficios a:

- Décimo Tercer Sueldo: Representa la doceava parte de las remuneraciones que hubiere percibido el trabajador durante el año. Se cancela máximo hasta el 24 de Diciembre de cada año.
- Décimo Cuarto Sueldo: Corresponde a una remuneración básica mínima unificada que será pagada hasta el 15 de Marzo de cada año.
- Utilidades: Se reconocerá en beneficio de los trabajadores el 15% de las utilidades líquidas, del cual el 10% se dividirá para todos los trabajadores de la empresa y el 5% restante será entregado a los trabajadores en proporción a la carga familiar (cónyuge/conviviente, hijos menores de 18 años e hijos minusválidos de cualquier edad).
- Vacaciones: Corresponde a la veinticuatroava parte de lo percibido por el empleado durante el año completo de trabajo.
- Fondo de Reserva: El trabajador que preste servicios por más de un año recibirá después de éste de manera mensual y proporcional el equivalente a un mes de sueldo por cada año completo.

### **2.3 Incentivos Tributarios**

En la actualidad, los incentivos tributarios buscan favorecer mayormente al sector productivo, en cualquier parte del país, motivo por el cual se desarrolló el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI).

De acuerdo a lo que indica el Art. 2 del COPCI:

*“Se considerará actividad productiva al proceso mediante el cual la actividad humana transforma insumos en bienes y servicios lícitos, socialmente necesarios y ambientalmente sustentables, incluyendo actividades comerciales y otras que generen valor agregado.”*

El Centro Odontológico se acoge al Art. 24 de los incentivos tributarios que establece el código que entró en vigencia a partir de Enero del 2011, que además también se incorporó a la Ley de Régimen Tributario Interno (LRTI) como lo son:

- Las sociedades recién constituidas estarán sujetas al pago del anticipo de Impuesto a la Renta a partir del quinto año de operación efectiva (iniciación del proceso productivo y comercial).
- Se redujo en 3 puntos porcentuales (1 punto anualmente) al Impuesto a la Renta pasando del 25% al 22% a partir del año 2011. (Art. 37 LRTI)

Acogiéndose a los beneficios de la Ley de Régimen Tributario Interno, el Centro se acoge:

- Las reinversiones de utilidades podrán tener una deducción de 10 puntos porcentuales de la tarifa del Impuesto a la Renta sobre el monto reinvertido en activos productivos, siempre que se destine para la adquisición de nuevas maquinarias o equipos, y deberán realizar el respectivo aumento de capital cumpliendo los plazos y requisitos que indican el Reglamento.

## 2.4 Normas Sanitarias y Ambientales

En el ámbito sanitario, el Centro Odontológico debe regirse bajo:

- Ministerio de Salud Pública (MSP)
  - Ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud
  - Reglamento a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud.
- Organización Panamericana de la Salud (OPS)

La regulación sanitaria exige de acuerdo a lo que indica el Art. 78 del Reglamento a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud:

“Obligatoriedad y uso de la historia clínica.- El uso y la aplicación de la historia clínica única serán obligatorios en las instituciones de salud que integran el sistema.”

La historia clínica es un documento de carácter privado donde consta la información tanto personal como de salud del paciente de manera cronológica. Las secciones de la historia clínica son:

- Identificación del Paciente
- Motivo de la Consulta
- Enfermedad Actual
- Antecedentes Personales y Familiares
- Revisiones

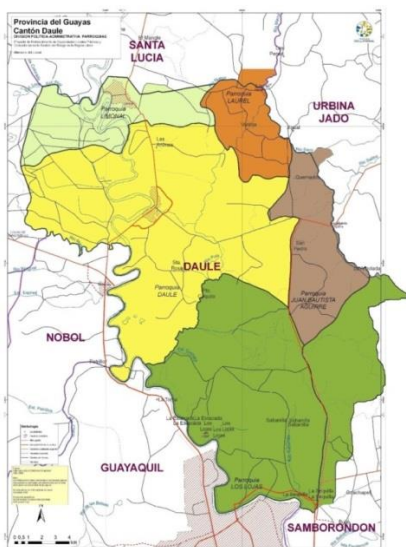
## CAPITULO III ESTUDIO DE MERCADO

### 3.1 Mercado Objetivo

#### 3.1.1 Descripción del Cantón Daule

El cantón Daule tiene una extensión de 475 km<sup>2</sup> y pertenece a la provincia del Guayas. Cuenta con cuatro parroquias rurales: Juan Bautista Aguirre, Laurel, Limonal y Las Lojas; además de dos urbanas que son Daule (cabecera cantonal) y La Parroquia Satélite La Aurora, y también alrededor de ciento ochenta pequeños recintos.

**Figura No. 01 División Política del Cantón Daule**



**Fuente:** Página Web Gobierno Autónomo Descentralizado Ilustre Municipalidad del Cantón Daule

Se encuentra ubicado a 43 km de Guayaquil en la parte central de la provincia del Guayas, limitado por lo siguiente:

- Al Norte: Cantón Santa Lucía
- Al Sur: Guayaquil
- Al Este: Urbina Jado y Samborondón
- Al Oeste: Nobol y Lomas de Sargentillo

Su población está compuesta por 120.000 habitantes que se distribuyen de la siguiente forma:

**Cuadro No. 03 Población del Cantón Daule**

<b>POBLACION DEL CANTON DAULE</b>			
<b>Parroquia</b>	<b>Urbano</b>	<b>Rural</b>	<b>Total</b>
Daule	65.145	22.363	87.508
Juan Bautista Aguirre	-	5.502	5.502
Laurel	-	9.882	9.882
Limonal	-	8.774	8.774
Las Lojas	-	8.660	8.660
<b>Total Población</b>	<b>65.145</b>	<b>55.181</b>	<b>120.326</b>

**Fuente:** Página Web Cantón Daule. Elaborado por la autora

De los cuales, 25.000 habitantes de la zona urbana residen en la Parroquia Satélite La Aurora, que es donde se localizará el Centro Odontológico.

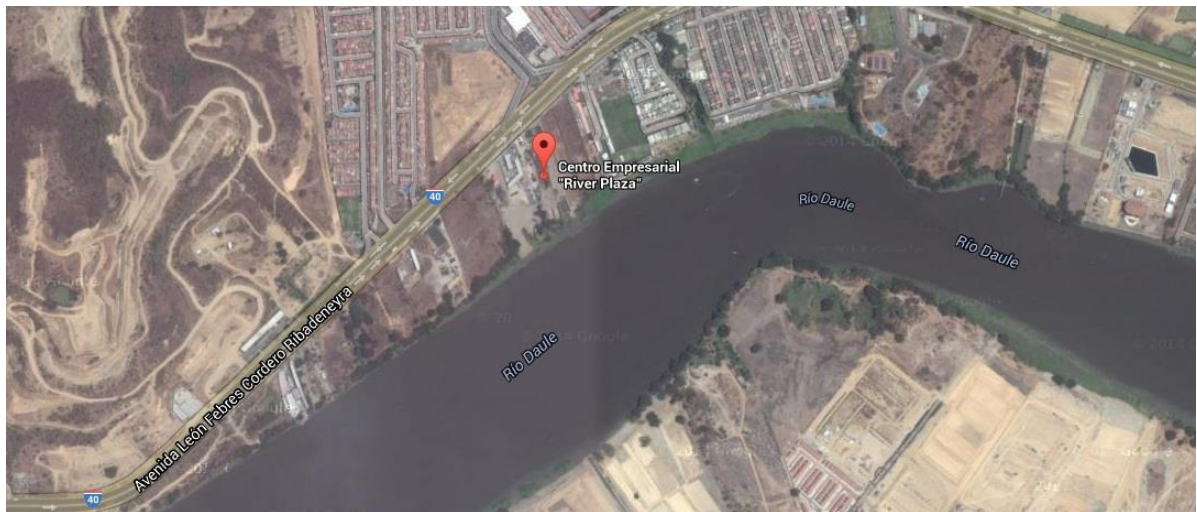
Las condiciones climáticas del sector están influenciadas por las corrientes marinas de Humboldt y la cálida de El Niño, lo que ocasiona que haya un clima tropical sabana y monzón, con temperaturas elevadas la mayor parte del año (promedio 25°C aproximadamente).

### 3.1.2 Ubicación Geográfica

Debido al gran crecimiento urbanístico y comercial en la Vía a Daule, se escogió el Centro Empresarial River Plaza que comercializa Fernarcon S.A. ubicado en el Km. 13,5 de la Avenida León Febres Cordero frente a la urbanización La Joya, proyecto que será inaugurado en Octubre del 2014.

Se adquirió una oficina de 78,20 m<sup>2</sup> en el primer piso alto del segundo edificio de cuatro que construirán.

**Figura No. 02 Ubicación Geográfica C. Empresarial River Plaza**



Fuente: Google Maps.

### 3.1.3 Canales de Distribución

El canal de distribución es Directo, es decir el centro odontológico dará el servicio directamente al cliente/paciente, no habrá ningún tipo de

intermediario, por lo que la empresa se encargará en su totalidad de la comercialización, transporte, almacenaje y aceptación de riesgos.

### **3.1.4 Categorías de Servicios Comercializados**

Los servicios que se ofrecerán se dividen en tres categorías:

1. Servicios Dentales para Niños y Adolescentes
2. Servicios Dentales para Adultos
3. Servicios de Radiografías

Los servicios dentales tanto para niños/adolescentes como adultos se dividen en 2 tipos:

- Actividades de Morbilidad: aquellos servicios que tratan un cuadro patológico.
- Actividades de Prevención: aquellos servicios que permiten prevenir una posible enfermedad.

El siguiente cuadro muestra un resumen de las actividades odontológicas del Ecuador más solicitadas según el sector y tipo de entidad, además de la proporción que corresponde a la provincia del Guayas:

#### **Cuadro No. 04 Actividades Odontológicas, según Sector y Entidad**



ACTIVIDADES ODONTOLÓGICAS, SEGÚN SECTOR Y ENTIDAD 2011											
Sector y Entidad	Actividades de Morbilidad					Actividades de Prevención			# Rad. Dent.	# Certif. Odont.	Total
	Obt.	Rest.	Endo.	Exod.	Otros	Profi.	Ap. Flúor	Sellant.			
Sector Público	1.499.429	3.296.213	136.524	851.078	258.674	2.361.039	1.768.498	968.579	51.532	421.352	11.612.918
Sector Privado	<u>49.945</u>	<u>67.205</u>	<u>12.653</u>	<u>25.794</u>	<u>16.017</u>	<u>34.092</u>	<u>15.892</u>	<u>30.811</u>	<u>14.661</u>	<u>6.305</u>	<u>273.375</u>
Sin Fines de Lucro	31.391	39.969	6.928	17.732	7.049	16.485	8.181	6.286	5.881	2.532	142.434
Con Fin de Lucro	18.554	27.236	5.725	8.062	8.968	17.607	7.711	24.525	8.780	3.773	130.941
<b>Total Actividades</b>	<b>1.549.374</b>	<b>3.363.418</b>	<b>149.177</b>	<b>876.872</b>	<b>274.691</b>	<b>2.395.131</b>	<b>1.784.390</b>	<b>999.390</b>	<b>66.193</b>	<b>427.657</b>	<b>11.886.293</b>

Prov. Guayas	347.636	505.747	15.845	186.896	58.323	435.758	342.575	48.432	17.485	48.814	2.007.511
% Guayas	22%	15%	11%	21%	21%	18%	19%	5%	26%	11%	17%

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). Elaborado por la autora.

### Cuadro No. 05 Nomenclatura

NOMENCLATURA	
Abreviación	Nombre Completo
Obt.	Obturación
Rest.	Restauración
Endo.	Endodoncia
Exod.	Exodoncia
Profi.	Profilaxis
Ap. Flúor	Aplicación de Flúor
Sellant.	Sellantes
# Rad. Dent.	# Radiografías Dentales
# Cert. Odont.	# Certificados Odontológicos

**Fuente:** Elaborado por la autora.

En base al cuadro se puede observar que para el sector privado con fines de lucro la actividad de morbilidad más demandadas son las de restauraciones (calces de dientes/muelas), mientras que las actividad de prevención más demandada es la de sellantes.

### 3.1.5 Competidores Directos e Indirectos

Los competidores directos del Centro Dental son todos aquellos centros y consultorios particulares de carácter privado que ofrecen servicios de prevención y morbilidad; mientras que los competidores indirectos son aquellos establecimientos que brindan el mismo tipo de servicios a personas con un menor poder adquisitivo como lo son los hospitales y sub-centros de salud públicos, fundaciones y clínicas odontológicas de Universidades de Guayaquil (Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y Universidad Estatal de Guayaquil).

En el sector de la Vía a Daule no existen consultorios o centros dentales, lo que crea una ventaja para el Centro, convirtiéndolos en pioneros para la zona; sin embargo en zonas aledañas como Guayaquil y la Vía a Samnborondón existen centros y consultorios privados reconocidos, este último apunta a un target alto. Las características de los Competidores Directos e Indirectos son las siguientes:

Competidores Directos:

- Centros Privados Dentales: Este tipo de centros cuenta con modernas y cómodas instalaciones, con equipos de última tecnología y materiales de calidad, profesionales capacitados, y tienen tiempo en el mercado lo que les da ventaja ya que tienen su marca o nombre en la mente del consumidor.
- Consultorios Particulares Privados Especializados: Estos consultorios cuentan con un profesional altamente capacitado y especializado, con instalaciones y equipos de última generación, materiales de excelente calidad y prestigios establecidos. Sin embargo, con precios más

elevados por lo que solo personas con un mayor poder adquisitivo pueden pagar por estos servicios.

Competidores Indirectos: Principalmente para las personas de escasos recursos.

- Hospitales y Sub-centros de Salud Públicos: Existen hospitales y sub-centros que atienden enfermedades dentales y tratamientos preventivos, en espacios pequeños, rústicos, sin mucha tecnología, donde los pacientes deben esperar largas horas y con personal que trabaja bajo presión.
- Fundaciones Dentales: los centros dentales sin fines de lucro, conformados como fundaciones, los cuales son subsidiados, lo que le permite a los pacientes cancelar por un servicio más económico en ambientes agradables, con personal capacitado y materiales aceptados.
- Clínicas Odontológicas de Universidades de Guayaquil: Ofrecen todo tipo de servicios de manera gratuita, poseen instalaciones adecuadas, y materiales actualizados y los pacientes son atendidos por los estudiantes de la carrera de odontología quienes son supervisados por profesores especializados.

### **3.1.6 Términos de Intercambio**

Los centros dentales y consultorios tienen servicios dentales con precios de venta al público establecidos, son tarifas fijas, que en ocasiones disminuyen por descuentos, promociones o formas de pago. Existen convenios con el IESS para atención a sus afiliados. Hay consideraciones

especiales para personas de escasos recursos que son conocidas o recomendadas. Además, hay convenios para subsidios con entidades públicas para una atención a personas de escasos recursos, este último no será aplicado por el Centro Dental debido a su ubicación y target, sin embargo no se descarta la idea en su momento de diversificación o estratégico (madurez) involucrarse en un negocio con un enfoque comunitario.

Por otro lado, las personas que posean seguros que cubran tratamientos dentales, y dependiendo del nivel de cobertura podrán cancelar con éstos hasta el 80% del servicio.

Debido a la gran oferta de servicios dentales en Guayaquil, la demanda y la oferta se regulan solas, no existen reguladores de precios. Por lo que los establecimientos privados establecen sus precios en base al mercado y al costo principalmente de su mano de obra.

Los servicios dentales pueden ser cancelados en efectivo, cheques, tarjetas de crédito, o seguros privados.

### **3.1.7 Representantes de la Demanda**

#### **Prospectos Compradores**

La población urbana de los habitantes del sector de la Vía a Daule de estratos económicos medios y medios altos que buscan servicios dentales de calidad cerca de su residencia.

## **Grupo Meta**

Niños, jóvenes, hombres y mujeres con posibilidades económicas moderadas que busquen servicios y trabajos dentales de calidad para mantener una buena salud oral en el sector de la Vía a Daule a precios razonables.

### **3.2 Análisis PEST**

A continuación se realiza un análisis PEST para analizar el macro entorno, en donde se analizarán los siguientes factores:

P: Políticos

E: Económicos

S: Social

T: Tecnológico

#### **3.2.1 Factores Políticos**

- Recientemente se han retomado las negociaciones con la Unión Europea para un posible Tratado de Libre Comercio, las cuales fueron abandonadas en el 2009 por considerarse que los resultados no eran favorables para el desarrollo del país. (EFE, 2014)
- Las ambigüedades en el Código Penal con respecto a la penalización a la mala práctica profesional que aplica no solo a médicos y enfermeros, sino también a cualquier profesión u oficio, amenaza a los distintos profesionales de la salud, y crea una inestabilidad aún más

grande cuando se amenaza con la traída de especialistas del extranjero.

- Inestabilidad e incertidumbre ante las propuestas de enmienda a la Constitución.

### **3.2.2 Factores Económicos**

- El actual Gobierno de nuestro país genera desconfianza e incertidumbre en los diferentes grupos de inversores tanto nacionales como internacionales debido a la inestabilidad de las decisiones, por lo que conseguir financiamiento externo para los nuevos proyectos resulta una tarea difícil.
- Actualmente organismos públicos como el Banco Nacional de Fomento (BNF) y Corporación Financiera Nacional (CFN) están otorgando créditos a los nuevos emprendedores a tasas de interés que van entre el 5% y el 15% dependiendo del tipo de crédito (Herrera H., 2014).
- El alza de aranceles y las grandes limitaciones a las importaciones representan una barrera ya que, muchos de los materiales de alta calidad utilizados en odontología son importados, por lo que al no existir una oferta, se genera una escasez elevando los costos que afecta negativamente al centro odontológico.
- Existe inestabilidad financiera debido al Proyecto de Código Monetario y Financiero que se encuentra en revisión, lo que tiene a los inversionistas y otros actores con inquietudes.

### **3.2.3 Factores Sociales**

- “El Ecuador se presenta como un país con un crecimiento demográfico relativamente alto” (Dirección de Métodos, Análisis e Investigación, 2013). Si se continúa con el mismo ritmo de crecimiento que se ha venido presentando, es probable que la población se duplique en 37 años, lo que implicaría presiones sobre los servicios sociales y la economía nacional.
- Existe una tendencia hacia el cuidado de la higiene e imagen personal en los ecuatorianos, lo que ha ocasionado el aumento tanto de la demanda como de la oferta de centros estéticos, centros de belleza, gimnasios, etc.
- De acuerdo a la información proporcionada por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC), hasta el mes de Abril del 2014 el ingreso de una familia ecuatoriana de cuatro miembros con ingresos mensuales de 1.6 salarios básicos, supera el costo de la Canasta Básica en US\$ 2,48.
- No existe una cultura de ahorro, el guayaquileño tiende a ser un consumista que se deja llevar por las tendencias y la moda.

### **3.2.4 Factores Tecnológicos**

- Todavía es posible la importación de equipos odontológicos de alta tecnología necesarios para el ideal funcionamiento del Centro, sin embargo, los costos son elevados, lo que encarece aquellos de mejor calidad (alemanes y americanos).
- Hay acceso a la oferta de equipos odontológicos en el mercado internacional.
- El avance tecnológico en el país es bajo, sin embargo, los profesionales se especializan constantemente con lo último para poder brindar a los pacientes un mejor servicio.

### 3.3 Investigación de Mercado

Para poder determinar las percepciones de los clientes potenciales y ofrecer un servicio acorde a sus necesidades, se realizó un estudio de mercado a través de una encuesta realizada a una muestra de la población de la Parroquia Satelital La Aurora (tanto a hombres como mujeres), que conforma aproximadamente 25 urbanizaciones.

Para establecer el tamaño de la muestra se consideró un Nivel de Confianza del 95% y un error del 5%, el siguiente cuadro muestra las variables a utilizar para el cálculo de la muestra:

**Cuadro No. 06 Variables para Cálculo de Muestra**

Variable	Concepto	Datos
N	Tamaño de la Población	25.000
Z	Nivel de Confianza	1,96
e	Error	0,05
P	Variabilidad Positiva	0,5
Q	Variabilidad Negativa	0,5
n	Tamaño de la Muestra	?

Fuente: Elaborado por la autora.

Al reemplazar los valores a la fórmula que se muestra a continuación, se obtiene el tamaño de la muestra:

**Figura No. 03 Fórmula Tamaño de la Muestra**

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{(N * E^2) + (Z^2 * P * Q)}$$



$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 25.000}{(25.000 * (0,06)^2) + ((1,96)^2 * 0,5 * 0,5)}$$

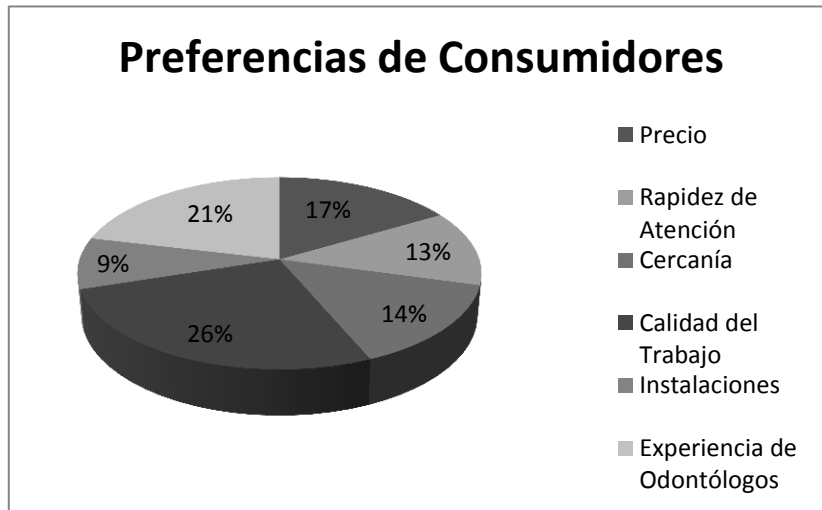
El tamaño de la muestra resultó 378,346, es decir que se debe encuestar a 378 personas.

Además, se realizaron tres entrevistas a odontólogos que laboran en Centros Dentales y/o hospitales privados dentro del área de Odontología, para conocer sus opiniones y percepciones sobre la competencia, necesidades de los Centros u hospitales y el mercado local.

### **3.4 Evaluación de Mercados Potenciales**

En base a los resultados de la encuesta se determinó que los Mercados Potenciales para el Centro Dental son todas aquellas personas desde niños hasta adultos, hombres y mujeres, que viven en la Vía a Daule que buscan una atención preventiva y tratamientos dentales donde predomine la calidad del trabajo y la experiencia/conocimiento de los profesionales (odontólogos), además que les quede cerca y los precios sean accesibles, ya que son personas preocupadas por su salud que tienen cortos espacios de tiempo libre y horarios ocupados, teniendo muchas veces otras prioridades. El siguiente gráfico muestra las preferencias de los encuestados:

**Gráfico No. 01 Preferencias de los Consumidores**



**Fuente:** Encuesta

### **3.5 Análisis de la Oferta y de la Demanda**

#### **3.5.1 Competencia Directa e Indirecta**

En base al análisis de distintos Centros, Consultorios Privados y respuestas de los odontólogos, se consideraron como competidores directos a los siguientes Centros Dentales:

- Dental Laser: (Ciudadela Kennedy)
- Implant Laser: (Ciudadela Kennedy)
- Ecu Dental: (Urdesa Central)
- Implant Dental: (Edificio Equilibrium frente a Mall del Sol)

Todos estos Centros Dentales atienden a pacientes de clase media y media alta, cuentan con equipos de tecnología, profesionales en el área de la

odontología, ambientes agradables, atención amable, con precios similares, sin embargo muchas veces cuentan con poco personal especializado, donde uno solo tiene o quiere cubrir todas las especialidades posibles (mayor comisión).

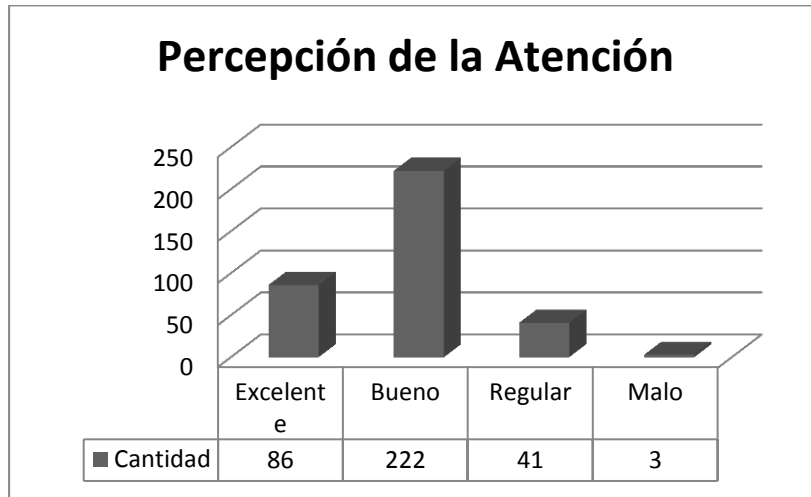
Como competencia indirecta se establecieron:

- Hospitales y Sub-centros de Salud Públicos
- Fundaciones Dentales
- Clínicas Odontológicas de Universidades de Guayaquil.

### **3.5 2 Demanda Insatisfecha**

Existe una demanda insatisfecha en cuanto a la calidad de la atención, tanto los odontólogos como pacientes de distintos Centros Dentales coinciden en que la atención o los servicios no son de excelencia, de los encuestados solo el 24% indicaron que han encontrado Excelentes los servicios de Centros Dentales, el 63% los considera Buenos y el 13% restante ha tenido una mala experiencia. Por lo que podríamos concluir que existe una demanda descontenta del 76%.

**Gráfico No. 02 Percepción de la Atención en Centros Dentales**

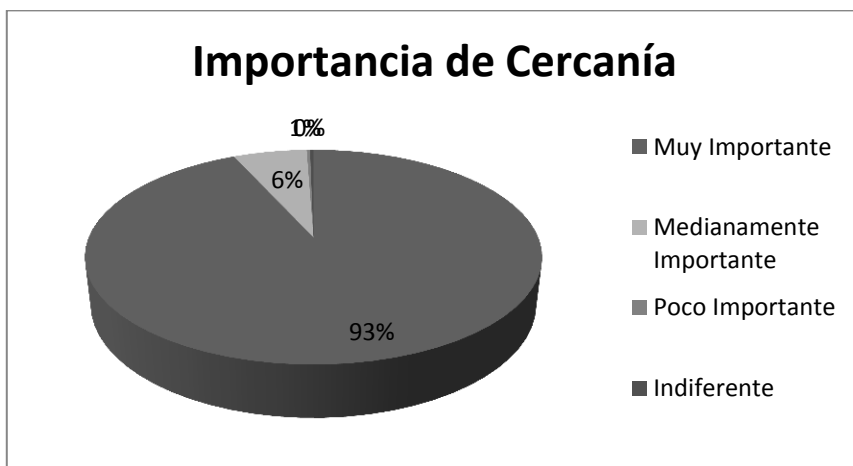


**Fuente:** Encuesta

Además, en base a los resultados de las entrevistas, existen Centros Dentales que trabajan honestamente, sirviendo a la comunidad, mientras que hay otros que engañan a los pacientes para realizarles tratamientos más caros que muchas veces son innecesarios. También, existe por parte de los odontólogos disconformidad con respecto a la preparación de los profesionales, alegando que muchas veces a éstos les falta especialización o una mayor capacitación, ya que se ven frecuentes casos de iatrogenias (acto dañino provocado por una mala práctica dental).

Por otro lado, la cercanía y comodidades del lugar (disponibilidad de parqueos, accesos) es muy importante, dando como resultados que un 93% de los encuestados lo considera de esa manera.

**Gráfico No. 03 Importancia de Cercanía de Centro Dental**



Fuente: Encuesta

### 3.5.3 Necesidades del Consumidor

Los resultados de las encuestas indican que los potenciales pacientes buscan Centros Dentales donde lo elemental sea la calidad del trabajo con precios accesibles. En el siguiente cuadro se muestran las preferencias de los potenciales consumidores en base a los resultados más altos de las encuestas:

**Cuadro No. 07 Necesidades del Consumidor**

Necesidades del Consumidor	Atributo Más Representativo	% en Encuestas
Precio Estimado Restauraciones (Calce de Muelas)	Entre \$21,00 y \$30,00	55%
Característica más Importante en un Centro Dental	Calidad del Trabajo	27%
Servicio más Buscado	Limpiezas Dentales	39%
Mayor Frecuencia de Asistencias al Año	Entre 1 y 2 Veces al Año	54%
Nivel de Importancia de la Cercanía del Lugar	Muy Importante	93%
Importancia Niños se atiendan por un Odontopediatra	Si	100%
Cobertura de Tratamientos Dentales	No	74%

Fuente: Encuesta. Elaborado por la autora.

### **3.5.4 Público Objetivo**

Los potenciales clientes que se pretenden acaparar son los siguientes:

1. Habitantes de la Vía a Daule.
2. Empleados de las distintas oficinas, almacenes, colegios y demás trabajos que se encuentran en la zona.
3. Transeúntes que se encuentren en el área y están en busca de un servicio dental de calidad.
4. Personas que a pesar de vivir un poco más lejos (Vía a Samborondón, Vía a Salitre), al enterarse de la existencia de un servicio de calidad, estén dispuestos a movilizarse.

El tipo de paciente al que se pretende llegar es un individuo profesional, soltero o con hijos, con recursos económicos, preocupado por su salud dental y la de su familia que busca un lugar donde sea bien atendido, de manera profesional y ética.

### **3.5.5 Perfil del Paciente**

Los pacientes a quienes se atenderían cumplen con las siguientes características:

- Habitantes principalmente de la Vía a Daule.
- Hombres y Mujeres
- Niños, jóvenes y adultos desde los 6 meses de edad en adelante.
- Estratos sociales medio y medio alto.

Hábitos de Consumo:

- Personas preocupadas por la salud oral.
- Pacientes que buscan una buena atención de calidad.
- Clientes que buscan personal ético y capacitado.
- Buscan establecer una fidelidad con su centro de confianza.
- Consideran importante la facilidad de acceso y apariencia/estética del lugar.
- Con un poder adquisitivo moderado/alto (mayor a dos salarios mínimos vitales) para pagar por servicios privados.

### **3.6 Análisis de las 4P's**

#### **3.6.1 Producto - Servicio**

El servicio que se ofrecerá es de tratamiento y prevención oral de forma personalizada, distinguido tanto por la calidad del servicio debido a la preparación de sus profesionales y buen material como a la infraestructura que corresponde al uso de equipos de alta tecnología y espacios cómodos y relajantes.

El primer servicio antes de realizar cualquier actividad es la Primera Consulta, que se brinda al paciente la primera vez que asiste al Centro por una determinada enfermedad o acción de salud. (Yunga, 2011)

La Primera Consulta es tanto para niños/adolescentes como para adultos y son distintas para cada categoría. Este servicio se distinguirá por la relación calidad que se entablará con el paciente como se describen a continuación:

#### Consulta de Niños – Especialista: Odontopediatra:

Se contará con un especialista en salud oral para niños, quien en la primera visita interactuará con el paciente de modo que éste se sienta cómodo (esto dependerá de la edad y el temor que sienta hacia los dentistas), se le abrirá una historia clínica dental, se evaluará la salud oral y general, se les enseñarán técnicas y cuidados dentales (de ser necesario) y recibirá de manera gratuita un servicio de limpieza simple y un pequeño obsequio estimulante (para los más pequeños). Esta primera consulta solo se pagará una vez, tendrá un costo único, y tendrá una duración aproximada de 30 minutos.

#### Consulta de Adultos – Especialista: Odontólogo

Para los adultos se contará con un odontólogo con experiencia a quienes en la primera visita se les abrirá una historia clínica dental, se evaluará la salud oral y general, se les explicarán las inquietudes y cuidados (que sean necesarios) y se les realizará una limpieza simple gratuita. De la misma manera que en la consulta de niños es un servicio necesario en la primera visita con un costo establecido y con una duración estimada de 30 minutos.

Un paciente toma una primera cita no solo para una revisión general, sino por un trabajo que busca realizarse (específico), por lo que luego del diagnóstico (consulta primera vez) y en base a los resultados de las evaluaciones se procederá a realizarlo, a sugerir el indicado o no realizar ningún tratamiento.

Para las siguientes visitas (posteriores) a la primera consulta, solo se realizará una revisión general del problema o requerimiento y se procederá



con el servicio necesario el cual tendrá tarifas fijas establecidas que variarán dependiendo del trabajo.

Las actividades de morbilidad y prevención que se ofrecerán en el centro odontológico son las siguientes:

- **Operatoria:** Trata dientes afectados por caries, traumatismos, erosiones y cualquier problema o defecto congénito devolviendo la estética y salud a los dientes. Los siguientes tratamientos de este tipo serán brindados:
  - **Blanqueamientos Dentales:** Técnica utilizada para aclarar las pigmentaciones de la superficie del esmalte dental.
  - **Carillas:** Prótesis de resina o porcelana que se adhieren en la superficie anterior de dientes manchados, fracturados, desalineados, desgastados, separados o desiguales para darles una apariencia estética agradable.
  - **Incrustaciones:** Restauraciones para reparar dientes posteriores con caries leves o moderadas.
  - **Profilaxis**
  - **Restauraciones**
  
- **Prótesis Dentales:** Colocación de piezas dentales artificiales para sustituir dientes perdidos o ausentes para devolver la estética a la boca. Los tipos de tratamientos que se ofrecerán son los siguientes:
  - **Prótesis Fijas:** Dientes artificiales fijos que se colocan sobre implantes.
  - **Prótesis Removibles:** Se las pone y saca

- Prótesis Total: removible de manera total para los desdentados.
- Endodoncia: Tratamientos en niños (dientes de leche) para recuperar los dientes en mal estado por un golpe, caída o casos severos de caries. Por lo que se eliminará parte de la pulpa de los dientes temporales para luego reconstruirlos o rellenarlos con los siguientes tratamientos:
  - Pulpectomía (Relleno)
  - Pulpotomía (Reconstrucción)
- Extracciones: Extirpación quirúrgicas simples de dientes y/o muelas con técnicas indoloras (cuando sea necesario). La única extracción que se realizará es la que sigue:
  - Extracciones de Terceros Molares (Muelas del Juicio)
- Odontopediatría: Se tratarán y enseñarán a los niños y adolescentes sobre la prevención y buen cuidado de la salud oral desde temprana edad para evitar problemas de adultos.
  - Todo tipo de servicio odontológico a niños de entre 4 y 12 años de edad y adolescentes de entre 13 y 18 años de edad.
- Ortodoncia en Niños: Aplicada para prevenir la aparición de mal oclusiones que eviten el uso de tratamientos prolongados y costosos de adultos, por lo que mediante la oportuna detección y control de

deformantes hábitos (succión de pulgar y respiración bucal y protracción lingual, reequilibración de la mordida, entre otros) se los eliminará mediante la utilización de placas o aparatos.

- Ortodoncia Preventiva: Detección y Control
  - Fabricación de aparatos ortodónticos preventivos para niños hasta los 12 años de edad.
- 
- Periodoncia: Trata los problemas o molestias en encías, como sangrado de encías, inflamación, sensación de mal aliento y a veces hasta con dolor. Por lo que, con este tipo de actividad se eliminará la placa y el sarro para restablecer la salud oral con los siguientes tratamientos:
    - Detartrajes
    - Raspado y Alisado.
- 
- Radiografías:
    - RX Periapical: radiografías donde se colocan placas en la boca para tomar impresiones completas (imágenes) de uno o dos dientes.
    - RX Aleta de Mordida: radiografía intraoral que además permite obtener imágenes de dientes superiores o inferiores.
    - RX Oclusal: radiografía que permite obtener imágenes para observar ubicación y desarrollo de piezas dentales en maxilares superiores e inferiores.

### 3.6.2 Precio

#### Niveles de Precios

No existe una brecha significativa entre los precios del Centro con los de la competencia. Lo que se busca es ser competitivo a nivel de calidad y servicio, manteniendo precios similares a la competencia (no perjudicar al mercado local). El siguiente cuadro muestra los precios que se cobrarán por los distintos servicios en el primer año:

**Cuadro No. 08 Precios de Venta de Servicios del Centro**

Servicios Niños	PVP	Servicios Adultos	PVP	Servicio Radiografías Rayos X	PVP
Consulta General (1 Vez)	\$ 30,00	Consulta General (1 Vez)	\$ 30,00	RX Periapical Niños	\$ 3,00
Limpieza Simple	\$ 25,00	Restauración c/ Ionómero	\$ 35,00	RX Periapical Adultos	\$ 5,00
Limpieza Profunda	\$ 30,00	Restauración c/ Resina	\$ 40,00	RX Aleta de Mordida Niños	\$ 6,00
Extracción	\$ 65,00	Endodoncia Uniradicular	\$ 180,00	RX Aleta de Mordida Adultos	\$ 7,00
Sellantes	\$ 20,00	Carilla	\$ 150,00	RX Oclusal Niños	\$ 8,00
Restauración c/ Ionómero	\$ 35,00	Limpieza Simple	\$ 30,00	RX Oclusal Adultos	\$ 10,00
Restauración c/ Resina	\$ 40,00	Limpieza Profunda	\$ 35,00		
Mantenedor de Espacio	\$ 60,00	Blanqueamiento	\$ 120,00		
Trampa de Dedo	\$ 100,00	Extracción Simple	\$ 70,00		
LipBomper	\$ 100,00	Extracción Terc. Molares	\$ 80,00		
Arco Lingual	\$ 120,00	Corona Metal Porcelana	\$ 120,00		
Placa Miorelajante	\$ 40,00	Placa Miorelajante	\$ 40,00		
Placa Onicofagia	\$ 40,00	Placa Bruxismo	\$ 40,00		
Pulpectomía	\$ 150,00	Corona Porcelana	\$ 180,00		
Corona Metálica	\$ 50,00	Prótesis Removible	\$ 180,00		
Pulpotomía	\$ 80,00	Prótesis Fija	\$ 280,00		
		Prótesis Total	\$ 100,00		
		Incrustaciones	\$ 100,00		

Fuente: Elaborado por la autora.

Para demostrar la similitud de los precios entre los distintos competidores se realizó una comparación de los precios que tiene la competencia de dos de los servicios más comunes que se presentan en pacientes:

**Cuadro No. 09 Precio Venta al Público (PVP) de la Competencia**

PRECIO DE VENTA AL PÚBLICO COMPETENCIA		
Centro Dental	Restauración Resina	Limpieza Simple
Dental Laser	\$ 28,00	\$ 40,00
Implant Laser	\$ 40,00	\$ 70,00
Ecuadental	\$ 40,00	\$ 30,00
Implant Dental	\$ 35,00	\$ 30,00

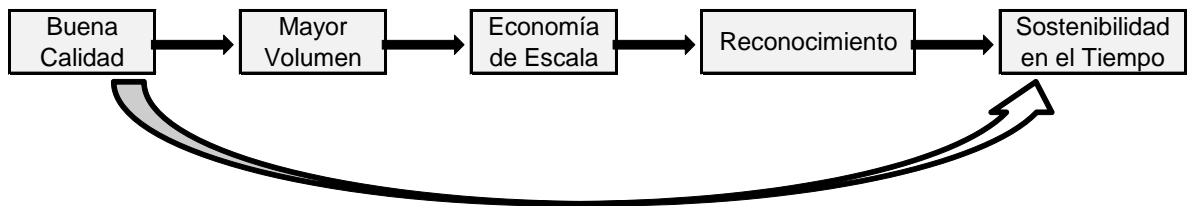
**Fuente:** Elaborado por la autora.

### **Márgenes de Ganancia**

Los márgenes de ganancia en el sector de la salud privada son altos (entre el 100% y 300%). Sin embargo, el Margen Bruto de Utilidad por servicio para el Centro se encuentra entre el 65% y el 75%, globalmente éste se encuentra en el 67%. Este margen no es tan alto, pero igual permite realizar pequeñas promociones por ciertos servicios para darse a conocer y atraer a los clientes en los primeros años del negocio y en ocasiones determinadas.

La utilidad del negocio será menor en comparación a los centros del mismo tipo, sin embargo con la ventaja de la calidad del servicio se espera lograr economías de escala que permitan mantener una sostenibilidad en el tiempo, creando un negocio rentable y atractivo, que además genera satisfacción profesional para las personas involucradas debido al reconocimiento que se lograría; es decir:

### Gráfico No. 04 Rentabilidad y Sostenibilidad en el Tiempo.



Fuente: Elaborado por la autora.

### Proyecciones de Mercado

Se asume que no habrán políticas que puedan afectar considerablemente la economía del país en los próximos 5 años, manteniéndose la inflación en un solo dígito, se estiman las ventas y el crecimiento considerando los siguientes supuestos y demanda de los servicios:

1. Para el primer año se espera acaparar el 3% del mercado (de los 25.000 habitantes) e incrementar en 1% anualmente hasta abarcar al 10% del mercado total. (Anualmente aumentarán los pacientes en 175 adultos y 75 niños/adolescentes).
2. El 70% de los pacientes serán adultos y el 30% niños/adolescentes.
3. El 50% de los pacientes (adultos y niños) que necesiten restauraciones buscarán con Resina y el otro 50% con Ionómero.
1. En niños/adolescentes:
  - 1.1. Limpiezas: deben realizarse mínimo 1 vez al año, por lo que el 30% de los pacientes nuevos se realizará una limpieza adicional (a la primera consulta) y todos los pacientes antiguos acudirán 1 vez al año por este servicio.

- 1.2. Sellantes: será un servicio necesario para el 50% de los pacientes que se realicen restauraciones, el cual incrementará en un 20% anual.
- 1.3. Restauraciones: el 70% de los pacientes presentará un caso de éstos, aumentando anualmente en un 20%.
- 1.4. Extracciones: se estima que el 3% de los pacientes vendrá por este servicio, servicio que se incrementa en un 10% anual.
- 1.5. Mantenedor de Espacio: Servicio requerido por el 5% de los pacientes e irá incrementando cada año en un 10%.
- 1.6. Arco Lingual: Servicio que solicitará el 1% de los nuevos pacientes en el primer año e incrementará en un 10% anualmente.
- 1.7. Corona Metálica: Servicio que buscará el 10% de los pacientes en el primer año e incrementará en un 10% anualmente.
- 1.8. Pulpotomía: Será un servicio que adquirirá el 2% de los pacientes e irá incrementándose en un 10% anualmente.
- 1.9. Se presentará un caso anual de: Limpieza Profunda, Trampa de Dedo, Lipbomper, Placa Miorelajante y Placa Onicofagia.
2. En los Adultos:
  - 2.1. Restauraciones: el 70% de los pacientes buscará este servicio el cual incrementará anualmente en un 20%.
  - 2.2. Endodoncias, Carillas y Coronas de Porcelana: Servicio necesario para el 5% de los pacientes con incremento anual del 10%.
  - 2.3. Limpiezas: El 50% de los pacientes nuevos buscará este servicio adicional al recibido con la primera consulta, pacientes (antiguos) vendrán una vez al año por este servicio y un 20% adicional de éste vendrá por una segunda limpieza.
  - 2.4. Blanqueamientos: En el primer año será un servicio solicitado por el 30% de los clientes y anualmente representará el 25% de los nuevos pacientes más el 20% de los pacientes antiguos.

- 2.5. Corona Porcelana: El 5% de los pacientes buscará este servicio el cual aumentará en un 10% anualmente.
- 2.6. Extracciones: El 1% de pacientes vendrá por extracciones simples y los 2% por extracciones terceros molares, los cuales aumentarán en un 10% anualmente.
- 2.7. Placa Bruxismo: Se presentarán 2 casos en el primer año e irá aumentando en un 10% anualmente.
- 2.8. Se presentará un caso anual de corona metal de porcelana, placa miorelajante, prótesis removible, fija y total e incrustaciones.
- 3. Para los servicios de Radiografía:
  - 3.1. RX Periapical Niños: Se estimó que el 50% de los pacientes que necesiten de Restauración con Resina, más el 100% de los pacientes que soliciten Pulpectomía y Pulpotomía necesitarán de una radiografía de este tipo.
  - 3.2. RX Periapical Adultos: Se estimó que el 50% de los pacientes que busquen Restauración con Resina y Endodoncia Uniradicular, más el 100% de los pacientes que requieran Extracción Simple y Extracción de Terceros Molares necesitarán de esta radiografía.
  - 3.3. RX Aleta de Mordida Niños: Se considera que el 100% de los pacientes nuevos debe realizarse una radiografía de éstas.
  - 3.4. RX Aleta de Mordida Adultos: Se calculó que la mitad de los pacientes nuevos necesitará de una radiografía como ésta y el 10% de los pacientes antiguos.
  - 3.5. RX Oclusal Niños y Adultos: Se estimó que solo un paciente necesitará de una radiografía de este tipo.

### **3.6.3 Plaza**



La Plaza (Punto de Venta) para brindar los servicios del Centro Dental será en el Centro Empresarial River Plaza, Primer Piso Local C-1.

El local estará debidamente acomodado con una sala de espera con dos sectores:

- Sector Infantil: Estará divertidamente decorado y desinfectado para los más pequeños. Éste a su vez estará dividido en un área para niños y otro para niñas, ambos contarán con mesas y sillas infantiles de personajes para cada género; cada mesita contará con crayones, lápices de color, cuadernos de colorear y demás actividades para que los más chicos esperen entretenidamente.
- Sector de Adultos: Decorado de una manera relajante con plantas y estantes agradables, ambientado con música clásica, revistas de actualidad de distinta índole, aroma agradable y servicio de bebidas no alcohólicas refrescantes dependiendo de la hora como agua, jugos naturales o café para que la espera sea amena y placentera.

Esto permitirá que desde que ingresan al Centro reciban una atención agradable, creando expectativas en el cliente.

Por otro lado, la cercanía al mercado y las facilidades de acceso son importantes, ya que si éstas no existen, será imposible para el centro darse a conocer, crecer y ser sostenibles en el tiempo.

La zona donde funcionará el centro es urbana, en crecimiento, transitada, con varias vías de acceso, de fácil ubicación y con comodidades de parqueo y traslado. Por lo que, el cliente encontrará:

- Cercanía: un lugar cercano al cual dirigirse en caso de molestia o problema.
- Calidad: un servicio con excelente atención dándoles confianza, de manera personalizada, eficiente y cómoda, lo que permitirá que incluso pacientes que vivan más alejados rompan las barreras de la distancia y se dirijan al centro.
- Acceso: varias vías de acceso, en buen estado, con parqueo y facilidades para llegar.
- Presencia y Visibilidad: no solo con la infraestructura y tecnología adecuada, sino también agradable y esté altamente capacitado, a la vista (no escondido) y de fácil acceso hasta para las personas que menos se orientan en la ciudad.

#### **3.6.4 Promoción**

##### **Estrategias de Posicionamiento**

Para posicionarse en el mercado se utilizará la estrategia de Diferenciación que se basará en brindar un servicio personalizado, especializado y ético en un ambiente agradable y relajante (para ser un lugar al que muchos tienen temor), que permita a los clientes tener una experiencia distinta a la de cualquier otro lugar. Se les enseñará sobre los cuidados e importancia de la higiene oral, haciendo énfasis en los beneficios de la misma, se les explicará a los pacientes los motivos de los trabajos que se realicen de una manera didáctica y utilizando términos comunes para que puedan comprender y aprender sobre éstos.

Se trabajará en una estrategia de Calidad y Calidez Humana, es decir tener un personal que no solo reciba una buena atención en términos odontológicos sino también en el ámbito humano (vocación humana para el bienestar integral del paciente), creando un lazo de absoluta confianza entre paciente-empresa.

### **Características de la Campaña**

La Campaña Publicitaria estará dirigida a los adultos en un primer plano quienes son los que acudirán al Centro o a su vez llevarán a sus hijos para que sean atendidos. En un segundo plano también se enfocará en los niños y adolescentes puesto que como se ha podido observar en el diario vivir también ejercen cierto nivel de presión en sus padres para que les compren o soliciten bienes o servicios. Por lo que, deberá estar enfocada tanto para jóvenes como adultos.

Con respecto a los adultos se ofrecerán al principio promociones por apertura y posteriormente se otorgarán cada cierto tiempo incentivos, promociones, concursos que motiven a los clientes, sin desmejorar la calidad y el servicio que lo caracterizará.

En relación a los niños, se buscará un convenio con el Municipio de Daule para poder promover campañas de Salud Oral, donde los niños y adolescentes aprendan sobre la importancia de un buen cuidado desde temprana edad para prevenir futuros problemas. Además, se llevará a cabo una pequeña campaña en la zona enfocada hacia los niños para que de manera interactiva puedan aprender y a su vez también los padres permitiendo al Centro darse a conocer.

## **Promoción de Ventas**

Las promociones y beneficios que reciban los adquirientes de los distintos servicios serán:

- Un beneficio adicional en la atención y servicio que comúnmente no se ve en otros centros del mismo estilo y target.
- Descuentos por atenciones familiares.
- Descuentos por atenciones frecuentes.
- Promociones en servicios nuevos o mejorados (en caso de requerirlos).
- Oportunidad de ganar parcialmente o totalmente algún servicio sencillo mediante la participación en distintos eventos o concursos que puedan promoverse en web o en local.
- Promociones por festividades locales o fechas especiales.
- Detalles (regalitos) para niños por mantener un buen comportamiento durante la consulta.

Es importante hacer énfasis que la promoción en cualquier tipo de servicio será aplicable, ofrecido o sugerido solamente a pacientes que lo necesiten, no se pretenderá vender un servicio con el fin de obtener mayores ingresos, motivo por el cual, al cliente se le explicará siempre de manera sustentada el servicio que requiera.

### **3.7 Análisis FODA**

A Continuación se enlistan los elementos que conforman la matriz FODA:

## Fortalezas

- Instalaciones nuevas, modernas y equipadas con tecnología de punta.
- Servicio personalizado y altamente capacitado.
- Personal consciente de las necesidades de los clientes-pacientes.
- Materiales de buena calidad que garantizan el trabajo.
- Fácil acceso y ubicación estratégica con cómodos parqueos para clientes.
- Se tiene capital suficiente (propio) para financiar el proyecto completo.

## Oportunidades

- Incremento de la población residente en la zona debido al crecimiento de las urbanizaciones privadas (zona en desarrollo).
- Población preocupada por su salud y apariencia física.
- Apoyo por parte del Municipio para promover campañas.
- Aumento de escuelas y colegios en el sector.
- Escasez de centros odontológicos en el sector.

## Debilidades

- El Centro es nuevo, no conocido y no tiene un prestigio establecido.
- Lejano para sectores fuera de la Vía a Daule e incluso de la Vía a Samborondón.
- Sector en crecimiento que podría generar un exceso en la demanda.
- Centro no cuenta con profesionales especializados en todas las ramas de la odontología.

- Limitaciones de espacio y de expansión al encontrarse en un centro de negocios donde las demás oficinas se encuentran vendidas en su totalidad.

Amenazas:

- Gobierno imponga leyes de nacionalización de los centros privados.
- No encontrar asistentes de odontología acorde a la filosofía de la empresa.
- Creación de grandes centros odontológicos.
- Leyes gubernamentales excesivas que dificulten a los odontólogos trabajar de manera autónoma e independiente.

### **3.7 1 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)**

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) sirve como método de análisis y evaluación de los factores internos del centro: las fortalezas y las debilidades. Para elaborarla se consideraron los siguientes pasos:

1. Se seleccionaron las cuatro fortalezas y debilidades más relevantes.
2. Se les asignó un valor entre 0,00 y 1,00 para indicar la importancia relativa de alcanzar el éxito de la compañía (el total de todos los pesos suma 1).
3. A cada fortaleza y debilidad se le asignó una calificación de acuerdo a lo que cada una representa para la empresa. La siguiente tabla muestra los valores de calificación:

#### **Cuadro No. 10 Calificación para Matriz EFI**

Valor Calificación	Calificación
Debilidad Mayor	1
Debilidad Menor	2
Fuerza Menor	3
Fuerza Mayor	4

Fuente: Elaborado por la autora

4. Se multiplicó el peso de cada factor por la calificación para obtener un valor ponderado, que se sumaron para determinar el total, obteniendo así la matriz como se demuestra a continuación:

**Cuadro No. 11 Matriz EFI**

<b>MATRIZ EFI</b>			
<b>Factores Críticos para el Éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderado</b>
<b>Fortalezas</b>			
1. Instalaciones nuevas, modernas y equipadas con tecnología de punta.	0,10	3	<b>0,30</b>
2. Servicio personalizado y altamente capacitado.	0,20	4	<b>0,80</b>
3. Materiales de buena calidad que garantizan el trabajo.	0,10	3	<b>0,30</b>
4. Fácil acceso y ubicación estratégica con cómodos parqueos para clientes.	0,20	4	<b>0,80</b>
<b>Debilidades</b>			
1. El Centro es nuevo, no conocido y no tiene un prestigio establecido.	0,05	1	<b>0,05</b>
2. Lejano para sectores fuera de la Vía a Daule e incluso de la Vía a Samborondón.	0,10	2	<b>0,20</b>
3. Centro no cuenta con profesionales especializados en todas las ramas de la odontología.	0,10	2	<b>0,20</b>
4. Limitaciones de espacio y expansión al encontrarse en un centro de negocios.	0,15	2	<b>0,30</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,95</b>

Fuente: Elaborado por la autora.

La calificación obtenida es de 2,95 que denota que el centro se encuentra sobre la media; lo que significa que puede hacer frente a sus distintas debilidades a través de sus fortalezas.

### 3.7.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) sirve por el contrario como método de análisis y evaluación de los factores externos del centro: las oportunidades y las amenazas. Los pasos para elaborarla fueron similares a los de la Matriz EFE, pero en este caso se evaluó el nivel de respuesta de la empresa ante las diferentes amenazas y oportunidades. El siguiente es el cuadro con las calificaciones para valorarlas:

**Cuadro No. 12 Calificación para Matriz EFE**

<b>Niveles de Respuesta</b>	<b>Calificación</b>
Excelente	4
Sobre el Promedio	3
En el promedio	2
Deficiente	1

**Fuente:** Elaborado por la autora.

La Matriz EFE se presenta en el siguiente cuadro:



**Cuadro No. 13 Matriz EFE**

<b>MATRIZ EFE</b>			
<b>Factores Críticos para el Éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderado</b>
<b>Oportunidades</b>			
1. Incremento de la población residente en la zona debido al crecimiento de las urbanizaciones privadas (zona en desarrollo).	0,25	2	<b>0,50</b>
2. Apoyo por parte del Municipio para promover campañas	0,10	3	<b>0,30</b>
3. Aumento de escuelas y colegios en el sector.	0,05	3	<b>0,15</b>
4. Escasez de centros odontológicos en el sector.	0,20	3	<b>0,60</b>
<b>Amenazas</b>			
1. Gobierno imponga leyes de nacionalización de los centros privados.	0,05	2	<b>0,10</b>
2. No encontrar asistentes de odontología acorde a la filosofía de la empresa.	0,10	3	<b>0,30</b>
3. Creación de grandes centros odontológicos.	0,20	2	<b>0,40</b>
4. Leyes gubernamentales que impidan a los odontólogos trabajar de manera libre y autónoma.	0,05	2	<b>0,10</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,45</b>

**Fuente:** Elaborado por la autora.

Tomando el resultado de la matriz de 2,45 se puede determinar que el centro odontológico tiene un buen nivel de respuesta ante las diferentes oportunidades y amenazas que se puedan presentar. Sin embargo, es importante tener en consideración en el mediano plazo una expansión del lugar si continúa el crecimiento de la zona ya que, ocasionaría un aumento en la demanda.

**Cuadro No. 14 Matriz FODA**

<b>MATRIZ FODA</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	1. Instalaciones nuevas, modernas y equipadas con tecnología de punta.	1. El Centro es nuevo, no conocido y no tiene un prestigio establecido.
	2. Servicio personalizado y altamente capacitado.	2. Lejano para sectores fuera de la Vía a Daule e incluso de la Vía a Samborondón.
	3. Materiales de buena calidad que garantizan el trabajo.	3. Centro no cuenta con profesionales especializados en todas las ramas de la odontología.
	4. Fácil acceso y ubicación estratégica con cómodos parqueos para clientes.	4. Limitaciones de espacio y expansión al encontrarse en un centro de negocios.
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
1. Incremento de la población residente en la zona debido al crecimiento de las urbanizaciones privadas.	El aumento de la población crea mayor demanda que busca centros con buena ubicación y acceso. (O1, F4).  Realizar campañas de concientización de salud oral desde temprana edad. (O2, F2).	El sector en crecimiento es un factor que acorta distancias ya que aumenta el número de personas y negocios. (O1, D2).  Promover el centro para darse a conocer y posicionarse en el sector. (O4, D1).
2. Apoyo por parte del Municipio para promover campañas.		
3. Aumento de escuelas y colegios en el sector.		
4. Escasez de centros odontológicos en el sector.		
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
1. Gobierno imponga leyes de nacionalizar centros privados.	La buena atención del centro no podrá ser comparada con grandes centros. (A3, F2).  La preparación de los profesionales permitirá hacer frente a las imposiciones o a los requisitos gubernamentales. (A4, F2).	Los pocos especialistas serán más exigentes y buscarán asistentes muy capacitados. (A2, D3).  En el mediano plazo, la "lejanía" impedirá la creación de grandes centros. (A3, D2).
2. No encontrar asistentes de odontología acorde a la filosofía de la empresa.		
3. Creación de grandes centros odontológicos.		
4. Leyes gubernamentales excesivas que dificulten a los odontólogos trabajar de manera autónoma e independiente.		

**Fuente:** Elaborado por la autora.

## **CAPITULO IV**

### **ANALISIS OPERATIVO**

#### **4.1 Localización**

La selección del lugar físico para establecer el centro odontológico es muy importante ya que, si no se encuentra bien ubicado, con facilidad de estacionamiento y accesibilidad, no habrá afluencia de pacientes.

Para escoger el lugar adecuado no se consideró solo el corto plazo sino también el largo plazo, puesto que si una alternativa es atractiva ahora, en el futuro puede que no lo sea, por lo que el centro se establece en una zona que esté en crecimiento lo que permita ser sostenibles en el tiempo.

La localización tiene dos etapas: la macro localización y la micro localización. La primera define mediante el uso de distintos factores: la ciudad y provincia donde se va a desarrollar el proyecto, la segunda determina la ubicación exacta del lugar dentro de la ciudad escogida.

##### **4.1.1 La Macro Localización**

En la provincia del Guayas existen 50 Centros de Salud, de los cuales 42 se encuentran en la ciudad de Guayaquil y 1 en Samborondón como se presenta en el siguiente cuadro:

**Cuadro No. 15 Establecimientos sin Internación: Centros de Salud**

<b>ESTABLECIMIENTOS SIN INTERNACIÓN: CENTROS DE SALUD</b>	
<b>Provincia del Guayas</b>	
<b>Ciudades</b>	<b>Cantidad</b>
Guayaquil	42
Durán	3
Samborondón	1
Alfredo Baquerizo Moreno	1
Colimes	1
Pedro Carbo	1
Santa Lucía	1
<b>Total Guayas</b>	<b>50</b>

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Elaborado por la autora.

Como se puede observar, la mayoría de los centros se encuentran en la ciudad de Guayaquil sin embargo, en el sector de Samborondón y Daule son escasos. Por lo que con respecto a la macro localización, se estableció en la provincia del Guayas, en la zona urbana Parroquia Satélite del Cantón Daule (Vía a Daule) debido a que es un sector con un crecimiento poblacional acelerado, por lo que existe gran oferta y demanda. En el sector, hasta el kilómetro 26, los proyectos urbanísticos han comenzado a crecer con fuerza, cada día son más las urbanizaciones y centros comerciales, empresariales y educativos que se construyen ya que las personas van en busca de seguridad, además de que disponen de facilidades de financiamiento (Instituciones Financieras, Seguro Social y Corporación Samborondón). Además de que los inversionistas habitan en zonas aledañas.

#### 4.1.2 La Micro Localización

El centro odontológico estará ubicado en el Km 13,5 de la Vía a Daule, en el Centro Empresarial River Plaza (frente a la Urbanización La Joya) en el primer piso alto. Es una zona que no cuenta con centros del mismo tipo, tiene dos accesos directos en excelentes condiciones: por la Perimetral o por la Vía a Samborondón (León Febrés Cordero), en sus alrededores se encuentran gasolineras, colegios, numerosas urbanizaciones privadas y centros comerciales, además de contar con redes estables de servicios básicos como electricidad, agua potable, telefonía, telefonía móvil, internet, etc.

La zona cuenta con:

- Disponibilidad de Mano de Obra,
- Vías en buen estado para el abastecimiento de la materia prima,
- Cercanía al Mercado y Facilidad de Acceso, y
- Disponibilidad de Sistemas de Apoyo (Servicios Básicos)

El lugar donde se encontrará el centro cuenta con 78,20 m<sup>2</sup> y estará dividido en 6 partes:

1. Recepción (21 m<sup>2</sup>): donde la recepcionista se encargará de recibir a los pacientes hasta que ellos sean atendidos.
2. Consultorios (9,50 m<sup>2</sup> y 9,49 m<sup>2</sup>): los odontólogos y sus asistentes atenderán a los pacientes.
3. Oficina Administrativa (8,05 m<sup>2</sup>): donde se encontrará el administrador y gerente.

4. Cuarto de Esterilización (7,92 m<sup>2</sup>): funcionará la esterilización de los instrumentos utilizados por los odontólogos.
5. Cuarto de Radiología (7,05 m<sup>2</sup>): se realizarán la toma de Rayos X.
6. Baño (2,10 m<sup>2</sup>).

Los permisos necesarios para su funcionamiento legal son los siguientes:

- Permiso de Funcionamiento
- Permiso de Bomberos
- Registro Sanitario
- RUC y comprobantes autorizados
- Pago de Patente e Impuesto Predial
- Permiso Municipal
- Carnet de Salud (para los odontólogos)

El sector tiene un clima tropical lo que permite mantener una temperatura cálida en la mayor parte de los meses. Sin embargo, por encontrarse cerca al Océano Pacífico, éste hace que las corrientes de Humboldt (fría) y de El Niño (cálida) marquen dos períodos climáticos diferenciados. El primero es seco y fresco que abarca aproximadamente los meses de Mayo a Noviembre y el segundo es húmedo y lluvioso, con calor de trópico, que va entre los meses de Diciembre a Abril. Este factor climático no es influyente en la ubicación.

#### **4.2 Tamaño del Negocio**

Para determinar la dimensión del negocio y los bienes inmuebles necesarios se consideraron los resultados de las encuestas y para analizar los factores:

- Demanda: De los 378 encuestados, el 93% indicó que la cercanía, el servicio y experiencia del cuerpo médico es muy importante, por lo que las oportunidades de éxito del centro son altas, la capacidad máxima semanal de pacientes que puede atender el centro es de 220 clientes, cantidad determinada en base a las siguientes condiciones:
  - Existirán dos jornadas laborales diarias: de 8:00 – 13:00 hrs y de 14:00 – 19:00 hrs.
  - Cada turno tiene una duración aproximada de 30 minutos, por lo que habrían 11 turnos para la primera jornada y 11 más para la segunda.
  - Se contará con 2 consultorios disponible para 1 odontólogo cada uno, por lo que se puede recibir 22 turnos en cada jornada (44 turnos en un día laboral).
  - Semanalmente, esto representa la atención máxima de 220 pacientes y mensualmente alrededor de 880 pacientes (mes de 4 semanas).
  
- Suministros e Insumos: Los insumos y suministros necesarios para el Centro y los pacientes son mínimos y pequeños, por lo que no requieren de un gran espacio físico; además de que se busca mantener un stock mínimo para 3 meses.
- Equipos y Tecnología: Los equipos necesarios para el funcionamiento de los 2 consultorios caben perfectamente dentro de las distribuciones del lugar, luciendo un ambiente armónico y agradable a la vista.
- Financiamiento: Existe la disponibilidad monetaria para el equipamiento del Centro, se cuenta con el capital propio necesario hasta para una inversión máxima de US\$500.000,00.

- Personal: Un Centro Dental no necesita de un grupo numeroso de talento humano, necesita solo del personal necesario altamente capacitado y motivado que busque crecimiento personal y profesional para lograr el buen manejo y operación del mismo. Por lo que, el Centro contará con los siguientes colaboradores:

**Cuadro No. 16 Requerimiento de Personal**

Departamento	Trabajador	No. Trabajadores Max.
Producción de Servicios	2 Especialistas	6
	2 Asistentes	
	1 Recepcionista	
	1 Conserje	
Administración y Ventas	1 Gerente	2
	1 Administrador	
<b>Total Empleados</b>		<b>8</b>

**Fuente:** Elaborado por la autora.

Los servicios contables, legales y publicitarios se manejarán externamente (terceros) en los primeros cinco años del negocio (etapa introducción/crecimiento).

- Organización: la organización interna del Centro estará estructurada, la comunicación será directa, se contará con mail interno para mantenerse informados de los acontecimientos, se establecerán manuales con políticas y procedimientos internos para un correcto funcionamiento y manejo del lugar.

#### 4.3 Descripción del Servicio



El servicio que se ofrecerá es de atención odontológica (prevención y tratamientos) a niños, jóvenes y adultos para mantener una buena salud oral de manera personalizada y brindando un servicio especializado, ético y en un ambiente cómodo y agradable para personas de clase social media y media alta. A través de la cadena de valor se muestra la forma en que se identifica la ventaja competitiva de la empresa.

#### 4.3.1 Cadena de Valor

La cadena de valor (modelo teórico de Michael Porter) se basa en la importancia de las actividades primarias y secundarias para el centro.

**Gráfico No. 05 Cadena de Valor**



**Fuente:** (Slone, Dittmann, & Mentzer, 2012). Elaborado por la autora.

Actividades Primarias (Implicadas en la prestación del servicio, venta y post venta).

- Infraestructura del Centro: Desde un principio el centro contará con instalaciones cómodas y nuevas debidamente distribuido por áreas y

equipado, decorado de forma relajante para los adultos y divertida para los más pequeños; contará con todos los permisos para su funcionamiento sin tener inconvenientes apegándose a las normativas y reglas vigentes. Los cargos y funciones estarán debidamente establecidos, además de contar con servicios contables y legales externos para mantener la armonía del mismo.

- Recursos Humanos: El talento humano es fundamental dentro del centro, por lo que tener una política de personal efectiva basada en las características, expectativas, responsabilidades, preparación, etc. es primordial, por lo que se lo divide en tres grandes grupos:
  - Personal Odontológico: Los odontólogos son los principales recursos humanos ya que, prestan el servicio directamente a los pacientes y promueven la fidelidad creando un prestigio y demanda para el Centro.
  - Personal Asistencial: las labores de este personal es complementaria a la de los odontólogos, atendiéndolos ya sea de manera directa o indirecta.
  - Personal Administrativo: este grupo administrativo representa una base indispensable del funcionamiento como Centro, en ellos recae el manejo institucional y la dedicación es exclusiva y directa, del manejo de ellos depende que la empresa sea sustentable.
  
- Servicios: La gestión del servicio es una de las más importantes ya que, éste representa el punto de unión entre las ventas y el paciente/cliente, es decir que dependiendo de la calidad del servicio influirá la demanda de los pacientes. El objetivo es lograr el más alto rendimiento en esta gestión optimizando las distintas cadenas para

que se centren en el servicio, por lo que el enfoque en la comodidad y confianza del paciente es el aspecto primordial y por el que se harán feedbacks constantemente.

- Desarrollo Tecnológico: se basa en la actualización de los equipos que se manejen, en la experiencia y constante capacitación del personal que les permita trabajar realizando las mejores técnicas, utilizando métodos avanzados y en mantener la calidad de los materiales con los que se trabaja, por lo que, el Centro se enfocará en mantenerse al día en estos 3 aspectos para garantizar la satisfacción de los clientes.

#### Actividades Secundarias (complementan a las primarias)

- Abastecimiento: Para el abastecimiento de Materiales Odontológicos, se mantendrá un pequeño espacio con un stock mínimo, es decir los materiales necesarios para un trimestre de trabajo para que no se presenten pérdidas ni desperdicio de los mismos. Además, por ser productos con fechas de caducidad de más de un año, podrán ser utilizados durante todo el periodo de trabajo.
- Operaciones: Cada una de las operaciones o procesos de la empresa serán regidos bajo manuales de procedimientos o políticas internas, siempre buscando el beneficio y bienestar tanto para pacientes como colaboradores del Centro, la comunicación interna será de forma directa, habrá apertura para que todas las opiniones y sugerencias de mejora sean escuchadas, manteniendo motivados a cada una de las personas que trabajan.
- Logística Interna: Más que logística, para el Centro representa la forma en que es manejada la comunicación interna para que un paciente sea bien atendido; es decir que la transmisión del mensaje

que la recepcionista registra (cita para el paciente), se comunique oportunamente y correctamente a los odontólogos de manera que estén preparados para cada uno de los pacientes, haciendo buen uso del tiempo que es el factor clave.



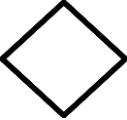
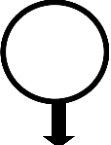
- Marketing y Ventas: Estas actividades serán manejadas de manera interna, externa e interactiva. Además, serán diseñadas en base a las necesidades de los clientes y en pro de mejorar los servicios brindados.
  - Marketing Externo: Se enfocará en vender la idea y servicios del Centro a los clientes a través de folletos, volantes, actividades externas, visitas informativas a colegios/empresas, etc. En esta parte dependiendo de la necesidad se podría contratar a una empresa especializada.
  - Marketing Interno: Con este tipo de Marketing se busca “vender el concepto” del centro a los empleados, para que los empleados estén siempre motivados, crear sistemas de comunicación y participación directa que aumente la productividad.
  - Marketing Interactivo: A través de mails, redes sociales o página web se publicarán promociones, información con respecto a servicios, noticias interesantes con respecto a salud oral, concursos y datos sobre el Centro para que los pacientes se involucren y existan respuestas inmediatas por parte de ellos.
- Finanzas: Representan los procesos relacionados al manejo y obtención del dinero, es decir trata sobre los ingresos y egresos que como resultado generará una rentabilidad financiera. Las principales actividades de este proceso son:
  - Presupuestos:
    - Análisis de la Situación Financiera

- Fijación de Políticas Financieras
- Elaboración de Presupuestos
- Contabilidad (Externa):
  - Identificación de Ingresos, Costos y Gastos
  - Revisión y Monitoreo
- Fijación de Precios:
  - Revisión de Ingresos y Gastos para establecer precios.
  - Elaboración de Tarifas para los Servicios Prestados.

#### 4.4 Diagrama de Procesos

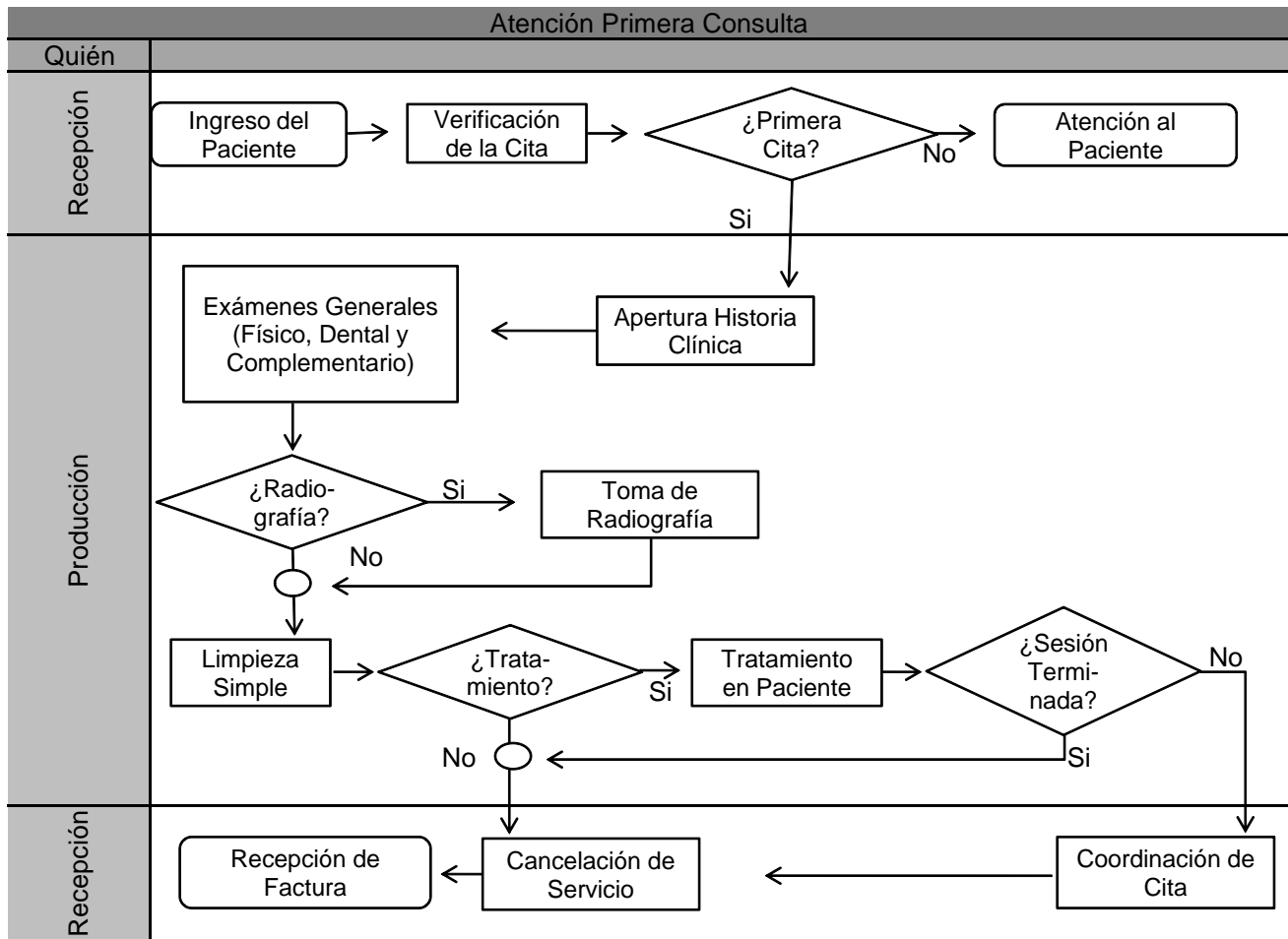
Con el Diagrama de Procesos se representan gráficamente los procesos de las diferentes actividades con sus tiempos promedios.

**Cuadro No. 17 Simbología para interpretar Diagrama de Procesos**

Símbolo	Significado
 →	Inicio y Fin
 →	Actividad
 →	Decisión
 →	Conector

**Fuente:** (Heizer & Render, 2004). Elaborado por la autora.

**Gráfico No. 06 Diagrama de Procesos Primera Cita**



**Fuente:** Elaborado por la autora.

A continuación se explican las Actividades del Diagrama de Procesos:

**Cuadro No. 18 Detalle de Actividades del Diagrama de Procesos**

<b>Actividad</b>	<b>Detalle</b>	<b>Tiempo Promedio</b>
Verificación de Cita	Se verifica con la recepcionista el nombre y hora de la cita para ser atendida.	1 Minuto.
Apertura de Historia Clínica	Se realiza nueva historia clínica tomando los datos personales y generales del paciente.	5 Minutos
Exámenes Generales	Se realiza examen dental, evaluación física del paciente y en caso de ser necesario examen complementario (radiografías, etc.).	10 Minutos
Toma de Radiografía	Se toma la radiografía en el Cuarto de Radiología	
Limpieza Simple	Se realiza una limpieza simple al paciente de manera gratuita.	15 Minutos
Tratamiento en Paciente	Se realiza trabajo de prevención o tratamiento.	30 Minutos
Coordinación de Cita	En caso de que el tratamiento no se haya completado y necesita de otras sesiones, se procederá a tomar una nueva cita en recepción.	3 Minutos
Pago de Servicios	Se cancelará en recepción por los servicios realizados, ya sea en efectivo o tarjeta de crédito.	5 Minutos

**Fuente:** Elaborado por la autora.

#### **4.5 Ciclo del Negocio**

El Centro presentará las etapas de Introducción, Crecimiento y Madurez, al alcanzar este último se espera no llegar a Saturación o Declive sino mantenerse en el tiempo. A continuación se analiza cada etapa desde el punto de los clientes y competidores.

#### **Cuadro No. 19 Etapas y características más Relevantes**

	<b>Introducción</b>	<b>Crecimiento</b>	<b>Madurez</b>	<b>Declive</b>
<b>Poder de Negociación de los Clientes</b>	Alto	Bajo	Alto	Bajo
	Muy pocos clientes dispuestos a comprar.	Los clientes están dispuestos a pagar por el buen servicio.	Selectividad de la compra.	Abandono de consumo.
	Demanda primaria.		Demanda selectiva del servicio.	Algunos clientes estarán dispuestos a pagar debido a la fidelidad a la marca.
	Clientes insatisfechos que prueban el servicio.		Fidelización de la marca.	
<b>Rivalidad Competitiva</b>	Inexistente	Entrada de nuevos competidores.	Muchos competidores.	Salida de competidores.
			Reestructuración o alianzas estratégicas.	

**Fuente:** (Ocaña, 2012). Elaborado por la autora.

**Introducción:** Primer año (Inicio de Actividades), etapa para entrar en el mercado, de ingresar con las estrategias y los servicios distinguidos por su calidad. Se comenzará con promociones para darse a conocer, además de publicidad externa interactiva para quedar registrados en la mente del consumidor.

**Crecimiento:** A partir del segundo/tercer año de actividades, y es una etapa que durará aproximadamente cinco a ocho años. Durante esta etapa se perfeccionarán los servicios y la gestión, se logrará un mayor mercado y un consumidor fiel. A pesar de existir un decrecimiento en el número de pacientes nuevos a partir del segundo año, el número total de pacientes será cada vez mayor.



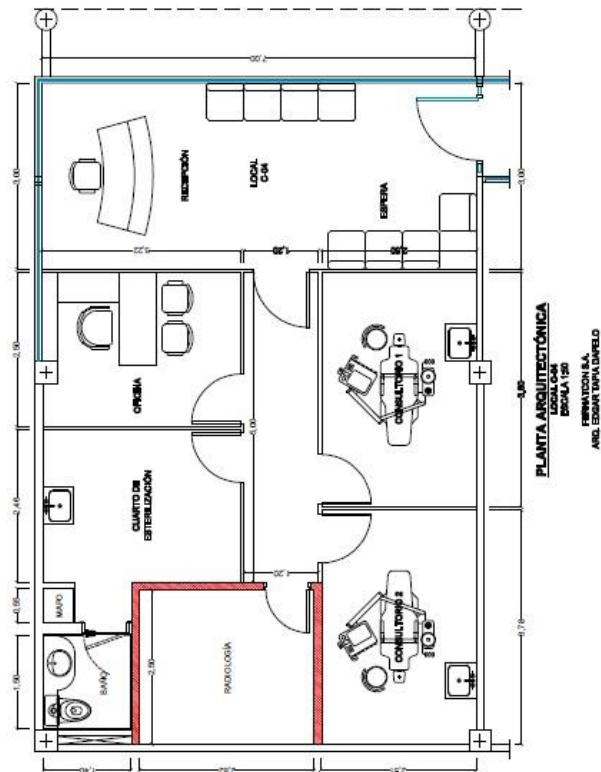
Madurez: Después del noveno año aproximadamente. Es el punto crítico de la empresa, donde se presentarán incrementos en ventas pero cada vez en menor escala. En esta etapa se decidirá por una asociación, innovación o diversificación a otro tipo de servicios/bienes complementarios. Lo que se busca es mantener la sostenibilidad del negocio sin caer en el declive del mismo.

#### **4.6 Diseño del Centro**

El Centro va a estar distribuido de la siguiente manera:

- Recepción: 3 m<sup>2</sup> x 7 m<sup>2</sup>
- 1 Consultorio para Niños: 3,80 m<sup>2</sup> x 2,50 m<sup>2</sup>
- 1 Consultorio para Adultos: 3,78 m<sup>2</sup> x 2,71 m<sup>2</sup>
- Oficina Gerencia: 2,50 m<sup>2</sup> x 3,22 m<sup>2</sup>
- Cuarto de Esterilización: 3,01 m<sup>2</sup> x 3,22 m<sup>2</sup>
- Cuarto de Radiología: 2,82 m<sup>2</sup> x 2,50 m<sup>2</sup>
- 1 Baño: 1,50 m<sup>2</sup> x 1,40 m<sup>2</sup>

#### **Figura No. 04 Diseño del Centro**



Fuente: Fernatcon S.A. / Arq. Edgar Tapia D.










## 4.7 Inversiones en Insumos y Tecnologías

La inversión en Insumos y Tecnologías corresponde a todos aquellos desembolsos que deberán incurrirse para iniciar, ejecutar y poner en marcha el negocio.

### 4.7.1 Inversión en Activo Fijo

La inversión necesaria en Maquinarias y Equipos de Computación para prestar el servicio a los pacientes que se atiendan en el Centro Dental es de US\$16.087,74 como se muestra a continuación:

**Cuadro No. 20 Inversión en Maquinarias y Eq. de Computación**

CANT.	EQUIPO	MARCA	COSTO	IMAGEN
<b>Equipos de Computación</b>				
3	Computadoras	HP-Compaq	1.647,51	
1	Laptop	Toshiba	795,93	
1	Impresora	Samsung	245,30	
1	Software Historias Clínicas	DentiMax	499,00	
<b>Maquinarias y Equipos</b>				
1	Compresor	Gnatus	600,00	
2	Sillones dentales	Gnatus	8.000,00	
1	Esterilizador	N/A	1.000,00	
1	Equipo de Rayos X Digital	Gnatus	3.000,00	
-	Instrumentales	N/A	300,00	
<b>TOTAL</b>			<b>16.087,74</b>	

Fuente: Elaborado por la Autora

Computadoras y Laptops: éstas sirven para facilitar el registro y control de las historias clínicas de los pacientes, así como también para facilitar la gestión del área administrativa (control).

Impresora: es indispensable para imprimir las historias clínicas (cuando sea necesario), para imprimir los distintos tipos de reportes o informes de control.

Software (Historias Clínicas): este software multi-doctores (varios doctores lleven control) de fácil uso integra completamente el manejo diario de la práctica dental, imágenes digitales y gráficos de evolución clínica, permitiendo a los odontólogos:

- Crear una Base de Datos: Fácil de usar para manejar la información de los pacientes como datos generales, antecedentes, exámenes y hallazgos.
- Agendar citas: Registrar las presentes y futuras tanto de pacientes nuevos como los ya registrados, además permite conocer el historial de las citas.
- Elaborar Tratamientos a Realizar con sus Costos: para los trabajos o tratamientos a practicar con sus respectivos presupuestos.
- Crear Recetas: Vienen ocho plantillas pre-definidas que se pueden imprimir.
- Generar Reportes: Desde cada módulo del sistema.

Compresor: Aparato que emite aire a presión para que las piezas de mano, jeringas triples, entre otros puedan funcionar.

Sillones Dentales: Son máquinas electro-hidráulicas compuestas por:

- Aspirador: Tubo que succiona la saliva
- Escupidera: Recipiente para que el paciente se enjuague y salive durante la intervención.
- Lámpara de Iluminación Intra-Oral: Sirve para aumentar el campo de visión.
- Mesa o Bandeja de Instrumental: Permite tener todo cerca del lugar de trabajo. El brazo principal está conformado por: Bandeja para instrumental, Jeringa de Tripe Función, mangueras, panel de mandos de la escupidera.
- Sillón Dental: Sillón anatómico que mantiene al paciente cómodo.
- Jeringa Triple de Aire, Agua y Rocío: Dispositivo que echa agua o aire al paciente para limpiar o secar.

**Figura No. 05 Partes del Sillón Dental.**



**Fuente:** Martínez Manrique Susana Loor. (Martínez Manrique, 2012)

Equipo de Rayos X (Digital): Equipos que se utilizan para diagnósticos.

Esterilizador / Autoclave: Recipiente de metal resistente y hermético que sirve para esterilizar, es decir, hervir por medio del vapor de agua a presión.

El requerimiento de Equipos de Oficina y Muebles y Enseres necesarios para la correcta funcionalidad del Centro se presenta a continuación:

**Cuadro No. 21 Inversión en Equipos de Oficina**

<b>INVERSION EN EQUIPOS DE OFICINA</b>				
<b>Descripción</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
Relojes de Pared	UN	2	\$ 15,00	\$ 30,00
Calculadoras	UN	2	\$ 5,00	\$ 10,00
Cuadros de Pared	UN	4	\$ 25,00	\$ 100,00
Mini Componentes	UN	2	\$ 100,00	\$ 200,00
Dispensador de Agua	UN	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Teléfonos Inalámbricos	UN	3	\$ 67,00	\$ 201,00
Mini Refrigerador	UN	1	\$ 200,00	\$ 200,00
<b>Total Equipos de Oficina</b>		<b>15</b>	<b>-</b>	<b>\$ 941,00</b>

Fuente: Elaborado por la autora.

**Cuadro No. 22 Inversión en Muebles y Enseres**

<b>INVERSION EN MUEBLES Y ENSERES</b>				
<b>Descripción</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
Escritorios	UN	2	\$ 190,48	\$ 380,96
Escritorio Recepción	UN	1	\$ 146,73	\$ 146,73
Mueble Recepción	UN	1	\$ 500,00	\$ 700,00
Sillones de Oficina	UN	2	\$ 208,00	\$ 416,00

Silla de Oficina Recepción	UN	1	\$ 42,00	\$ 42,00
Armario Princesas	UN	1	\$ 189,00	\$ 189,00
Mesita para Niñas	UN	1	23,25	\$ 23,25
Mesita para Niños	UN	1	22,80	\$ 22,80
Sillas para Niñas	UN	4	11,77	\$ 47,08
Sillas para Niños	UN	4	10,55	\$ 42,20
Sillones Adultos	UN	6	\$ 80,00	\$ 480,00
Sillones de Espera	UN	2	\$ 250,00	\$ 600,00
Repisas	UN	4	\$ 50,00	\$ 200,00
Mesón	UN	1	\$ 500,00	\$ 500,00
Cortinas	UN	3	\$ 500,00	\$ 1.500,00
<b>Total Muebles y Enseres</b>		<b>34</b>	<b>-</b>	<b>\$ 4.930,02</b>

Fuente: Elaborado por la autora.

Se estiman instalaciones y adecuaciones de los consultorios y local por US\$4.000,00.

#### 4.7.2 Inversión en Materiales

El requerimiento de materiales necesarios expresado en unidades por año es el que sigue:

**Cuadro No. 23 Requerimiento de Materiales (Unidades)**

REQUERIMIENTO DE MATERIALES CENTRO ODONTOLÓGICO						
DESCRIPCION	CANTIDAD					UNIDAD
	2015	2016	2017	2018	2019	
Guantes	2.099	2.505	3.124	3.822	4.614	Unidades
Algodón/Gasa	8.396	10.020	12.496	15.288	18.456	Unidades
Líquido Revelador y Fijador	3	6	10	12	14	Unidades
Pasta Profiláctica	1	2	2	3	3	Unidades
Flúor Gel 16 oz.	1	2	2	3	3	Unidades
Suero Fisiológico 120 ml.	3	6	10	12	14	Unidades
Ionómero	20	24	30	38	47	Paquetes

Resina	1	2	2	3	3	Unidades
Acido + Bonding (Kit B)	9	11	13	16	20	Unidades
Micro Brush	3	4	5	7	8	Paquetes
Dique de Goma Verde 6x6	2	2	2	3	3	Paquetes
Ionómero para Cementar	1	1	1	1	1	Unidades
Anestésico Tópico	1	2	2	3	3	Paquetes
Anestesia Lidocaina 2%	2	2	2	3	3	Paquetes
Agujas Cortas	1	1	1	1	2	Paquetes
Fresas	45	56	69	85	104	Unidades
Hipoclorito Sodio 500 ml.	1	1	1	1	1	Unidades
Jeringa 5 ml.	26	32	38	45	54	Unidades
Limas Kendo Tipo K 25mm	1	2	2	2	3	Paquetes
Succión	21	25	31	38	46	Paquetes
Conos de Gutapercha Becht	2	2	2	2	3	Paquetes
Conos Accesorios	2	2	2	2	3	Paquetes
Conos de Papel	2	2	2	2	3	Paquetes
Top Seal	1	1	1	1	1	Unidades
Kit de Estética	1	1	1	1	1	Paquetes
Eyectores Descartables	21	25	31	38	46	Paquetes
Abreboca (No Descartable)	5	6	7	8	9	Unidades
Crilene	1	1	2	2	2	Unidades
Acrílico Líquido	1	1	2	2	2	Unidades
Alginato	4	6	8	9	10	Fundas
Yeso por Libra	4	6	8	9	10	Fundas
Macilla	1	2	2	2	3	Fundas
Cemento Provisorio	2	3	3	4	4	Unidades
Kit de Blanqueamiento	40	58	81	108	140	Paquetes
Placas	15	16	19	20	21	Unidades
Plato de Acetato	4	5	5	6	6	Unidades
Incrustación	1	1	1	1	1	Unidades
Prótesis	2	3	3	3	3	Unidades
Corona	23	25	27	30	33	Unidades
Cera	5	7	9	10	166	Unidades

Fuente: Dra. Estefanía Gutiérrez H. Elaborado por la autora.

## 4.8 Abastecimiento de Materias Primas

### 4.8.1 Localización y Características de las Zonas de Producción



La cercanía de los insumos influye en el costo de transporte, este último no es muy costoso (el costo del combustible así como el transporte público no es elevado en la ciudad).

En el km. 13,5 de la Vía Daule, donde se ubicará el Centro Dental tiene acceso cercano a Supermercados, Centros Comerciales, Entidades Bancarias, Ferreterías, Papelerías, Gasolineras, Restaurantes, entre otros. Sin embargo, lo que respecta a la cercanía de fuentes de materiales odontológicos que es la materia prima principal, los Depósitos Dentales que son los lugares donde se los adquirirán se encuentran alejados en Ciudadelas como La Kennedy y en el Centro de la ciudad. La distancia aproximada hasta los Depósitos Dentales (desde el Centro Dental) es de 30 minutos en transporte privado y de 1 hora en transporte público.

Características de la Zona:

- Zona en crecimiento y desarrollo.
- Vías de acceso en buen estado para el abastecimiento de la materia prima.
- Cercanía al Mercado y Facilidad de Acceso
- Disponibilidad de Sistemas de Apoyo (Servicios Básicos)
- Seguridad en la zona.
- Urbanizaciones privadas y centros comerciales y empresariales modernos.

#### **4.8.2 Ciclos o Estacionalidad de la Producción**

De acuerdo a consulta con odontólogos, los meses en los que las ventas están más bajas son en Enero, Febrero, Marzo y Diciembre, debido a que los tres primeros meses corresponden a épocas de vacaciones y comienzo de clases de los más pequeños por lo que las prioridades en cuanto a presupuesto cambian; en Diciembre por las festividades las personas acuden con menor frecuencia a realizarse trabajos dentales.

#### **4.8.3 Materias Primas**

Entre los insumos que se necesitan para trabajar diariamente se encuentran:

- Materiales e Instrumentos Dentales (resina, guantes, baberos, pasta, etc.).
- Suministros de Oficina (hojas, carpetas, plumas, resaltadores, etc.).
- Suministros de Limpieza (papel higiénico, toallitas, desinfectante, etc.).

Entre los medios a utilizar para adquirir los insumos se encuentran:

- Proveedores Directos: son aquellos distribuidores autorizados al por mayor con quienes se negociaría directamente para que provean los suministros y/o materiales e instrumentos cuando se lo requiera.
- Proveedores Indirectos: para adquirir suministros al por menor cuando sea necesario (Ejemplo: Supermercados).

Personal encargado de Compras:

- La administradora estará a cargo de realizar la debida gestión para la pronta adquisición de los insumos y materiales necesarios con la previa aprobación del Gerente General.

#### **4.8.4 Disponibilidad de Insumos Complementarios**

No existen insumos complementarios para los materiales dentales que sean necesarios para trabajar con pacientes.

#### **4.8.5 Programación de Abastecimiento**

Con la programación de abastecimiento se busca proveer los materiales y recursos necesarios en el tiempo y forma adecuada (Boland, Carro, Stancatti, Gismano, & Banchieri, 2007). Está compuesta por tres sub-funciones:

Gestión de Compras:

Se tendrá un vínculo estable con los proveedores, de modo que pueda trabajarse en conjunto de una manera más directa. El proceso de compras estará estructurado de la siguiente manera:

- Pedido de Compras Interno: los odontólogos informarán al administrador de los materiales necesarios al inicio de cada trimestre (en base a la demanda).
- Selección de Proveedores: Se tendrá una base de datos de los proveedores que será manejada por el administrador a quienes se les solicitará cotizaciones de los materiales.

- Cotizaciones: Se evaluarán y analizarán las distintas cotizaciones considerando precios, garantías, condiciones de pagos, seriedad del proveedor, etc.
- Selección del Proveedor y Negociación: Se escoge la mejor propuesta y de haber posibilidad se negocia alguna mejora.
- Colocación de la Orden: Estos papeles deberán ser entregados al contador y copias a recepción.
- Seguimiento: Se monitorea el curso de la operación hasta que esté entregado y cancelado en su totalidad.

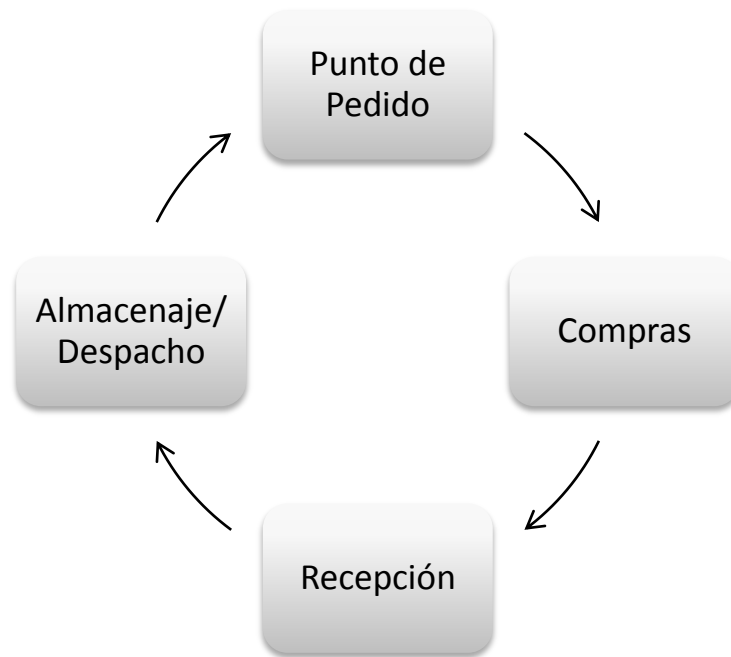
#### Gestión de Recepción:

El administrador será el encargado de la recepción de materiales, de controlar los materiales recibidos, comparando el remito del proveedor contra el físico y verificando que todo haya llegado según lo pactado.

#### Gestión de Almacenamiento:

De la misma manera, el administrador será el responsable de la custodia, mantenimiento y control de todos los inventarios que entran y salen de la bodega. Se manejará un stock mínimo de inventarios para tres meses, manteniendo siempre un mínimo como inventario de seguridad.

### **Gráfico No. 07 Programación de Abastecimiento**



**Fuente:** (Boland, Carro, Stancatti, Gismano, & Banchieri, 2007). Elaborado por la autora.

## **4.9 Recursos Humanos**

El factor humano es el recurso más importante que tendrá el Centro Odontológico, por lo que es importante establecer de forma separada la imagen y apariencia colectiva de las funciones y perfiles individuales.

### **4.9.1 Imagen y Apariencia.**

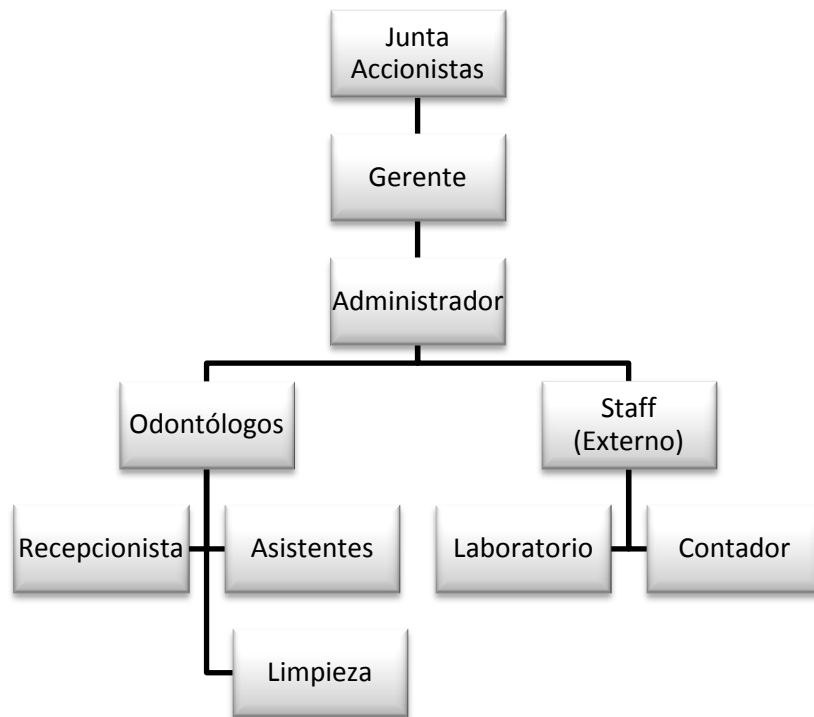
El comportamiento, actitudes y apariencia de limpieza crean la imagen del centro odontológico ante los pacientes, por lo que es importante que todo el personal siga los siguientes puntos:

- Dentro del centro, el personal debe utilizar un uniforme o bata con un gafete que contenga el nombre y función que desempeña y zapatos cómodos, de tacón bajo y suela de goma.
- El equipo de trabajo debe mantener un aspecto limpio, con buen estado de salud, tanto físico como mental.
- El personal auxiliar debe mostrar siempre una sonrisa acogedora.
- Las mujeres si tienen el cabello largo, deberán mantenerlo recogido y bien peinado y la cara arreglada pero no de manera exagerada. Los hombres deben estar bien rasurados o bien recortada la barba.
- No se debe descuidar el olor y en caso de utilizar perfumes que sean frescos y limpios.

#### **4.9.2 Funciones y Perfiles**

Es importante que exista una departamentalización y una jerarquización definida en el Centro Odontológico de modo que, cada persona sea responsable de sus funciones y ejecute las labores respectivas. Esta organización formal se muestra en el siguiente organigrama:

#### **Gráfico No. 08 Organigrama del Centro Odontológico**



**Fuente:** (Parás Ayala & Estrada Chapman, 2011). Elaborado por la Autora.

La cúpula administrativa está conformada por La Junta de Accionistas, Gerente y Administrador, que se encargan del buen manejo y funcionamiento del Centro Odontológico.

El Departamento de Odontólogos está conformado por los distintos especialistas, la recepcionista, asistentes y personal de limpieza, siendo los odontólogos las cabezas que velan por el correcto funcionamiento de sus espacios, citas y de la atención al paciente.

El Departamento Staff son todos los colaboradores y asesores externos al centro. Es importante mantener una buena comunicación de modo que se conserve una buena coordinación para integrar las actividades de la compañía y alcanzar los objetivos trazados.

El trabajo en equipo es indispensable en esta organización por lo que todos deben estar comprometidos a trabajar juntos en pro del centro.

Por otro lado, también se presenta la organización informal que es la que se da entre los integrantes del equipo de trabajo y que generalmente se encuentra fuera del control del odontólogo, administrador y gerente, por lo que es importante propiciar un ambiente de comprensión y cordialidad que faciliten el logro de las metas. (Parás Ayala & Estrada Chapman, 2011)

Las áreas del Centro Odontológico son:

- Administrativa
- Atención al paciente
- Esterilización
- Laboratorio
- Intendencia
- Colaboradores Externos

Las descripciones de las funciones para cada puesto son:

Gerente General:

- Representa legalmente a la empresa ante todos los actos, acciones y operaciones de la empresa.
- Velar por el correcto manejo y desempeño de la empresa.
- Responsable de las decisiones financieras, legales, societarias y laborales.



- Tomar las decisiones adecuadas en beneficio de los intereses de la empresa.
- Mantener la armonía dentro de la empresa.
- Elabora los reglamentos, procesos y políticas internas.
- Autoriza pagos y firma cheques para pagos a proveedores y personal.

#### Administrador de Servicios:

- Dar la bienvenida al consultorio.
- Elaborar la orden del día de las juntas de carácter interno.
- Realizar la gestión de cobro de los pacientes.
- Atender reclamos de los pacientes.
- Verificar citas de control.
- Elaborar cartas de bienvenida a pacientes nuevos.
- Control de Servicios Brindados: elaborar semanalmente un listado de los pacientes atendidos con valores cancelados, tipo de servicio adquirido, etc.
- Control de Inventarios:
  - Elaboración y mantenimiento.
  - Registro de entrada y salida de artículos.
  - Elaborar órdenes de pedido.
  - Codificar y ordenar los artículos.
  - Verificar la fecha de caducidad de medicinas y productos.
  - Confirmar el activo fijo del centro.
- Control de Ingresos y Egresos:
  - Llevar un control interno de ingresos y egresos.
  - Elaboración de cheques y entregar recibos realizando listas de control de cheques y recibidos.
  - Conciliar estados de cuenta.

- Pago a proveedores de materiales y servicios.
- Supervisión de reportes de mensajeros, recepcionista y personal de limpieza.
- Mantiene comunicación con el contador.
- Coordinar cursos de capacitación, materiales, transportación, etc. para el personal odontológico de la empresa.

Recepcionista/Secretaria:

- Dar la bienvenida y presentarse con los pacientes nuevos.
- Atender y realizar llamadas telefónicas para:
  - Tomar las citas que realizan los pacientes, confirmarlas o cambiarlas (este último de ser el caso).
  - Dar la información que le solicitan de manera orientada.
  - Anotar mensajes
  - Canalizar las llamadas.
- Archivo:
  - Preparar las historias clínicas.
  - Registrar los pacientes en la computadora manteniendo los datos actualizados.
  - Elaborar un directorio de los pacientes activos y pasivos.
- Control del libro de citas.
- Mantener orden y limpieza en el área de recepción.
- Recordar eventos a los doctores.
- Dar a los pacientes recordatorios de citas.
- Extender certificados de salud y entregar cheques a proveedores.
- Recibir la correspondencia y mensajes dirigidos a la empresa así como su distribución.
- Despedir a los pacientes cuando salen del consultorio.

#### Odontólogos/Especialistas:

- Recibir y despedir al paciente al final de la cita.
- Elaborar historia clínica, realizando las evaluaciones generales y bucales respectivas.
- Revisar la historia clínica y analizar el tratamiento solicitado.
- Entregar al usuario la información precisa sobre los métodos de ejecución para tratamientos, los riesgos y efectos secundarios en caso de presentarse de manera verbal, didáctica y fundamentada.
- Resolver inquietudes y preguntas de los pacientes con respecto a servicios y salud oral.
- Realizar los tratamientos adecuadamente, de manera ordenada, ética y profesional, tomando todas las precauciones, y manteniendo cómodamente a los pacientes.
- Entregar de manera escrita las prescripciones de medicamentos necesarios y de ser el caso anotar también las indicaciones para su utilización.
- Realizar requerimientos de compras de materiales en base a necesidades.

#### Asistentes de Odontólogos:

- Asistir al doctor en los procedimientos clínicos.
- Preparación de expedientes clínicos.
- Mantener el orden y limpieza en los cubículos.
- Preparación de instrumentos.
- Limpieza y clasificación de instrumentos.

- Esterilización de instrumentos (por autoclave o medios químicos).

#### Personal de Limpieza:

- Limpiar diariamente el centro haciendo buen uso de los materiales de limpieza.
- Limpiar los baños semanalmente.
- Preparación de instrumentos al inicio del día.
- Esterilización de instrumentos al final del día (por autoclave o medios químicos).
- Verificar la limpieza y desinfección de todas las áreas del centro.
- Evaluar el uso de nuevos productos de modo que éstos cumplan con los requerimientos establecidos.
- Llenar el cuadro de reporte de limpieza y entregarlo a personal responsable.

#### Mensajero:

- Entregar todo tipo de mensaje o encargo externo autorizado.
- Realizar depósitos bancarios.
- Entregar cheques a proveedores fuera del centro.
- Gestionar trámites establecidos por administrador de servicios y/o gerente.
- Realizar cualquier otra entrega designada por el administrador y/o gerente del centro.
- Supervisar los trabajos de mantenimiento que se puedan realizar.

El Perfil Ocupacional de cada puesto se lo describe en el siguiente cuadro:

**Cuadro No. 24 Perfil Ocupacional**

CARGO	PERFIL				CONOCIMIENTOS
	GENERO	EDAD	EDUCACION	EXPERIENCIA	
Gerente General	M	30	Superior	Min. 5 Años	Comercial, Marketing y Ventas
Administrador	F	25	Superior	Min. 1 Año	Comercial, Marketing y Ventas
Recepcionista	F	20 - 30	Estudiante Univ.	No Necesaria	Comercial y Servicio al Cliente
Asistentes Odont.	F	20 - 26	Estudiante Univ.	No Necesaria	Odontología
Personal Limpieza	M	+ 30	Bachiller	No Necesaria	Lectura y Escritura
Mensajero	M	+ 30	Bachiller	No Necesaria	Lectura y Escritura

**Fuente:** Elaborado por la autora.

De acuerdo a lo que indica el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos en su Documento Anuario de Recursos y Actividades de Salud 2011, existen en el país 4.183 odontólogos, de los cuales 520 laboran en Centros de Salud como se demuestra en el siguiente cuadro:

**Cuadro No. 25 Odontólogos que trabajan en Establecimientos de Salud, por clase de Establecimiento.**

ODONTÓLOGOS QUE TRABAJAN EN ESTABLECIMIENTOS DE SALUD, POR CLASE DE ESTABLECIMIENTO							
Personal	Establecimientos con Internación	Establecimientos sin Internación					Total
	Hospitales y Clínicas	Centros de Salud	Subcentro de Salud	Puesto de Salud	Dispensario Médico	Otros	
Odontólogos Generales	166	18	5	2	35	358	<b>584</b>
Odontólogos Especialistas	486	426	992	113	466	129	<b>2.612</b>
Odontólogos Rurales	104	76	678	69	6	54	<b>987</b>
<b>Total Odontólogos</b>	<b>756</b>	<b>520</b>	<b>1.675</b>	<b>184</b>	<b>507</b>	<b>541</b>	<b>4.183</b>

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Elaborado por la autora.

También el mismo Anuario indica que, hasta el año 2011 habían 1.178 odontólogos en la provincia del Guayas, que representa una tasa del 3,07 (es

decir existen 3 odontólogos por cada 10.000 habitantes). Además, la tasa pasó de 1,29 en el año 2002 a 3,07 al año 2013, por lo que en 9 años la tasa ha aumentado en un 138%. Por lo tanto, podemos indicar que hay disponibilidad de mano de obra, además de que entre los socios del Centro se encuentra una odontóloga especializada que trabajará directamente y a su vez cuenta con un grupo de especialistas conocidos altamente capacitados dispuestos a colaborar.

En base a disponibilidad de Asistentes para los odontólogos la situación es la que sigue:

El Anuario de Recursos y Actividades de Salud 2011 indica que en la provincia del Guayas operan 131 auxiliares de odontología y 60 asistentes dentales.

En la ciudad, las Universidades Católica de Santiago de Guayaquil y la Estatal de Guayaquil, cuentan con la carrera de odontología, donde constantemente alumnos buscan poder involucrarse un poco más en la práctica laboral. Además, los especialistas que trabajarán en el centro son ayudantes o profesores de la carrera por lo que se encuentran en el medio facilitando el medio para encontrar asistentes calificados, ya sea como pasantes o permanentes. Por otro lado, cabe destacar que para los odontólogos no es indispensable un(a) asistente, ya que no es un recurso indispensable, por lo que en el caso remoto de que no haya personal disponible para el puesto, ellos pueden trabajar solos por el tiempo que sea necesario.

### 4.9.3 Administración de Sueldos y Salarios

El cuadro de los sueldos y salarios para el primer año es el que se presenta, el cual no considera dentro del cuadro los Honorarios del Gerente General puesto que no goza de beneficios sociales ni aportes al Seguro Social. Además para el primer ejercicio no se considera el Fondo de Reserva puesto que es un beneficio para los trabajadores que han cumplido un año calendario de trabajo en la empresa. El puesto de Asistente General es de medio tiempo, motivo por el cual corresponde a la mitad de un sueldo básico.

:

**Cuadro No. 26 Sueldos y Salarios**

CARGOS	MENSUAL	ANUAL	BENEF. SOCIALES ANUALES			APORTE PATRONAL	APORTE IECE / SECAP	TOTAL
			13er SUELDO	14to SUELDO	VACACIONES			
Administrador	\$ 700,00	\$ 8.400,00	\$ 700,00	\$ 340,00	\$ 350,00	\$ 1.020,60	\$ 84,00	\$ 10.894,60
Recepcionista	\$ 400,00	\$ 4.800,00	\$ 400,00	\$ 340,00	\$ 200,00	\$ 583,20	\$ 48,00	\$ 6.371,20
Asistente Gen.	\$ 170,00	\$ 1.360,00	\$ 113,33	\$ 113,33	\$ 56,67	\$ 165,24	\$ 13,60	\$ 1.822,17
Conserje	\$ 340,00	\$ 4.080,00	\$ 340,00	\$ 340,00	\$ 170,00	\$ 495,72	\$ 40,80	\$ 5.466,52
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.610,00</b>	<b>\$ 18.640,00</b>	<b>\$ 1.553,33</b>	<b>\$ 1.133,33</b>	<b>\$ 776,67</b>	<b>\$ 2.264,76</b>	<b>\$ 186,40</b>	<b>\$ 24.554,49</b>

Fuente: Elaborado por la autora.

## CAPITULO V ANALISIS FINANCIERO

### 5.1 Plan de Inversiones, Clasificación y Fuentes de Financiamiento

El presupuesto inicial para poner en marcha el centro odontológico es de US\$162.717,60, que está compuesto por los siguientes rubros:

**Cuadro No. 27 Inversión Inicial**

<b>INVERSION INICIAL CENTRO ODONTOLOGICO Expresado en US\$ Dólares</b>	
<b>CONCEPTO</b>	<b>COSTO</b>
Activos Fijos	\$ 157.314,76
Capital de Trabajo	\$ 5.190,00
Inventario	\$ 212,84
<b>Total Inversión Inicial</b>	<b>\$ 162.717,60</b>

**Fuente:** Elaborado por la autora.

El total de la inversión inicial debe desembolsarse entre los meses de Octubre del 2014 y Enero del 2015. Se iniciarían las actividades operacionales a mediados del mes de Enero del 2015.

Capital de trabajo abarca también los valores necesarios para Gastos de Constitución por US\$800,00 y para los Impuestos y Tasas por US\$390,00.



El bien inmueble lo estarán entregando, de acuerdo a lo pactado con la constructora, a fines de Diciembre del 2014. El 100% del financiamiento inicial proviene de fondos propios (accionistas), distribuido de la siguiente manera:

**Cuadro No. 28 Financiamiento del Proyecto**

<b>FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO CENTRO ODONTOLOGICO Expresado en US\$ Dólares</b>		
<b>CONCEPTO</b>	<b>COSTO</b>	<b>%</b>
Accionista 1	\$ 149.817,60	92%
Accionista 2	\$ 12.900,00	8%
<b>Total Financiamiento</b>	<b>\$ 162.717,60</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaborado por la autora.

El accionista A aportará con el 89% del total de la Inversión Inicial, del cual US\$148.256,00 formarán parte del Capital Social y US\$14.461,60 los entregará como préstamo para financiar el capital de trabajo del primer mes. El accionista B aportará con el 11% de la inversión inicial que formará parte del Capital Social. Por lo tanto, la empresa comenzará sus operaciones con el siguiente Estado de Situación Financiera Inicial (Apertura):

**Cuadro No. 29 Estado de Situación Financiera Inicial**

<b>ESTADO DE SITUACION FINANCIERA INICIAL CENTRO ODONTOLÓGICO AL 2 DE ENERO DEL 2015 Expresado en US Dólares</b>		
--	--	--

<b>ACTIVO</b>	<b>\$ 162.717,60</b>	<b>100%</b>
<b>Activo Corriente</b>		
Efectivos y Equivalentes	\$ 5.190,00	3%
Inventarios	\$ 212,84	0%

<b>Activo No Corriente</b>		
Propiedad y Equipo	\$ 157.314,76	97%
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b><u>\$ 162.717,60</u></b>	<b><u>100%</u></b>
<b>Pasivo Corriente</b>		
Proveedores Locales	\$ 212,84	0%
Otras Cuentas por Pagar	\$ 0,00	
<b>Pasivo No Corrientes</b>		
Préstamos Accionistas	\$ 14.248,76	9%
<b>Patrimonio</b>		
Capital Social	\$ 148.256,00	91%
Utilidades	\$ 0,00	

Fuente: Elaborado por la autora.

El detalle de Propiedades y Equipos a adquirir es el que sigue:

#### Cuadro No. 30 Inversión Fija

INVERSIÓN FIJA CENTRO ODONTOLÓGICO Expresado en US Dólares		
ACTIVO	CANTIDAD	COSTO TOTAL
<b>Edificios</b>		
Oficinas	1	\$ 135.356,00
<b>Maquinaria y Equipos</b>		
Sillones Dentales	2	\$ 8.000,00
Equipo de Rayos X	1	\$ 3.000,00
Esterilizador	1	\$ 1.000,00
Compresor	1	\$ 600,00
Instrumental	2	\$ 300,00
<b>Equipos de Oficina</b>		
Dispensador de Agua	1	\$ 200,00
Mini Refrigerador	1	\$ 200,00
Teléfonos Inalámbricos	3	\$ 201,00
Otros	8	\$ 340,00
<b>Muebles y Enseres</b>		
Escritorios y Mesas	6	\$ 1.073,74

Sillas y Sillones	19	\$ 1.527,28
Muebles de Pared	6	\$ 829,00
Cortinas	3	\$ 1.500,00
<b>Equipos de Computación</b>		
Computadoras y Laptops	4	\$ 2.443,44
Impresoras	1	\$ 245,30
Software	1	\$ 499,00
<b>Total Inversión Fija</b>	<b>61</b>	<b>\$ 157.314,76</b>

Fuente: Elaborado por la autora.

Se tiene programado después del primer mes adquirir un vehículo, para el cual los accionistas harán un préstamo de dinero, el cual será cancelado en el mismo año.

## 5.2 Ingresos y Egresos Projectados

Se proyectaron los ingresos y egresos futuros para cinco años (2015 – 2019). Los ingresos dependen del número de pacientes que acudan al centro y del tipo de servicio que requieran, además habrá una mayor afluencia de adultos que de niños y adolescentes. El siguiente cuadro muestra el número de pacientes que se atenderán al año en base a las proyecciones de mercado.

**Cuadro No. 31 Número de Pacientes al Año**

	Año				
	2015	2016	2017	2018	2019
<b>% Mercado</b>	3%	4%	5%	6%	7%
<b>Mercado</b>	750	1.000	1.250	1.500	1.750
30% Niños	225	300	375	450	525
70% Adultos	525	700	875	1.050	1.225

Fuente: Elaborado por la autora.

Anualmente, los pacientes aumentarán en 75 niños y 175 adultos, crecimiento del 1% anual.

Se proyectaron los ingresos como se presenta en el siguiente presupuesto:

**Cuadro No. 32 Pronóstico de Ventas (Anual)**

<b>PRONÓSTICO DE VENTAS (ANUAL)</b>					
<b>CENTRO ODONTOLÓGICO</b>					
<b>Expresado en US Dólares</b>					
<b>CONCEPTO</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Consulta Niños	\$ 22.925,00	\$ 26.999,00	\$ 34.985,00	\$ 47.163,00	\$ 62.575,00
Consulta Adultos	\$ 72.055,00	\$ 94.826,00	\$ 132.054,00	\$ 177.471,00	\$ 238.423,00
Servicio Radiografías	\$ 4.539,00	\$ 3.032,00	\$ 4.357,00	\$ 4.986,00	\$ 6.039,00
<b>Total Ventas Proyectadas</b>	<b>\$ 99.519,00</b>	<b>\$ 124.857,00</b>	<b>\$ 171.396,00</b>	<b>\$ 229.620,00</b>	<b>\$ 307.037,00</b>

**Fuente:** Elaborado por la autora.

También se estimaron Otros Ingresos que corresponden a rendimientos financieros ya sea por inversiones temporales o inversiones fijas de Largo Plazo. Éstos se determinaron en base al excedente encontrado en el Flujo de Caja que se presenta más adelante, para el cual se estimó un rendimiento del 4%.

Con respecto a los egresos que se proyectan, éstos están divididos en 2 grupos: los egresos por Costo de Venta y por Gastos Operativos y Financieros.

El Costo de Ventas está conformado por la Materia Prima, la Mano de Obra y los Gastos Indirectos. La Materia Prima corresponde a todos los insumos utilizados para cada servicio que se ofrece; la Mano de Obra

corresponde a los honorarios de los Odontólogos así como también los sueldos de sus asistentes quienes trabajan directamente con el paciente y los Gastos Indirectos corresponden a aquellos gastos que se utilizan para llevar a cabo la prestación del servicio, como lo son los servicios básicos, suministros, depreciación y mantenimiento de equipos. El siguiente cuadro muestra un resumen del Costo de Venta estimado:

**Cuadro No. 33 Costo de Venta Estimado (Anual)**

<b>COSTO DE VENTA ESTIMADO (ANUAL)</b>						
<b>CENTRO ODONTOLÓGICO</b>						
<b>Expresado en US Dólares</b>						
<b>CUENTAS</b>	<b>Abrev.</b>	<b>AÑOS</b>				
		<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Materiales Directos	MD	\$ 4.256,73	\$ 5.882,03	\$ 7.969,62	\$ 10.385,10	\$ 13.433,93
Mano de Obra Directa	MOD	\$ 20.142,25	\$ 25.714,95	\$ 35.811,10	\$ 47.284,95	\$ 63.328,35
Mano de Obra Indirecta	MOI	\$ 1.822,17	\$ 3.159,43	\$ 3.330,21	\$ 6.796,98	\$ 7.428,93
Gastos Indirectos	GIF	\$ 8.105,79	\$ 8.450,89	\$ 8.677,59	\$ 8.962,19	\$ 9.171,19
<b>TOTAL COSTO DE VENTA</b>		<b>\$ 34.326,94</b>	<b>\$ 43.207,30</b>	<b>\$ 55.788,51</b>	<b>\$ 73.429,21</b>	<b>\$ 93.362,40</b>

Fuente: Elaborado por la autora.

El siguiente cuadro muestran los Gastos Operativos estimados para 5 años considerando que éstos aumentan entre el 5% y el 10% anualmente (exceptuando los sueldos, honorarios, publicidad, impuestos/tasas y depreciaciones):

**Cuadro No. 34 Gastos Anuales Proyectados**

**GASTOS ANUALES PROYECTADOS**  
**CENTRO ODONTOLÓGICO**  
 Expresado en US Dólares

<b>DESCRIPCIÓN DEL GASTO</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Sueldos y Salarios	\$ 17.280,00	\$ 19.320,00	\$ 21.288,00	\$ 23.304,00	\$ 25.452,00
Beneficios Empleados	\$ 5.452,32	\$ 7.675,58	\$ 8.404,37	\$ 9.149,48	\$ 9.954,44
Honorarios	\$ 12.000,00	\$ 15.600,00	\$ 19.200,00	\$ 22.800,00	\$ 26.400,00
Servicios Externos	\$ 2.000,00	\$ 1.850,00	\$ 2.455,00	\$ 2.695,00	\$ 2.940,00
Servicios Básicos	\$ 878,40	\$ 990,00	\$ 1.063,20	\$ 1.138,80	\$ 1.232,40
Suministros	\$ 97,00	\$ 104,80	\$ 113,60	\$ 134,40	\$ 147,20
Reparaciones y Mantenimientos	\$ 702,00	\$ 816,40	\$ 930,80	\$ 995,20	\$ 1.059,60
Depreciaciones	\$ 6.029,02	\$ 6.029,02	\$ 6.029,02	\$ 6.029,02	\$ 6.029,02
Impuestos y Tasas	\$ 390,00	\$ 390,00	\$ 410,00	\$ 420,00	\$ 440,00
Transporte y Combustible	\$ 1.056,00	\$ 1.108,80	\$ 1.164,24	\$ 1.222,45	\$ 1.283,57
Publicidad	\$ 1.100,00	\$ 1.155,00	\$ 1.213,00	\$ 1.274,00	\$ 1.338,00
Otros Gastos	\$ 730,00	\$ 725,00	\$ 731,00	\$ 979,60	\$ 1.080,80
<b>Total Gastos Anuales</b>	<b>\$ 47.714,74</b>	<b>\$ 55.764,60</b>	<b>\$ 63.002,23</b>	<b>\$ 70.141,95</b>	<b>\$ 77.357,03</b>

**Fuente:** Elaborado por la autora.

Con respecto a los sueldos y salarios, para los primeros cinco años se estima que solo será necesario contratar un administrador, una recepcionista y un conserje/mensajero; los servicios contables y legales serán externos. A partir del octavo año de operaciones se tiene previsto contratar una contadora interna y adquirir un software contable. Dentro de los beneficios se encuentran todos los de ley: Décimos, Fondo de Reserva (a partir del segundo año de trabajo), Vacaciones y Aportes al Seguro Social.

El administrador parte en el primer año con un sueldo de US\$700,00 mensuales que aumenta los primeros cuatro años en US\$100,00 anuales, a partir del quinto le incrementará en un 10% anualmente (condición que será establecida al momento de la contratación); el conserje percibirá un sueldo básico en los primeros cinco años, en el sexto éste le crecerá en un 10% adicional al valor base de ese año con incrementos posteriores del 10% anualmente y la recepcionista comenzará con un sueldo mensual de

US\$400,00, el cual aumentará en un 10% anualmente y tendrá en el quinto año un agregado adicional del 10%. El siguiente es un resumen de los sueldos y beneficios calculados en base a lo explicado:

**Cuadro No. 35 Sueldos, Beneficios y Obligaciones (Anual)**

<b>CÁLCULO DE SUELDOS, BENEFICIOS Y OBLIGACIONES (ANUAL)</b>					
<b>CENTRO ODONTOLÓGICO</b>					
<b>Expresado en US Dólares</b>					
<b>DESCRIPCION</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Administrador					
Sueldos	\$ 8.400,00	\$ 9.600,00	\$ 10.800,00	\$ 12.000,00	\$ 13.200,00
Beneficios	\$ 2.494,60	\$ 3.632,40	\$ 4.060,20	\$ 4.488,00	\$ 4.920,80
Recepcionista					
Sueldos	\$ 4.800,00	\$ 5.280,00	\$ 5.808,00	\$ 6.384,00	\$ 7.032,00
Beneficios	\$ 1.571,20	\$ 2.164,32	\$ 2.363,75	\$ 2.579,50	\$ 2.824,71
Conserje					
Sueldos	\$ 4.080,00	\$ 4.440,00	\$ 4.680,00	\$ 4.920,00	\$ 5.220,00
Beneficios	\$ 1.386,52	\$ 1.878,86	\$ 1.980,42	\$ 2.081,98	\$ 2.208,93
<b>Total Empleados</b>	<b>\$ 22.732,32</b>	<b>\$ 26.995,58</b>	<b>\$ 29.692,37</b>	<b>\$ 32.453,48</b>	<b>\$ 35.406,44</b>

**Fuente:** Elaborado por la autora.

Los honorarios corresponden a los del Gerente General quien comenzará con honorarios de US\$1.000,00 mensuales el primer año e incrementará en los diez años siguientes en US\$300,00 anualmente.

Los servicios externos corresponden a los servicios contables, legales y de constitución, este último solo en el primer año. Los servicios contables y legales incrementan en un 10% anualmente.

Las reparaciones y mantenimientos son para los Equipos de Oficina y Vehículo, para los cuales se les estima 4 mantenimientos al año.

El Gasto de Depreciación fue calculado de la siguiente manera:

**Cuadro No. 36 Cálculo de la Depreciación de Activos Fijos**

CÁLCULO Y DISTRIBUCIÓN DE DEPRECIACIONES CENTRO ODONTOLÓGICO Expresado en US Dólares								
ACTIVO FIJO	VIDA ÚTIL (AÑOS)	COSTO ADQUISICIÓN	VALOR RESIDUAL	DEPREC. ANUAL	%	GIF	%	ADMINIST.
Edificios	20	\$ 135.356,00	\$ 13.535,60	\$ 6.091,02	70%	\$ 4.263,71	30%	\$ 1.827,31
Instalaciones y Adecuac.	10	\$ 4.000,00	\$ 400,00	\$ 360,00	70%	\$ 252,00	30%	\$ 108,00
Maquinarias y Equipos	10	\$ 12.900,00	\$ 1.290,00	\$ 1.161,00	100%	\$ 1.161,00	0%	\$ 0,00
Equipos de Oficina	10	\$ 941,00	\$ 94,10	\$ 84,69	50%	\$ 42,35	50%	\$ 42,35
Muebles y Enseres	10	\$ 4.930,02	\$ 493,00	\$ 443,70	50%	\$ 221,85	50%	\$ 221,85
Equipos de Computación	5	\$ 3.187,74	\$ 318,77	\$ 573,79	60%	\$ 344,28	40%	\$ 229,52
Vehículos	5	\$ 20.000,00	\$ 2.000,00	\$ 3.600,00	0%	\$ 0,00	100%	\$ 3.600,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 181.314,76</b>	<b>\$ 18.131,48</b>	<b>\$ 12.314,21</b>	<b>57%</b>	<b>\$ 6.285,19</b>	<b>43%</b>	<b>\$ 6.029,02</b>

Fuente: Elaborado por la autora.

### 5.3 Flujo de Caja Proyectado

En base a los Ingresos y Egresos proyectados se elaboró el Flujo de Caja para los años 2015 – 2019, el cual se presenta a continuación:

**Cuadro No. 37 Flujo de Caja Proyectados**

FLUJOS DE CAJA PROYECTADOS CENTRO ODONTOLÓGICO POR LOS EJERCICIOS 2015 - 2019 Expresado en US\$ Dólares						
CONCEPTO	ANEXO	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos						
Ventas Contado		\$ 97.031,03	\$ 121.735,58	\$ 169.670,48	\$ 223.879,50	\$ 299.361,08
Ventas Crédito 30 Días			\$ 2.487,98	\$ 3.121,43	\$ 4.350,53	\$ 5.740,50
Otros Ingresos		\$ 20.124,40	\$ 2.041,18	\$ 3.468,86	\$ 5.534,80	\$ 9.868,78



Total Entradas	\$ 117.155,42	\$ 126.264,73	\$ 176.260,76	\$ 233.764,83	\$ 314.970,36
Egresos					
Prov. Contado	\$ 3.831,06	\$ 5.293,83	\$ 7.172,65	\$ 9.346,59	\$ 12.090,54
Prov. 30 Días	\$ 0,00	\$ 638,51	\$ 588,20	\$ 796,96	\$ 1.038,51
Otros Egresos					
Costos y Gastos	\$ 63.451,28	\$ 82.314,04	\$ 100.919,56	\$ 123.780,29	\$ 149.329,02
Dividendos	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 20.000,00	\$ 0,00	\$ 15.000,00
Comisiones T/C	\$ 124,40	\$ 1.841,18	\$ 2.548,86	\$ 3.374,80	\$ 4.508,78
PPTT	\$ 0,00	\$ 2.584,28	\$ 3.631,84	\$ 8.030,99	\$ 12.714,68
Impuestos	\$ 0,00	\$ 3.221,73	\$ 4.527,69	\$ 10.011,97	\$ 15.850,97
Pago Accionistas	\$ 20.000,00	\$ 14.248,76	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Compras Activos Fijos	\$ 20.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Total Egresos	\$ 107.406,73	\$ 110.142,33	\$ 139.388,80	\$ 155.341,60	\$ 210.532,51
Flujo Neto de Caja	\$ 9.748,69	\$ 16.122,40	\$ 36.871,96	\$ 78.423,22	\$ 104.437,85
Saldo Inicial de Caja	\$ 5.190,00	\$ 9.938,69	\$ 8.061,10	\$ 13.933,05	\$ 12.356,28
Inversiones (Excedentes)	\$ 5.000,00	\$ 18.000,00	\$ 31.000,00	\$ 80.000,00	\$ 102.000,00
<b>SALDO FINAL DE CAJA</b>	<b>\$ 9.938,69</b>	<b>\$ 8.061,10</b>	<b>\$ 13.933,05</b>	<b>\$ 12.356,28</b>	<b>\$ 14.794,13</b>
Existencia Mínima de Caja	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 13.000,00
Excedente de Caja	\$ 1.938,69	\$ 61,10	\$ 1.933,05	\$ 356,28	\$ 1.794,13
Déficit de Caja	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00

**Fuente:** Elaborado por la autora

Las ventas de este negocio son de contado, el crédito a 30 días se origina por los pagos de los clientes con tarjetas de crédito que son cancelados por la Institución Financiera al mes siguiente. Se comenzará a trabajar con Tarjetas de Crédito a partir del mes de Noviembre del 2015, y se estima que el 30% de las ventas mensuales serán canceladas con éstas. Para el cálculo de las ventas mensuales se consideró el promedio de ventas anuales (Total / 12 meses). La comisión que cobra la Institución Financiera es del 5%. El siguiente cuadro muestra el detalle de los valores generados por Tarjetas de Crédito:

**Cuadro No. 38 Detalle Cobros con T/C y G. Financieros por éstos.**

<b>DETALLE PAGO CON TARJETA DE CRÉDITO</b>					
<b>CENTRO ODONTOLÓGICO</b>					
<b>Expresado en US Dólares</b>					
<b>DESCRIPCION</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Ventas Mensuales	\$ 8.293,25	\$ 10.404,75	\$ 14.501,75	\$ 19.135,00	\$ 25.586,42
Ventas Contado	\$ 97.031,03	\$ 121.735,58	\$ 169.670,48	\$ 223.879,50	\$ 299.361,08
Ventas Crédito 30 Días (T/C)	\$ 2.487,98	\$ 3.121,43	\$ 4.350,53	\$ 5.740,50	\$ 7.675,93
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>\$ 99.519,00</b>	<b>\$ 124.857,00</b>	<b>\$ 174.021,00</b>	<b>\$ 229.620,00</b>	<b>\$ 307.037,00</b>
Ventas con T/C	\$ 4.975,95	\$ 37.457,10	\$ 52.206,30	\$ 68.886,00	\$ 92.111,10
Comisión T/C	\$ 248,80	\$ 1.872,86	\$ 2.610,32	\$ 3.444,30	\$ 4.605,56
Comisión Mensual	\$ 124,40	\$ 156,07	\$ 217,53	\$ 287,03	\$ 383,80

**Fuente:** Elaborado por la autora.

Los pagos a proveedores por las compras de materiales odontológicos serán a 30 días, mensualmente se harán los requerimientos de los materiales a utilizar al siguiente mes por parte de los odontólogos, manteniendo una existencia mínima en stock.

Los demás gastos operativos son de contado, quedando solamente por cancelar al mes siguiente los gastos del mes de Diciembre por Seguro Social, Vacaciones, el acumulado por Décimos, Participación a Trabajadores e Impuestos.

Se estima pagar en el tercer y quinto año dividendos a los accionistas por US\$20.000,00 y US\$15.000,00 respectivamente.

En base a los gastos mensuales se calculó la existencia mínima en caja por lo que los excedentes se invertirán en el largo plazo en Instituciones

Financieras o en nuevas compañías, se estimó un rendimiento mínimo del 4% por los excedentes invertidos.

#### 5.4 Proyección de Estados Financieros

A continuación se presentan los Estados de Resultados Integrales (ERI) para los cinco años proyectados:

**Cuadro No. 39 Estado de Resultados Integral Proyectado**

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL PROYECTADO CENTRO ODONTOLÓGICO POR LOS EJERCICIOS ECONÓMICOS 2015 - 2019 Expresado en US Dólares						
CUENTA	ANEXO	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas		\$ 99.519,00	\$ 124.857,00	\$ 174.021,00	\$ 229.620,00	\$ 307.037,00
(-) Costo de Ventas		\$ 34.326,94	\$ 43.207,30	\$ 55.788,51	\$ 73.429,21	\$ 93.362,40
Utilidad Bruta		\$ 65.192,06	\$ 81.649,70	\$ 118.232,49	\$ 156.190,79	\$ 213.674,60
(-) Gastos Operativos		\$ 47.963,54	\$ 57.637,45	\$ 65.612,55	\$ 73.586,25	\$ 81.962,59
(-) Gastos Financieros		\$ 248,80	\$ 1.872,86	\$ 2.610,32	\$ 3.444,30	\$ 4.605,56
(+) Otros Ingresos		\$ 248,80	\$ 2.272,86	\$ 3.730,32	\$ 5.964,30	\$ 10.365,56
Utilidad del Ejercicio		\$ 17.228,53	\$ 24.412,25	\$ 53.739,94	\$ 85.124,54	\$ 137.472,01
(-) Participación a Trabajadores		\$ 2.584,28	\$ 3.661,84	\$ 8.060,99	\$ 12.768,68	\$ 20.620,80
(-) Impuesto a la Renta		\$ 3.221,73	\$ 4.565,09	\$ 10.049,37	\$ 15.918,29	\$ 25.707,27
(-) Reserva Legal		\$ 1.142,25	\$ 1.618,53	\$ 3.562,96	\$ 5.643,76	\$ 9.114,39
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERC.</b>		<b>\$ 10.280,26</b>	<b>\$ 14.566,79</b>	<b>\$ 32.066,62</b>	<b>\$ 50.793,81</b>	<b>\$ 82.029,55</b>
% en Relación a Ventas		10%	12%	18%	22%	27%
Utilidad Básica por Participac.		\$ 0,06	\$ 0,09	\$ 0,19	\$ 0,30	\$ 0,49

**Fuente:** Elaborado por la autora.

Y los Estados de Situación Financiera (ESF) con los que se cierra cada año se los presenta a continuación:

**Cuadro No. 40 Estado de Situación Financiera Proyectados**

<b>ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PROYECTADO</b>					
<b>CENTRO ODONTOLÓGICO</b>					
<b>Expresado en US Dólares</b>					
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>ACTIVO</b>	<b>\$ 182.764,46</b>	<b>\$ 187.237,78</b>	<b>\$ 213.086,09</b>	<b>\$ 280.654,58</b>	<b>\$ 374.810,42</b>
<b>Activo Corriente</b>					
Efectivos y Equivalentes	\$ 9.938,69	\$ 8.061,10	\$ 13.933,05	\$ 12.356,28	\$ 14.794,13
Cuentas por Cobrar	\$ 2.612,37	\$ 3.277,50	\$ 4.568,05	\$ 6.027,53	\$ 8.059,72
Inventarios	\$ 212,84	\$ 212,84	\$ 212,84	\$ 212,84	\$ 212,84
<b>Activo No Corriente</b>					
Propiedad y Equipo	\$ 165.000,56	\$ 152.686,35	\$ 140.372,15	\$ 128.057,94	\$ 115.743,74
Inversiones Largo Plazo	\$ 5.000,00	\$ 23.000,00	\$ 54.000,00	\$ 134.000,00	\$ 236.000,00
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 182.764,46</b>	<b>\$ 187.237,78</b>	<b>\$ 213.086,09</b>	<b>\$ 280.654,58</b>	<b>\$ 374.810,42</b>
<b>Pasivo Corriente</b>					
Cuentas por Pagar	\$ 638,51	\$ 588,20	\$ 796,96	\$ 1.038,51	\$ 1.343,39
Otras Cuentas por Pagar	\$ 8.198,68	\$ 10.918,34	\$ 21.060,91	\$ 32.188,96	\$ 50.161,18
<b>Pasivo No Corrientes</b>					
Préstamos Accionistas	\$ 14.248,76	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>Patrimonio</b>					
Capital Social	\$ 148.256,00	\$ 148.256,00	\$ 148.256,00	\$ 148.256,00	\$ 148.256,00
Reserva Legal	\$ 1.142,25	\$ 2.747,52	\$ 6.297,22	\$ 11.917,11	\$ 21.004,99
Utilidades	\$ 10.280,26	\$ 24.727,71	\$ 36.674,99	\$ 87.254,00	\$ 154.044,87

Fuente: Elaborado por la autora.

El desglose de los rubros que conforman las Cuentas y Documentos por Pagar a Corto Plazo es el que sigue:

**Cuadro No. 41 Detalle de Cuentas por Pagar**

**DETALLE DE CUENTAS POR PAGAR  
CENTRO ODONTOLÓGICO  
POR LOS EJERCICIOS 2015 - 2019  
Expresado en US Dólares**

CUENTA	2015	2016	2017	2018	2019
Cuentas y Doc. por Pagar	\$ 638,51	\$ 588,20	\$ 796,96	\$ 1.038,51	\$ 1.343,39
Proveedores Locales	\$ 638,51	\$ 588,20	\$ 796,96	\$ 1.038,51	\$ 1.343,39
Otras Ctas y Doc. por Pagar	\$ 8.198,68	\$ 10.985,74	\$ 21.128,31	\$ 32.310,28	\$ 50.295,98
Décimo Cuarto Sueldo por Pagar	\$ 1.133,33	\$ 1.295,00	\$ 1.365,00	\$ 1.640,00	\$ 1.740,00
Vacaciones por Pagar	\$ 776,67	\$ 897,50	\$ 984,50	\$ 1.176,00	\$ 1.278,00
Seguro Social por Pagar	\$ 204,26	\$ 236,04	\$ 258,92	\$ 309,29	\$ 336,11
Servicios Básicos por Pagar	\$ 154,00	\$ 174,20	\$ 192,00	\$ 211,00	\$ 230,00
Comisiones por Pagar (T/C)	\$ 124,40	\$ 156,07	\$ 217,53	\$ 287,03	\$ 383,80
PPTT por Pagar	\$ 2.584,28	\$ 3.661,84	\$ 8.060,99	\$ 12.768,68	\$ 20.620,80
Imp. Renta por Pagar	\$ 3.221,73	\$ 4.565,09	\$ 10.049,37	\$ 15.918,29	\$ 25.707,27
<b>TOTAL CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>\$ 8.837,18</b>	<b>\$ 11.573,94</b>	<b>\$ 21.925,27</b>	<b>\$ 33.348,79</b>	<b>\$ 51.639,37</b>

Fuente: Elaborado por la autora

### 5.5 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio expresado en dólares de los Estados Unidos para que no existan ni pérdidas o ganancias se presenta en el siguiente cuadro:

#### Cuadro No. 42 Punto de Equilibrio

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO CENTRO ODONTOLÓGICO Expresado en US Dólares</b>						
CONCEPTO	ABREVIAC.	2015	2016	2017	2018	2019
Costo Fijo	CF	\$ 48.212,33	\$ 59.510,31	\$ 68.222,86	\$ 77.030,55	\$ 86.568,14
Costo Variable	CV	\$ 34.326,94	\$ 43.207,30	\$ 55.788,51	\$ 73.429,21	\$ 93.362,40
% Mg. Contrib.	MC	66%	65%	68%	68%	70%
<b>Pto. Equilibrio</b>	<b>PE</b>	<b>\$ 73.598,58</b>	<b>\$ 91.001,91</b>	<b>\$ 100.414,11</b>	<b>\$ 113.244,54</b>	<b>\$ 124.392,99</b>

Fuente: Elaborado por la autora.

Por lo tanto, para el primer año US\$73.598,58 es el punto de equilibrio de los servicios dentales, donde los ingresos son iguales a los egresos, los excedentes a partir de ese valor representarán ganancias para la empresa.

## 5.6 Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad permite analizar los resultados que se generan como consecuencia de las variaciones en estimaciones iniciales de los parámetros de un proyecto (Coss Bu, 2005). Este análisis se hizo variando el parámetro de Ventas en un 10% y analizando el impacto que éste tiene sobre el VAN y TIR, de modo que se pueda observar la vulnerabilidad del proyecto.

**Cuadro No. 43 Análisis de Sensibilidad Aumento 10% en Ventas**

Descripción	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas	\$ 109.470,90	\$ 137.342,70	\$ 191.423,10	\$ 252.582,00	\$ 337.740,70
Costo de Ventas	\$ 37.759,63	\$ 47.528,03	\$ 61.367,36	\$ 80.772,13	\$ 102.698,64
Gastos Operativos y Financieros	\$ 47.963,54	\$ 57.637,45	\$ 65.612,55	\$ 73.586,25	\$ 81.962,59
Utilidad del Ejercicio	\$ 23.747,73	\$ 32.177,22	\$ 64.443,19	\$ 98.223,62	\$ 153.079,47
PPTT	\$ 3.562,16	\$ 4.826,58	\$ 9.666,48	\$ 14.733,54	\$ 22.961,92
Impuesto a la Renta	\$ 4.440,83	\$ 6.017,14	\$ 12.050,88	\$ 18.367,82	\$ 28.625,86
<b>Utilidad Neta del Ejercicio</b>	<b>\$ 15.744,75</b>	<b>\$ 21.333,50</b>	<b>\$ 42.725,84</b>	<b>\$ 65.122,26</b>	<b>\$ 101.491,69</b>

	2015		2016	2017	2018	2019
	0	1	2	3	4	5
Flujos de Caja	-\$ 162.717,60	\$ 15.744,75	\$ 21.333,50	\$ 42.725,84	\$ 65.122,26	\$ 101.491,69
(+) Depreciación		\$ 12.314,21	\$ 12.314,21	\$ 12.314,21	\$ 12.314,21	\$ 12.314,21
(+) Capital de Trabajo						\$ 5.402,84
Flujo de Caja Neto	-\$ 162.717,60	\$ 28.058,95	\$ 33.647,70	\$ 55.040,04	\$ 77.436,47	\$ 119.208,73
Valor Neto Actual	-\$ 162.717,60	\$ 25.508,14	\$ 27.808,02	\$ 41.352,40	\$ 52.890,15	\$ 74.019,24

<b>TIR</b>	20%
<b>VAN</b>	\$ 58.860,35

Fuente: Elaborado por la autora.

**Cuadro No. 44 Análisis de Sensibilidad Disminución 10% en Ventas**

Descripción	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas	\$ 90.471,82	\$ 113.506,36	\$ 158.200,91	\$ 208.745,45	\$ 279.124,55
Costo de Ventas	\$ 31.206,31	\$ 39.151,58	\$ 50.716,83	\$ 66.753,83	\$ 84.874,91
Gastos Operativos y Financieros	\$ 47.963,54	\$ 57.637,45	\$ 65.612,55	\$ 73.586,25	\$ 81.962,59
Utilidad del Ejercicio	\$ 11.301,98	\$ 16.717,33	\$ 41.871,53	\$ 68.405,38	\$ 112.287,05
PPTT	\$ 1.695,30	\$ 2.507,60	\$ 6.280,73	\$ 10.260,81	\$ 16.843,06
Impuesto a la Renta	\$ 2.113,47	\$ 3.126,14	\$ 7.829,98	\$ 12.791,81	\$ 20.997,68
<b>Utilidad Neta del Ejercicio</b>	<b>\$ 7.493,21</b>	<b>\$ 11.083,59</b>	<b>\$ 27.760,83</b>	<b>\$ 45.352,77</b>	<b>\$ 74.446,31</b>

	2015		2016	2017	2018	2019
	0	1	2	3	4	5
Flujos de Caja	-\$ 162.717,60	\$ 7.493,21	\$ 11.083,59	\$ 27.760,83	\$ 45.352,77	\$ 74.446,31
(+) Depreciación		\$ 12.314,21	\$ 12.314,21	\$ 12.314,21	\$ 12.314,21	\$ 12.314,21
(+) Capital de Trabajo						\$ 5.402,84
Flujo de Caja Neto	-\$ 162.717,60	\$ 19.807,41	\$ 23.397,80	\$ 40.075,03	\$ 57.666,97	\$ 92.163,35
Valor Neto Actual	-\$ 162.717,60	\$ 18.006,74	\$ 19.337,02	\$ 30.108,96	\$ 39.387,32	\$ 57.226,19

<b>TIR</b>	10%
<b>VAN</b>	\$ 1.348,64

Fuente: Elaborado por la autora.

Como se puede observar, si las ventas aumentan en un 10% la TIR aumenta en un 4%, por el contrario si las ventas disminuyen en la misma proporción la TIR disminuye al 10%, lo que significa que el proyecto sigue siendo atractivo, sin embargo, el proyecto solo puede soportar una disminución hasta este límite.

## 5.7 Resultados de la Valoración

Con la evaluación financiera se estiman los beneficios netos que se esperan obtener con la implementación del Centro Dental. Se utiliza una Tasa de Rendimiento Mínimo Aceptable (TREMA) del 10%.

### 5.7.1 Valor Actual Neto (VAN)

El Valor Actual Neto (VAN) de la inversión resultó positivo siendo éste de US\$32.451,04 lo que nos indica que la inversión es rentable, ya que la suma de los flujos de caja descontados son superiores a la inversión inicial, es decir, se logrará cubrirla y generar una utilidad en torno al movimiento del proyecto de US\$32.451,04 en los 5 años.

Éste se obtuvo de la suma de los valores netos actuales restando la inversión inicial o dicho de otra manera de la suma de los flujos de caja actuales menos el total de la inversión inicial.

**Cuadro No. 45 Cálculo de VAN**

<b>Años Flujos</b>	<b>Flujos de Caja Neto</b>	<b>Flujo de Caja Actual VA</b>
1	\$ 23.736,72	\$ 21.578,83
2	\$ 28.366,93	\$ 23.443,74
3	\$ 47.811,19	\$ 35.921,25
4	\$ 68.513,10	\$ 46.795,37
5	\$ 108.595,79	\$ 67.429,44
Total VA		\$ 195.168,63
Inversión Inicial Actual		-\$ 162.717,60
<b>VAN</b>		<b>\$ 32.451,04</b>

**Fuente:** Elaborado por la autora.



### 5.7.2 Payback (Período de Recuperación)

La inversión se recuperará en 5 años (4 años y 5 meses), luego de éste la utilidad podrá ser reinvertida en el propio negocio.

**Cuadro No. 46 Cálculo de Payback**

Años Flujos	Flujo de Caja Actual VA	$\Sigma$ VA
1	\$ 21.578,83	\$ 21.578,83
2	\$ 23.443,74	\$ 45.022,57
3	\$ 35.921,25	\$ 80.943,83
4	\$ 46.795,37	\$ 127.739,19
5	\$ 67.429,44	\$ 195.168,63

$$162.717,60 - 127.739,19 = 34.429,44 \text{ saldo a recuperar.}$$
$$34.429,44 / 67.429,44 = 0,52 = 5,2 \text{ meses}$$

Fuente: Elaborado por la autora.

### 5.7.3 Tasa Interna de Retorno (TIR)

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es del 16% que fue calculada en base a los Flujos de Caja Neto. Esta TIR es atractiva ya que es mayor que la TREMA del 10%.

### 5.7.4 Índice de Rentabilidad

El Índice de Rentabilidad es del 20%, calculado de la división entre el VAN y la Inversión Inicial. Este valor se obtiene dividiendo el VAN para el Valor de la Inversión Inicial como se presenta:

$$IR = \frac{\$ 32.451,04}{\$ 162.717,60} = 20\%$$

### 5.7.5 Costo /Beneficio

La relación Costo/Beneficio está en 1,20, lo que indica que por cada US\$1,00 que se invierte, se tiene un beneficio de US\$0,20.

Este valor se obtiene de la relación entre el Flujo de Caja Actual (VA) sobre la inversión.

**Cuadro No. 47 Cálculo de Costo/Beneficio**

<b>Años Flujos</b>	<b>Flujos de Caja Neto</b>	<b>Flujo de Caja Actual VA</b>
1	\$ 23.736,72	\$ 21.578,83
2	\$ 28.366,93	\$ 23.443,74
3	\$ 47.811,19	\$ 35.921,25
4	\$ 68.513,10	\$ 46.795,37
5	\$ 108.595,79	\$ 67.429,44
Total VA		<u>\$ 195.168,63</u>
Inversión Inicial Actual		\$ 162.717,60
<b>Costo/Beneficio</b>		<b>\$ 1,20</b>

Fuente: Elaborado por la autora.

### 5.7.6 Resumen de Evaluación Financiera

El siguiente cuadro muestra el resumen de los indicadores financieros evaluados para determinar la rentabilidad del negocio.

**Cuadro No. 48 Resultados de la Valoración del Proyecto**

<b>RESULTADOS DE VALORACIÓN CENTRO ODONTOLÓGICO</b>		
<b>METODO</b>	<b>ABREVIAC.</b>	<b>RESULTADO</b>
Valor Actual Neto	VAN	\$ 32.451,04
Payback	PAYBACK	5
Tasa Interna de Retorno	TIR	16%
Indice de Rentabilidad	RENTAB.	20%
Costo/Beneficio	COST/BEN	1,20

**Fuente:** Elaborado por la autora.

Como se puede observar el negocio es atractivo para los inversionistas, teniendo una tasa interna de retorno superior al 10%, recuperando la inversión dentro de los 5 años proyectados y obteniendo US\$0,20 por cada US\$1,00 invertido, generando una utilidad en torno al movimiento del proyecto de US\$32.451,04.

## **5.8 Impacto y Sostenibilidad**

Con este proyecto se busca tanto mejorar la calidad de vida de las personas a través de un buen cuidado y mantención bucal, como también se espera obtener beneficios para las personas involucradas que conforman el centro, producto de un estilo de gestión óptima que permita tener ventajas competitivas, innovación de procesos y técnicas, eficacia en los tiempos y servicios y una estructura debidamente manejada. Debido a esto, se generarán impactos en los habitantes de la zona de la Vía a Daule.

A continuación se analiza el impacto que tendrá en el Valor Agregado (aspectos positivos y negativos) que se ocasionarán con la implementación del modelo de negocios utilizando una matriz evaluadora:

**Cuadro No. 49 Calificación del Impacto**

Valor Calificación	Calificación
Alto Positivo	3
Medio Positivo	2
Bajo Positivo	1
Sin Impacto	0
Bajo Negativo	-1
Medio Negativo	-2
Alto Negativo	-3

Fuente: Elaborado por la autora.

**Cuadro No. 50 Impacto en el Valor Agregado**

Indicador	Nivel de Impacto						
	3	2	1	0	-1	-2	-3
Servicio personalizado y de calidad	X						
Espera agradable y relajante		X					
Personal capacitado con compromiso vocacional		X					
Precios competitivos acorde al mercado		X					
Enfocados en el bienestar del paciente		X					
Mejorar la calidad de vida de los clientes.		X					
Prevenir enfermedades bucales			X				
Transmitir conocimiento y promover el cuidado oral.		X					
<b>Total Calificación</b>	<b>3</b>	<b>12</b>	<b>1</b>				<b>16</b>

Fuente: Elaborado por la autora.

$$\text{Nivel de Impacto} = \frac{\sum}{N} = \frac{16}{8} = 2,00$$

El proyecto tiene un impacto positivo medio de 2, lo que significa que el valor agregado que se debe a la atención personalizada, buena atención, infraestructura, compromiso ético y vocacional es considerado como importante y significativo para los habitantes del sector.

## **CAPITULO VI**

### **CONCLUSIONES**

La creación de un Centro Dental en la Vía a Daule con el concepto de calidad y calidez junto con la experiencia y calidad del trabajo debido a técnicas, materiales, ambiente y tecnología es viable en todas las etapas evaluadas ya que no solo existe una acogida por parte de las personas del sector, sino que también hay disponibilidad de personal predispuesto a trabajar con vocación, ética y profesionalismo logrando recuperar la inversión inicial dentro de los 5 años proyectados y generando adicionalmente una rentabilidad atractiva para los inversionistas.

Existe una demanda insatisfecha, a través de la cual se logra conocer las preferencias y necesidades para así ofrecer el servicio que buscan, además que con la adecuada publicidad y promociones (estrategias), permitirán al Centro a darse a conocer para llegar a este mercado.

La empresa estará debidamente estructurada, organizada y con los procesos definidos, con una misión clara y en pro del bienestar y agrado de la salud de los pacientes, buscando siempre mejorar la calidad de vida de éstos. Además, mantendrán internamente siempre el bienestar de todo su talento humano, incentivándolo y motivándolo, así como un ambiente agradable de trabajo basado en la comunicación directa.

Los resultados del Estudio Financiero son favorables, obteniendo índices positivos y atractivos que generan un beneficio para los inversionistas.

## RESUMEN EJECUTIVO

CENTRO DENTAL LUMINOUS SMILE es una empresa que nace con el fin de brindar servicios dentales preventivos y tratamientos de calidad a la clase social media y media alta de la ciudad de Guayaquil. Dentro del proyecto se encuentran odontólogos preparados y especializados con un gran compromiso vocacional y ético.

El Centro Dental estará ubicado en el km. 13,5 de la Vía a Daule, brindando una atención de primera, con excelente tecnología, precios acordes al mercado y con todas las comodidades para sus pacientes; buscando no solo satisfacer a sus clientes sino también mantener el bienestar de su talento humano, motivándolo e incentivándolo.

En el Estudio de mercado se analizaron factores económicos y sociales de habitantes y transeúntes de la Vía a Daule, identificando una demanda insatisfecha, conociendo sus necesidades y estableciendo un perfil del consumidor de modo que permita crear un Centro Dental cubriendo todas sus necesidades llevándolos a vivir una experiencia dental distinta a cualquier otra.

La inversión estimada para el proyecto es de US\$182.717,60. Adicionalmente, dentro del Análisis Financiero se obtuvieron indicadores que avalan el proyecto, con un VAN de US\$26.377,48, una TIR del 12% que permite recuperar la inversión en 5 años y por se obtiene un costo/beneficio de US\$0,14 por cada US\$1,00 de inversión.

## BIBLIOGRAFIA

- Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica Andes. (04 de Abril de 2014). *Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica Andes*. Recuperado el 16 de Julio de 2014, de Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica Andes: <http://www.andes.info.ec/es/noticias/ingresos-familiares-ecuador-rompen-tendencia-superan-costo-canasta-basica-tercer-mes>
- Boland, L., Carro, F., Stancatti, M. J., Gismano, Y., & Banchieri, L. (2007). *Funciones de la Administración*. Bahía Blanca: Editorial de la Universidad Nacional del Sur (EdiUns).
- Coss Bu, R. (2005). *Análisis y Evaluación de Proyectos de Inversión*. Mexico D.F.: Editorial Limusa S.A.
- Dirección de Métodos, Análisis e Investigación. (2013). *Agenda Regional de Población y Desarrollo después del 2014 en Ecuador*. Quito: Semplades.
- EFE. (16 de Julio de 2014). *El Universo*. Recuperado el 16 de Julio de 2014, de El Universo: <http://www.eluniverso.com/noticias/2014/07/16/nota/3241456/union-europea-ecuador-retoman-dialogo-busca-acuerdo-comercial>
- G.A.D. Ilustre Municipalidad del Cantón Daule. (2012). *Gobierno Autónomo Descentralizado Ilustre Municipalidad del Cantón Daule*. Recuperado el 28 de Julio de 2014, de Gobierno Autónomo Descentralizado Ilustre Municipalidad del Cantón Daule: <http://www.daule.gob.ec/es-es/nuestrocanton/generalidades.aspx>
- H. Congreso Nacional. (s.f.). Recuperado el 19 de Mayo de 2014
- Heizer, J., & Render, B. (2004). *Principios de Administración de Operaciones*. Mexico: Pearson Educación.

- Herrera H., M. (30 de Abril de 2014). *Banco Nacional de Fomento*. Recuperado el 02 de Junio de 2014, de Banco Nacional de Fomento: [https://www.bnf.fin.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=49%3Atasas-de-interes-activas&catid=20%3Atransparencia-de-informacion&Itemid=88&lang=es](https://www.bnf.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=49%3Atasas-de-interes-activas&catid=20%3Atransparencia-de-informacion&Itemid=88&lang=es)
- Logroño H., C. (25 de Julio de 2011). *El Telégrafo*. Recuperado el 16 de Julio de 2014, de El Telégrafo: <http://www.telegrafo.com.ec/noticias/guayaquil/item/guayaquil-crece-hacia-la-aurora-y-la-via-a-daule.html>
- Martínez Manrique, S. L. (22 de Agosto de 2012). *Slide Share*. Recuperado el 16 de Julio de 2014, de Slide Share: <http://es.slideshare.net/lionsus/conocimiento-de-la-unidad-dental>
- Ocaña, H. R. (2012). *Dirección Estratégica de los Negocios*. Buenos Aires: Editorial Dunken.
- Parás Ayala, J. A., & Estrada Chapman, G. (2011). *Administre su consultorio como una empresa de Servicios*. Caracas: Amolca, Actualidades Médicas C.A.
- Servicio de Rentas Internas. (2010). *Servicio de Rentas Internas*. Recuperado el 30 de Junio de 2014, de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/32>
- Slone, R. E., Dittmann, J. P., & Mentzer, J. T. (2012). *Transformando la cadena de suministro*. Estados Unidos: Profit Editorial.
- Superintendencia de Compañías. (Diciembre de 2010). *Contribución S.A.* Recuperado el 30 de Junio de 2014, de Contribución S.A.: <http://contribucion.com/documentos/resolucion.pdf>
- Yunga, J. C. (2011). *Anuario de la Estadística Recursos y Actividades de Salud 2013*. Recuperado el 18 de Junio de 2014, de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/anuario-de-recursos-y-actividades-de-salud/>



# ANEXOS

## Anexo "A"

### Historia Clínica

Historia Clínica	
Fecha:	_____
<b>1.DATOS DEL PACIENTES</b>	
Nombre Del Paciente:	_____
Edad:	_____
Sexo:	_____ Teléfono: _____
Dirección:	_____
Ocupación:	_____ Estado Civil: _____
<b>2.DATOS GENERALES</b>	
Motivo de consulta:	_____
Última visita al odontólogo:	_____
Experiencias anteriores con el Odontólogo:	_____
<b>3. ANAMNESIS</b>	
Cardiovasculares	_____
Respiratorios	_____
En relación al aparato digestivo (hepatopatías)	_____
Asociados al aparato genitourinario	_____
Asociados al sistema nervioso central o periférico	_____
De la esfera endocrinológica (endocrinopatías; diabetes, afecciones tiroideas y paratiroideas, otras)	_____
De índole auto inmunitario	_____
Neoplásicos	_____
Discrecias sanguíneas	_____
Del tipo de las coagulopatías	_____
De índole alérgico	_____
Enfermedades de la infancia (varicela, paperas, otras)	_____
De índole infeccioso (o infectocontagioso)	_____
HIV	_____
Otros	_____

Historial quirúrgico

• Hospitalizaciones \_\_\_\_\_

• Hábitos \_\_\_\_\_

• Medicación que este consumiendo \_\_\_\_\_

4- EXAMEN FÍSICO

Signos vitales:

Tensión arterial:

Pulso:

Temperatura:

Cráneo \_\_\_\_\_

Cara \_\_\_\_\_

ATM \_\_\_\_\_

Boca, labios, vestibulo, lengua, gingival (estado periodontal)

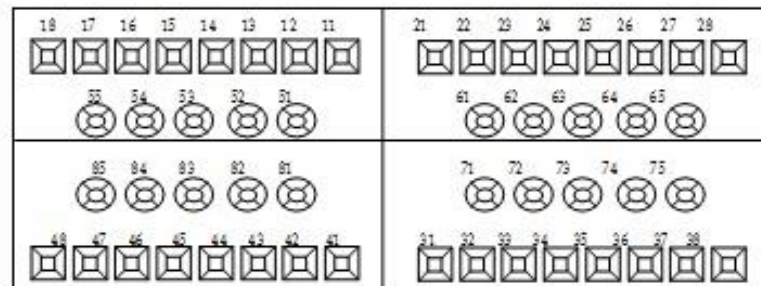
Sistema dentario \_\_\_\_\_

Cuello, Glándulas Salivales

5.- EXAMENES COMPLEMENTARIOS

Laboratorio

ODONTOGRAMA



Imagenológicos



## Anexo "B"

### Modelo de la Encuesta

Fecha: \_\_\_\_\_

1. Sexo:

Femenino

Masculino

2. Edad:

Menos de 30 Años

Entre 41 y 50 Años

Entre 31 y 40 Años

Más de 51 Años

3. Sector en el que habita:

Vía a Daule

Otros \_\_\_\_\_

Vía a Samborondón

4. ¿Se ha atendido en un Centro Dental / Odontológico?

Si

No

5. Si la respuesta es NO. ¿A qué se debe?

---

6. Si la respuesta es SI, ¿Cómo considera los servicios de los Centros Dentales?

Excelente

Regular

Bueno

Malo

7. ¿Cuáles considera que son los 3 atributos más importantes en un Centro Dental?

Precio

Calidad del Trabajo

Rapidez de Atención

Instalaciones

Cercanía

Experiencia de Odontólogos

8. ¿Qué servicios normalmente busca? (Marque todas las que aplican).

Limpiezas

Estéticos

Callos para Caries (Restauraciones)

Tratamientos de Conducto (Endodoncias)

Extracciones

Otros

9. ¿Con qué frecuencia visita un Centro Dental?

Entre 1 y 2 Veces al Año

Más de 5 veces al año

Entre 3 y 4 Veces al Año

Solo cuando hay molestia

10. Si un centro dental tuviera todas las cualidades que busca, ¿cuánto estaría dispuesto a pagar considerando un servicio de rutina como una restauración (calce para caries)?

Menos de \$20.00

Entre \$31.00 y \$40.00

Entre \$21.00 y \$30.00

Más de \$40.00

11. ¿Qué tan importante considera la cercanía y seguridad de un Centro Dental?

Muy Importante

Poco Importante

Medianamente Importante

Indiferente

12. ¿Considera necesario/importante que los niños acudan a un odontólogo especialista para ellos?

Si

No

13. ¿Tiene algún seguro que cubra tratamientos dentales?

Si

No

## “Anexo C”

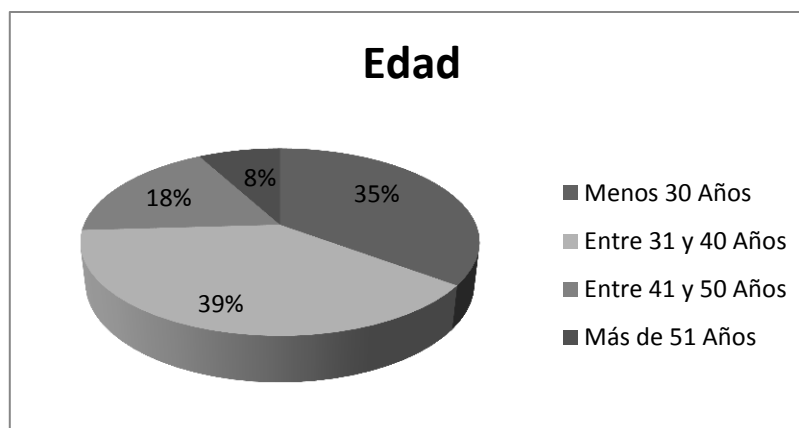
### Resultados de la Encuesta

#### 1. Sexo

Respuestas	Cantidad	%
Femenino	181	48%
Masculino	197	52%
Total Sexo	378	100%

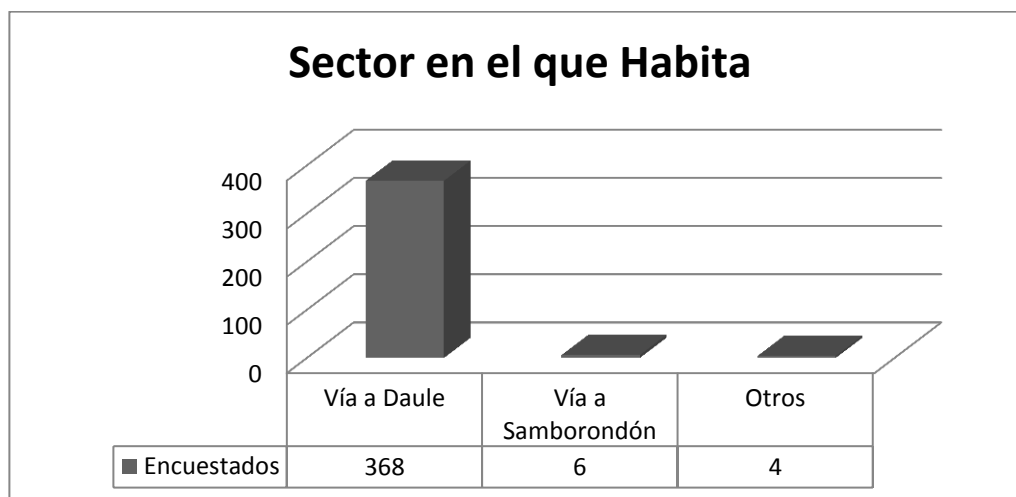
#### 2. Edad

Respuestas	Cantidad	%
Menos 30 Años	133	35%
Entre 31 y 40 Años	147	39%
Entre 41 y 50 Años	68	18%
Más de 51 Años	30	8%
Total Edad	378	100%



3. Sector en el que habita

Respuestas	Cantidad	%
Vía a Daule	368	97%
Vía a Samborondón	6	2%
Otros	4	1%
<b>Total Sector en el que habita</b>	<b>378</b>	<b>100%</b>



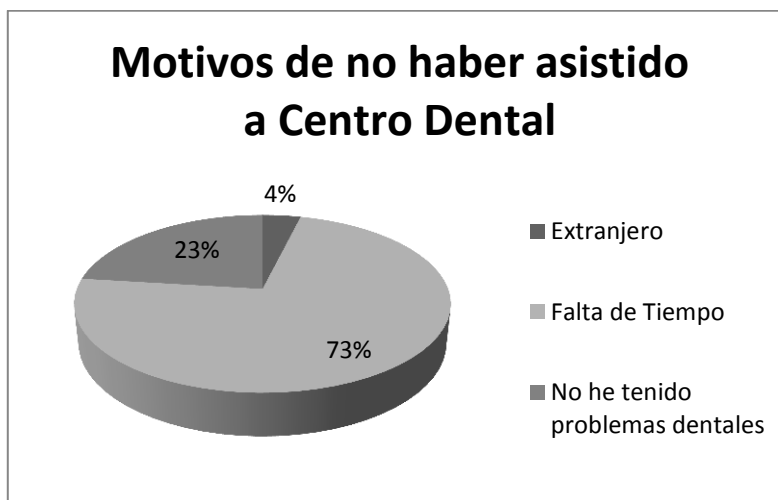
4. ¿Se ha atendido en un Centro Dental?

**Nota:** De ser NO la respuesta, la encuesta termina en la pregunta 5.  
De ser SI la respuesta, se continúa con la pregunta 6.

Respuestas	Cantidad	%
<b>Si</b>	<b>352</b>	<b>93%</b>
<b>No</b>	<b>26</b>	<b>7%</b>
<b>Total</b>	<b>378</b>	<b>100%</b>

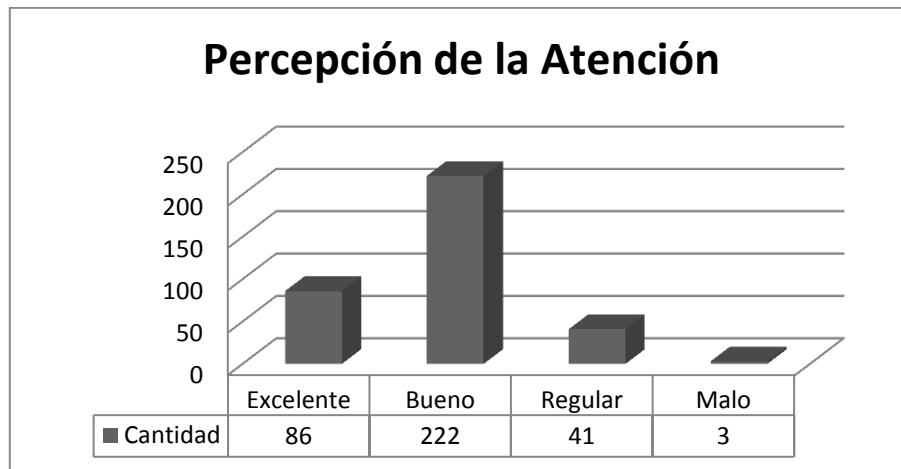
5. Si la respuesta es NO, ¿A qué se debe?

Respuestas	Cantidad	%
Extranjero	1	4%
Falta de Tiempo	19	73%
No he tenido problemas dentales	6	23%
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>



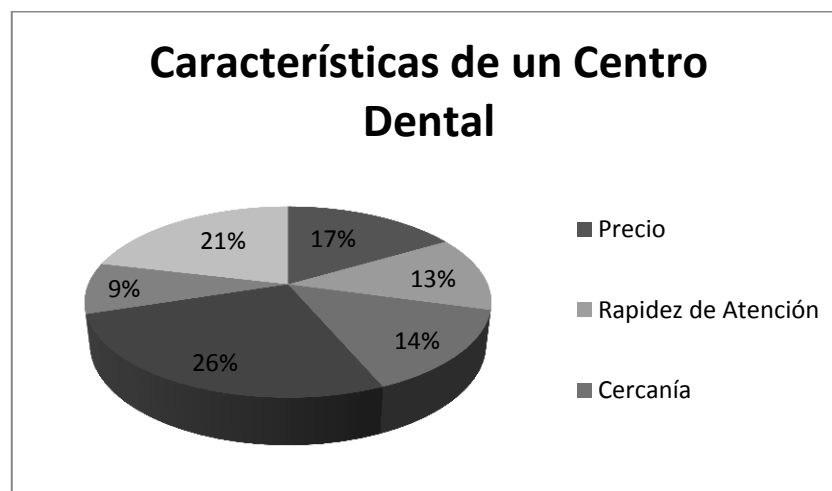
6. Si la respuesta es SI, ¿Cómo considera los servicios de los Centros Dentales?

Respuestas	Cantidad	%
Excelente	86	24%
Bueno	222	63%
Regular	41	12%
Malo	3	1%
<b>Total</b>	<b>352</b>	<b>100%</b>



7. ¿Cuáles considera que son los 3 atributos más importantes en un Centro Dental?

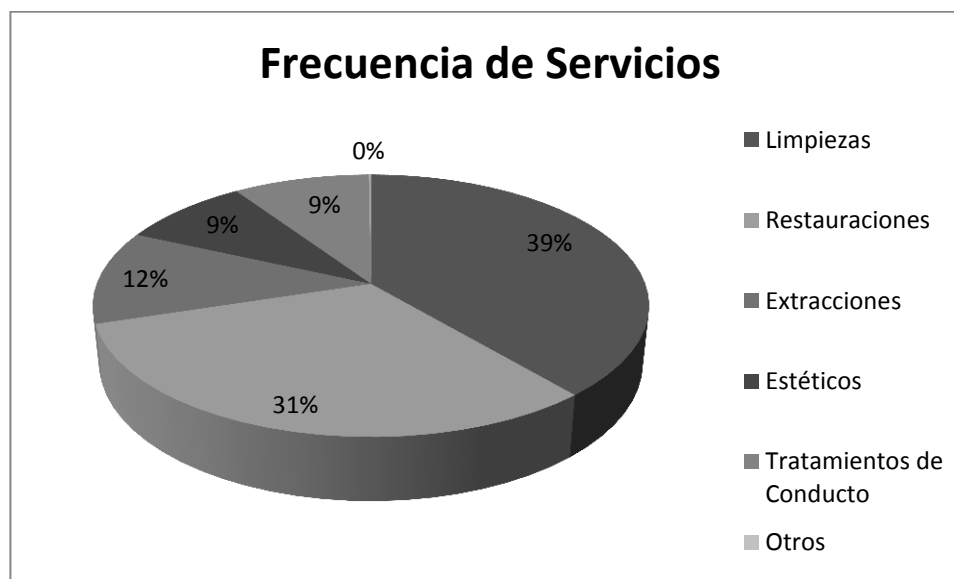
Respuestas	Cantidad	%
Precio	175	17%
Rapidez de Atención	134	13%
Cercanía	151	14%
Calidad del Trabajo	280	27%
Instalaciones	91	9%
Experiencia de Odontólogos	225	21%
<b>Total Atributos</b>	<b>1.056</b>	<b>100%</b>





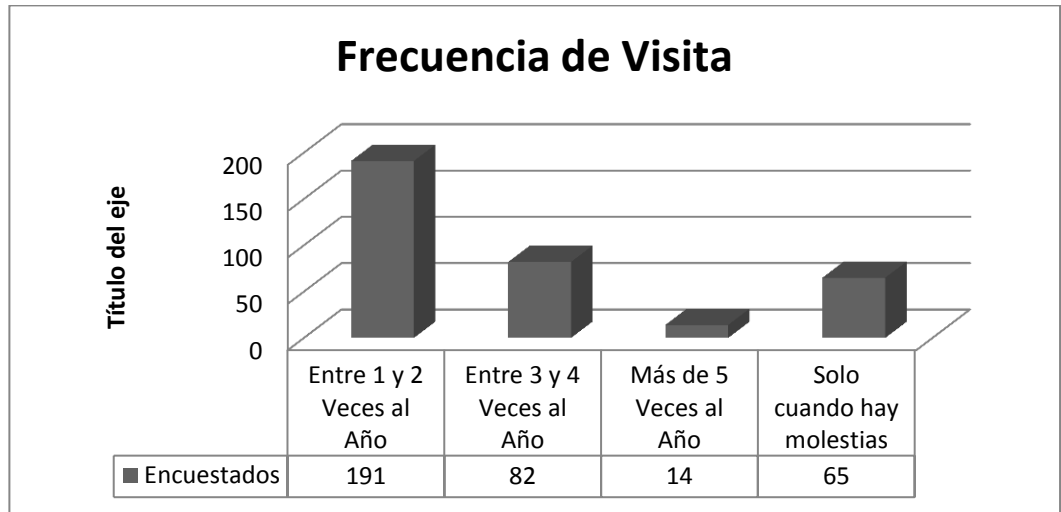
8. ¿Qué servicios normalmente busca cuando va a un Centro Dental?  
(Marque todas las que aplican)

Respuestas	Cantidad	%
<b>Limpiezas</b>	295	39%
<b>Restauraciones</b>	239	31%
<b>Extracciones</b>	88	12%
<b>Estéticos</b>	67	9%
<b>Tratamientos de Conducto</b>	71	9%
<b>Otros</b>	1	0%
<b>Total</b>	761	100%



9. ¿Con qué frecuencia visita un Centro Dental?

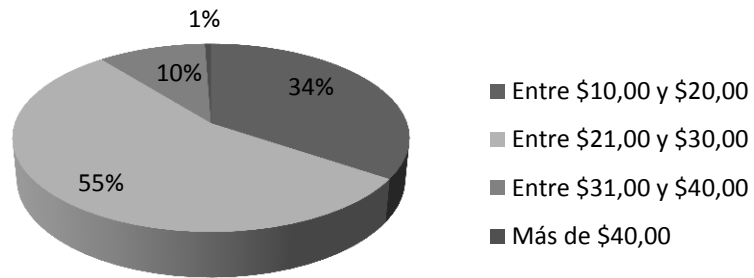
Respuestas	Cantidad	%
<b>Entre 1 y 2 Veces al Año</b>	191	54%
<b>Entre 3 y 4 Veces al Año</b>	82	23%
<b>Más de 5 Veces al Año</b>	14	4%
<b>Solo cuando hay molestias</b>	65	18%
<b>Total Frecuencia Visita</b>	352	100%



10. Si un Centro Dental tuviera todas las cualidades que busca, ¿cuánto estaría dispuesto a pagar considerando un servicio de rutina como una restauración (calce de diente/muela)?

Respuestas	Cantidad	%
Entre \$10,00 y \$20,00	121	34%
Entre \$21,00 y \$30,00	193	55%
Entre \$31,00 y \$40,00	36	10%
Más de \$40,00	2	1%
<b>Total</b>	<b>352</b>	<b>100%</b>

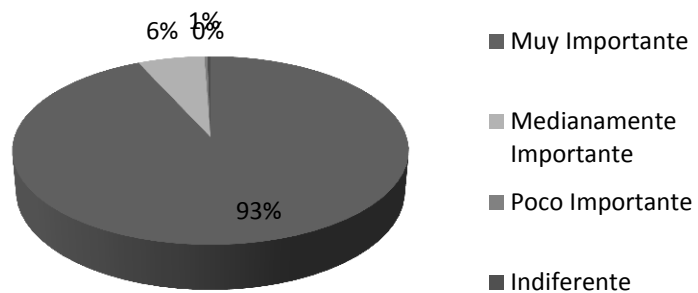
### Precio por Servicio Restauración



11. ¿Qué tan importante considera la cercanía de un Centro Dental?

Respuestas	Cantidad	%
Muy Importante	328	93%
Medianamente Importante	22	6%
Poco Importante	1	0%
Indiferente	1	0%
<b>Total Cercanía</b>	<b>352</b>	<b>100%</b>

### Importancia de Cercanía



12. ¿Considera necesario e importante que los niños acudan a un odontopediatra?

<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
<b>Si</b>	352	100%
<b>No</b>	0	0%
<b>Total Importancia Odontop.</b>	352	100%

13. ¿Tiene algún seguro médico que cubra tratamientos dentales?

<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
<b>Si</b>	93	26%
<b>No</b>	259	74%
<b>Total Seguro Médico</b>	352	100%

## “Anexo D”

### Modelo de Entrevista a Odontólogos

#### ENTREVISTA A ODONTÓLOGOS QUE TRABAJAN O HAN TRABAJADO EN CENTROS DENTALES.

1. ¿Cuál es su opinión con respecto al servicio privado de odontología en la ciudad?

---

---

---

2. En base a su experiencia, ¿cuál es su apreciación sobre los centros dentales privados?

---

---

---

3. ¿Qué cree que le faltan a los centros dentales de la ciudad?

---

---

4. ¿Cuáles considera que son las tres cualidades indispensables que debe tener un centro odontológico y por qué?

---

---

---

5. ¿Cómo ve a los habitantes de Guayaquil en cuanto a conocimiento sobre salud oral?

---

---

---

6. ¿Los centros odontológicos presentan constantemente un crecimiento en nuevos pacientes o son más los pacientes antiguos que por su fidelidad asisten comúnmente?

---

---

## “Anexo E”

### Cálculo de Sueldos y Beneficios Años 2016 - 2019

<b>CÁLCULO DE SUELDOS, BENEFICIOS Y OBLIGACIONES</b>											
<b>CENTRO ODONTOLÓGICO</b>											
Expresado en US Dólares											

NOMINA AÑO 2015											
CARGOS	JORNADA	MENSUAL	ANUAL	13er SUELDO	14to SUELDO	FONDO RESERVA	VACACIONES	APOORTE PATRONAL	APOORTE IECE/SECAP	TOTAL	UNIFICADO MENSUAL
ADMINISTRACION											
Administrador	Tiempo Completo	\$ 700,00	\$ 8.400,00	\$ 700,00	\$ 340,00	\$ 0,00	\$ 350,00	\$ 1.020,60	\$ 84,00	\$ 10.894,60	\$ 907,88
MANO DE OBRA INDIRECTA											
Recepcionista	Tiempo Completo	\$ 400,00	\$ 4.800,00	\$ 400,00	\$ 340,00	\$ 0,00	\$ 200,00	\$ 583,20	\$ 48,00	\$ 6.371,20	\$ 530,93
Asistente General	Medio Tiempo	\$ 170,00	\$ 1.360,00	\$ 113,33	\$ 113,33	\$ 0,00	\$ 56,67	\$ 165,24	\$ 13,60	\$ 1.822,17	\$ 151,85
Conserje	Tiempo Completo	\$ 340,00	\$ 4.080,00	\$ 340,00	\$ 340,00	\$ 0,00	\$ 170,00	\$ 495,72	\$ 40,80	\$ 5.466,52	\$ 455,54
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 1.610,00</b>	<b>\$ 18.640,00</b>	<b>\$ 1.553,33</b>	<b>\$ 1.133,33</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 776,67</b>	<b>\$ 2.264,76</b>	<b>\$ 186,40</b>	<b>\$ 24.554,49</b>	<b>\$ 2.046,21</b>

NOMINA AÑO 2016											
CARGOS	JORNADA	MENSUAL	ANUAL	13er SUELDO	14to SUELDO	FONDO RESERVA	VACACIONES	APOORTE PATRONAL	APOORTE IECE/SECAP	TOTAL	UNIFICADO MENSUAL
ADMINISTRACION											
Administrador	Tiempo Completo	\$ 800,00	\$ 9.600,00	\$ 800,00	\$ 370,00	\$ 800,00	\$ 400,00	\$ 1.166,40	\$ 96,00	\$ 13.232,40	\$ 1.102,70
MANO DE OBRA INDIRECTA											
Recepcionista	Tiempo Completo	\$ 440,00	\$ 5.280,00	\$ 440,00	\$ 370,00	\$ 440,00	\$ 220,00	\$ 641,52	\$ 52,80	\$ 7.444,32	\$ 620,36
Asistente General	Medio Tiempo	\$ 185,00	\$ 2.220,00	\$ 185,00	\$ 185,00	\$ 185,00	\$ 92,50	\$ 269,73	\$ 22,20	\$ 3.159,43	\$ 263,29
Conserje	Tiempo Completo	\$ 370,00	\$ 4.440,00	\$ 370,00	\$ 370,00	\$ 370,00	\$ 185,00	\$ 539,46	\$ 44,40	\$ 6.318,86	\$ 526,57
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 1.795,00</b>	<b>\$ 21.540,00</b>	<b>\$ 1.795,00</b>	<b>\$ 1.295,00</b>	<b>\$ 1.795,00</b>	<b>\$ 897,50</b>	<b>\$ 2.617,11</b>	<b>\$ 215,40</b>	<b>\$ 30.155,01</b>	<b>\$ 2.512,92</b>

NOMINA AÑO 2017											
CARGOS	JORNADA	MENSUAL	ANUAL	13er SUELDO	14to SUELDO	FONDO RESERVA	VACACIONES	APORTE PATRONAL	APORTE IECE/SECAP	TOTAL	UNIFICADO MENSUAL
ADMINISTRACION											
Administrador	Tiempo Completo	\$ 900,00	\$ 10.800,00	\$ 900,00	\$ 390,00	\$ 900,00	\$ 450,00	\$ 1.312,20	\$ 108,00	\$ 14.860,20	\$ 1.238,35
MANO DE OBRA INDIRECTA											
Recepcionista	Tiempo Completo	\$ 484,00	\$ 5.808,00	\$ 484,00	\$ 390,00	\$ 484,00	\$ 242,00	\$ 705,67	\$ 58,08	\$ 8.171,75	\$ 680,98
Asistente General	Medio Tiempo	\$ 195,00	\$ 2.340,00	\$ 195,00	\$ 195,00	\$ 195,00	\$ 97,50	\$ 284,31	\$ 23,40	\$ 3.330,21	\$ 277,52
Conserje	Tiempo Completo	\$ 390,00	\$ 4.680,00	\$ 390,00	\$ 390,00	\$ 390,00	\$ 195,00	\$ 568,62	\$ 46,80	\$ 6.660,42	\$ 555,04
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 1.969,00</b>	<b>\$ 23.628,00</b>	<b>\$ 1.969,00</b>	<b>\$ 1.365,00</b>	<b>\$ 1.969,00</b>	<b>\$ 984,50</b>	<b>\$ 2.870,80</b>	<b>\$ 236,28</b>	<b>\$ 33.022,58</b>	<b>\$ 2.751,88</b>

NOMINA AÑO 2018											
CARGOS	JORNADA	MENSUAL	ANUAL	13er SUELDO	14to SUELDO	FONDO RESERVA	VACACIONES	APORTE PATRONAL	APORTE IECE/SECAP	TOTAL	UNIFICADO MENSUAL
ADMINISTRACION											
Administrador	Tiempo Completo	\$ 1.000,00	\$ 12.000,00	\$ 1.000,00	\$ 410,00	\$ 1.000,00	\$ 500,00	\$ 1.458,00	\$ 120,00	\$ 16.488,00	\$ 1.374,00
MANO DE OBRA INDIRECTA											
Recepcionista	Tiempo Completo	\$ 532,00	\$ 6.384,00	\$ 532,00	\$ 410,00	\$ 532,00	\$ 266,00	\$ 775,66	\$ 63,84	\$ 8.963,50	\$ 746,96
Asistente 1	Medio Tiempo	\$ 205,00	\$ 2.460,00	\$ 205,00	\$ 205,00	\$ 205,00	\$ 102,50	\$ 298,89	\$ 24,60	\$ 3.500,99	\$ 291,75
Asistente 2	Medio Tiempo	\$ 205,00	\$ 2.460,00	\$ 205,00	\$ 205,00	\$ 0,00	\$ 102,50	\$ 298,89	\$ 24,60	\$ 3.295,99	\$ 274,67
Conserje	Tiempo Completo	\$ 410,00	\$ 4.920,00	\$ 410,00	\$ 410,00	\$ 410,00	\$ 205,00	\$ 597,78	\$ 49,20	\$ 7.001,98	\$ 583,50
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 2.352,00</b>	<b>\$ 28.224,00</b>	<b>\$ 2.352,00</b>	<b>\$ 1.640,00</b>	<b>\$ 2.147,00</b>	<b>\$ 1.176,00</b>	<b>\$ 3.429,22</b>	<b>\$ 282,24</b>	<b>\$ 39.250,46</b>	<b>\$ 3.270,87</b>

NOMINA AÑO 2019											
CARGOS	JORNADA	MENSUAL	ANUAL	13er SUELDO	14to SUELDO	FONDO RESERVA	VACACIONES	APORTE PATRONAL	APORTE IECE/SECAP	TOTAL	UNIFICADO MENSUAL
ADMINISTRACION											
Administrador	Tiempo Completo	\$ 1.100,00	\$ 13.200,00	\$ 1.100,00	\$ 435,00	\$ 1.100,00	\$ 550,00	\$ 1.603,80	\$ 132,00	\$ 18.120,80	\$ 1.510,07
MANO DE OBRA INDIRECTA											
Recepcionista	Tiempo Completo	\$ 586,00	\$ 7.032,00	\$ 586,00	\$ 435,00	\$ 586,00	\$ 293,00	\$ 854,39	\$ 70,32	\$ 9.856,71	\$ 821,39
Asistente 1	Medio Tiempo	\$ 217,50	\$ 2.610,00	\$ 217,50	\$ 217,50	\$ 217,50	\$ 108,75	\$ 317,12	\$ 26,10	\$ 3.714,47	\$ 309,54
Asistente 2	Medio Tiempo	\$ 217,50	\$ 2.610,00	\$ 217,50	\$ 217,50	\$ 217,50	\$ 108,75	\$ 317,12	\$ 26,10	\$ 3.714,47	\$ 309,54
Conserje	Tiempo Completo	\$ 435,00	\$ 5.220,00	\$ 435,00	\$ 435,00	\$ 435,00	\$ 217,50	\$ 634,23	\$ 52,20	\$ 7.428,93	\$ 619,08
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 2.556,00</b>	<b>\$ 30.672,00</b>	<b>\$ 2.556,00</b>	<b>\$ 1.740,00</b>	<b>\$ 2.556,00</b>	<b>\$ 1.278,00</b>	<b>\$ 3.726,65</b>	<b>\$ 306,72</b>	<b>\$ 42.835,37</b>	<b>\$ 3.569,61</b>

## Anexo "F"

### Detalle de Ventas (Anual)

DETALLE DE VENTAS (ANUAL)										
CENTRO ODONTOLÓGICO										
Expresado en US Dólares										
SERVICIO	2015		2016		2017		2018		2019	
	VENTAS	%	VENTAS	%	VENTAS	%	VENTAS	%	VENTAS	%
<b>Niños</b>										
Consulta General	\$ 6.750,00	7%	\$ 2.250,00	2%	\$ 2.625,00	2%	\$ 2.625,00	1%	\$ 3.000,00	1%
Limpiezas	\$ 1.705,00	2%	\$ 6.230,00	5%	\$ 9.077,00	5%	\$ 11.177,00	5%	\$ 14.226,00	5%
Restauraciones	\$ 8.475,00	9%	\$ 10.950,00	9%	\$ 15.770,00	9%	\$ 20.501,00	9%	\$ 28.890,00	9%
Coronas Metálicas	\$ 1.150,00	1%	\$ 1.375,00	1%	\$ 1.647,00	1%	\$ 2.010,00	1%	\$ 2.409,00	1%
Sellantes	\$ 2.260,00	2%	\$ 3.066,00	2%	\$ 4.370,00	3%	\$ 5.681,00	2%	\$ 8.025,00	3%
Otros	\$ 2.585,00	3%	\$ 3.128,00	3%	\$ 4.121,00	2%	\$ 5.169,00	2%	\$ 6.025,00	2%
<b>Adultos</b>										
Consulta General	\$ 15.750,00	16%	\$ 5.250,00	4%	\$ 6.125,00	4%	\$ 6.125,00	3%	\$ 7.000,00	2%
Limpiezas	\$ 8.415,00	8%	\$ 22.975,00	18%	\$ 32.850,00	19%	\$ 40.284,00	18%	\$ 51.762,00	17%
Restauraciones	\$ 13.800,00	14%	\$ 16.575,00	13%	\$ 21.995,00	13%	\$ 26.394,00	11%	\$ 34.290,00	11%
Blanqueamientos	\$ 18.960,00	19%	\$ 30.756,00	25%	\$ 46.835,00	27%	\$ 74.994,00	33%	\$ 107.712,00	35%
Coronas	\$ 4.800,00	5%	\$ 5.874,00	5%	\$ 7.121,00	4%	\$ 8.560,00	4%	\$ 10.208,00	3%
Prótesis	\$ 300,00	0%	\$ 638,00	1%	\$ 703,00	0%	\$ 773,00	0%	\$ 850,00	0%
Endodoncia Uniradicular	\$ 4.680,00	5%	\$ 6.336,00	5%	\$ 8.284,00	5%	\$ 10.800,00	5%	\$ 14.256,00	5%
Carillas	\$ 3.900,00	4%	\$ 4.800,00	4%	\$ 6.270,00	4%	\$ 7.425,00	3%	\$ 9.828,00	3%
Otros	\$ 1.450,00	1%	\$ 1.622,00	1%	\$ 1.871,00	1%	\$ 2.116,00	1%	\$ 2.517,00	1%
<b>Rayos X</b>										
Radiografías	\$ 4.539,00	5%	\$ 3.032,00	2%	\$ 4.357,00	3%	\$ 4.986,00	2%	\$ 6.039,00	2%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 99.519,00</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 124.857,00</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 174.021,00</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 229.620,00</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 307.037,00</b>	<b>100%</b>