PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCION DEL TÍTULO DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DEL CONSULTORIO ODONTOLÓGICO 1-800 SMILE DENTAL

PAULA CAMILA BRAVO PINTO

DIRECTOR: MBA. JUAN CARLOS PIÑUELA ESPÍN

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL

QUITO, JUNIO – 2022

DIRECTOR

Mba. Juan Carlos Piñuela Espín

LECTORES

Mba. Rodrigo Saltos

Mgtr. Christian Fajardo

DEDICATORIA

Este proyecto de investigación lo dedico principalmente a Dios, quien me ha bendecido con maravillosas bendiciones para culminar mis estudios.

Al igual que a mis padres: cuyo amor, gran esfuerzo, trabajo y guía me permitieron desarrollar una profesión que tanto admiro. A mi madre Marleny Pinto quien me apoyó incondicionalmente con su dedicación y amor continuo, alentándome siempre para no darme por vencida. A mi padre y consejero, Nardito Bravo quien me dio un espíritu inspirador y ha estado a mi lado en los momentos más duros para mí apoyándome en todo lo que él pueda y necesito para culminar mi carrera, dándome apoyo incondicional y sabios consejos.

Gracias a mi hermana Michelle Bravo, quien ha sido un gran apoyo para mí, dándome siempre sus sabios consejos. Le quiero dedicar este proyecto a Clarisse por todas las risas y ocurrencias que me mantuvieron contenta en los momentos complicados y a mis amadas mascotitas, mi perrita Susanilla y Moroshote que me acompañaron hasta largas horas de la noche y me hacen muy feliz.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables por permitirme ser parte de ella y a los Docentes de mi Facultad por brindarme los conocimientos necesarios para crecer profesionalmente.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN **1**
1. METODOLOGÍA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR **2**
1.1 Descripción de la modalidad de trabajo de Integración Curricular 2
1.2 Planteamiento del problema 2
1.3 Objetivos del estudio 3
1.3.1 Objetivo general 3
1.3.2 Objetivos específicos 3
1.4 Justificación del estudio 4
1.5 Tipo de estudio y diseño metodológico 5
1.5.1 Campo o universo de investigación 5
1.5.2 Tipo de estudio 5
1.5.3 Tipo de diseño 5
1.5.4 Técnicas e instrumentos de recolección de información 6
2. MARCO REFERENCIAL **7**
2.1 Marco teórico 7
2.2 Marco conceptual 11
2.2.1 Emprendimiento 11
2.2.2 Emprendedor 11
2.2.3 Plan de negocios 11
2.2.4 Modelo Canvas 11
2.2.5 Análisis FODA 12
2.2.6 Direccionamiento estratégico 12
2.2.7 Cadena de valor 12
2.2.8 Procesos 12
2.2.9 Organigrama 13
2.2.10 Viabilidad financiera 13
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y MODELO DE NEGOCIO **14**
3.1 Levantamiento de información 14
3.1.1 Descripción general de la idea de negocio 14
3.1.2 Condiciones actuales de las empresas en el sector escogido 16
3.2 Análisis del entorno 16

3.2.1 Entorno general 16
3.2.2 Entorno específico 21
3.3 Modelo de negocio 25
3.3.1 Lienzo del modelo de negocio 25
3.3.2 Segmento de mercado 25
3.3.3 Propuesta de valor 26
3.3.4 Canales 26
3.3.5 Relaciones con los clientes 26
3.3.6 Fuente de ingresos 27
3.3.7 Recursos clave 27
3.3.8 Actividades clave 28
3.3.9 Asociaciones clave 28
3.3.10 Estructura de costos 28
4. PLANEACIÓN O FORMULACIÓN ESTRATÉGICA 29
4.1 Misión 29
4.2 Visión 29
4.3 Valores de la empresa 30
4.4 Objetivos estratégicos 31
4.4.1 Perspectiva financiera / clientes 31
4.4.2 Perspectiva procesos internos 32
4.4.3 Perspectiva aprendizaje y crecimiento 33
4.5 Estrategias 34
4.5.1 Matriz FODA 34
4.6 Proyectos estratégicos 35
5. PLANEACIÓN O FORMULACIÓN OPERATIVA Y DE LA ORGANIZACIÓN 37
5.1 Cadena de valor 37
5.2 Organigrama 41
5.2.1 Organigrama estructural 41
5.2.2 Organigrama funcional 42
5.3 Políticas 44
5.3.1 Administrativas 44
5.3.2 Para empleados 44
5.3.3 Para clientes 45

5.3.4 Para proveedores 45
5.4 Localización 45
5.5 Otros recursos y materiales 46
5.6 Control 46
5.6.1 Monitoreo administrativo 46
5.6.2 Monitoreo administrativo para empleados 47
5.6.3 Monitoreo administrativo para clientes 47
5.6.4 Monitoreo administrativo para proveedores 48
6. ANÁLISIS FINANCIERO 49
6.1 Preparación de información componente financiero 49
6.1.1 Inversión inicial 49
6.1.2 Presupuesto de costos y gastos 49
6.1.3 Estado de situación 50
6.1.4 Estado de resultados integral 51
6.1.5 Presupuesto 52
6.1.6 Estados financieros 53
6.2 Análisis, interpretación y presentación de resultados 56
6.2.1 Valor presente neto 56
6.2.2 Tasa interna de retorno 56
6.2.3 Tasa descuento 56
6.2.4 Período de recuperación de la inversión 57
6.2.5 Relación beneficio costo 57
6.2.6 Punto de equilibrio 58
6.2.7 Análisis de sensibilidad 58
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 59
7.1 Conclusiones 59
7.2 Recomendaciones 60
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 62
8.1 Bibliografía 62
ANEXOS 65

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo Canvas 10
Figura 2. Imagen corporativa de la empresa 15
Figura 3. Concentración de la población 23
Figura 4. Segmentación en base a la estructura socioeconómica 24
Figura 5. Modelo Canvas 1800-Smile Dental 25
Figura 6. Cadena de valor 40
Figura 7. Organigrama estructural 41
Figura 8. Organigrama funcional 42

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Ventajas y desventajas del plan de negocios 8
Tabla 2. Código CIIU de la empresa 15
Tabla 3. Requisitos de funcionamiento 18
Tabla 4. Cifras de ingresos del sector 19
Tabla 5. Distribución poblacional 22
Tabla 6. Proyección de ingresos 1-800 Smile Dental 27
Tabla 7. Estructura de costos 1-800 Smile Dental 28
Tabla 8. Declaración de la misión de 1-800 Smile Dental 29
Tabla 9. Declaración de la visión de 1-800 Smile Dental 30
Tabla 10. Descripción de la perspectiva financiera - clientes 31
Tabla 11. Descripción de la perspectiva procesos internos 32
Tabla 12. Descripción de la perspectiva aprendizaje y crecimiento 33
Tabla 13. Matriz FODA 34
Tabla 14. Carta de proyecto 36
Tabla 15. Monitoreo administrativo 46
Tabla 16. Monitoreo administrativo para empleados 47
Tabla 17. Monitoreo administrativo para clientes 48
Tabla 18. Monitoreo administrativo para proveedores 48
Tabla 19. Inversión inicial 49
Tabla 20. Presupuesto de costos y gastos 49
Tabla 21. Estado de situación inicial 50
Tabla 22. Estado de resultados integral 51
Tabla 23. Presupuesto de ingresos 52
Tabla 24. Presupuesto de egresos 52
Tabla 25. Estado de situación proyectado 53
Tabla 26. Estado de resultado integral 54
Tabla 27. Flujo de caja del proyecto e inversionista 55
Tabla 28. Cálculo del valor presente neto 56
Tabla 29. Cálculo de la tasa de descuento 57
Tabla 30. Período de recuperación de la inversión 57
Tabla 31. Relación beneficio - costo 57
Tabla 32. Análisis de sensibilidad 58

RESUMEN EJECUTIVO

El crecimiento de los tratamientos odontológicos y la necesidad de los pacientes por lucir una dentadura en buen estado de salud han dado lugar a la creación de varias clínicas dentales y a su vez que los consultorios ya existentes opten por aplicar en sus empresas modelos administrativos que permitan gestionar con éxito sus procesos para la atención a sus pacientes en el diagnóstico y tratamientos dentales, es por esto que este documento busca formular un plan de negocio para la administración y gestión del consultorio odontológico "1-800 Smile Dental" cuyo giro de negocio es la prestación de servicios odontológicos en la ciudad de Quito. Para llevar a cabo el presente plan de negocio se realizó un análisis externo e interno de la clínica odontológica, con el fin de obtener información de peso sobre los factores externos que pueden afectar a la empresa como el factor político, económico, social, tecnológico y ambiental. El análisis interno de la empresa permitió establecer las actividades de valor y posibles estrategias para generar una ventaja competitiva sobre la competencia. El centro odontológico contará con el equipamiento y la estructura organizacional necesaria para ser eficientes en la prestación del servicio además de contar con un grupo de profesionales médicos especialistas con el fin de lograr un diagnóstico y tratamientos adecuados acordes con las necesidades de los pacientes, esto ayudará a que la operatividad de la clínica sea eficaz. En el tema financiero el resultado permite una viabilidad positiva por cuanto el valor actual neto es mayor a cero y se recupera la inversión inicial en un tiempo no mayor a 4 años.

ABSTRACT

The growth of dental treatments and the need for patients to wear teeth in good health have given rise to the creation of several dental clinics and, in turn, existing offices choose to apply administrative models in their companies that allow them to manage successfully its processes for the attention to its patients in the diagnosis and dental treatments, that is why this document seeks to formulate a business plan for the administration and management of the dental office "1-800 Smile Dental" whose line of business is the provision of dental services in the city of Quito. To carry out this business plan, an external and internal analysis of the dental clinic was carried out, in order to obtain important information on the external factors that can affect the company, such as the political, economic, social, technological and environmental. The internal analysis of the company allowed to establish value activities and possible strategies to generate a competitive advantage over the competition. The dental center will have the necessary equipment and organizational structure to be efficient in providing the service, in addition to having a group of specialist medical professionals in order to achieve an adequate diagnosis and treatment according to the needs of the patients, this will help for the operation of the clinic to be effective. In the financial issue, the result allows a positive viability because the net present value is greater than zero and the initial investment is recovered in a time not exceeding 4 years.

INTRODUCCIÓN

El sector de prestación de servicios para personas, es una de las industrias que ha tenido un crecimiento sostenido desde el año 2015, en esta actividad económica se incluye a los servicios dentales, que tuvieron un notable crecimiento en el número de profesionales en los últimos años, que junto a la mejora de la tecnología permiten que los consultorios dentales se transformen en centros de servicios multidisciplinarios donde se ofrece al usuario un servicio diferenciado y especializado según la necesidad que requiera en el tema dental, bucal y odontológico.

En lo que respecta al análisis del sector, se identificó que existe una fuerte presencia de consultorios dentales en el sector de la zona centro norte de Quito, debido a que es un sector de alto movimiento comercial y de gran atractivo para que las empresas ofrezcan un servicio personalizado. Para ubicarse en esta zona, 1-800 Smile elige desarrollar su modelo de negocio en una oficina en la cabecera sur del Parque La Carolina, en las inmediaciones de la Avenida Eloy Alfaro; con el fin de posicionarse en un sector altamente competitivo, se prevé ofrecer a los clientes potenciales una experiencia basada en la calidad en el servicio, la tecnología en el equipamiento e innovación en el proceso.

El contenido del documento tiene en el capítulo 1 la información sobre la metodología empleada en el desarrollo del plan de negocios, con el planteamiento el problema, objetivos de estudio y la justificación. En el capítulo 2 se encuentra la información sobre el marco teórico y conceptual. El capítulo 3 detalle el análisis del entorno y modelo de negocio en base del Modelo Canvas. El capítulo 4 describe la planeación estratégica que asume 1-800 Smile y en el capítulo 5 se detalla la planeación operativa. En el capítulo 6 fueron realizadas las proyecciones financieras que permitieron la valoración del plan de negocios. En el capítulo 7 menciona las conclusiones y recomendaciones encontradas durante el desarrollo del presente documento.

1. METODOLOGÍA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

1.1 Descripción de la modalidad de trabajo de Integración Curricular

Plan de negocio para la administración y gestión del consultorio odontológico 1-800 Smile Dental

1.2 Planteamiento del problema

Una de las mayores fallas de las clínicas odontológicas, tanto recién creadas como ya existentes es la insuficiencia y desconocimiento de los procesos administrativos y de gestión, las cuales se vienen desarrollando de manera empírica sin considerar el costo de inversión. Esto viene originando la desocupación de muchos profesionales odontológicos, que no tienen la prolijidad de realizar un análisis que se origina en no dar énfasis en la ejecución de métodos y prácticas organizacionales basado en el enfoque que debe darse a un consultorio odontológico como una empresa cuyo objetivo es de llevarle a su mayor optimización posible.

Los problemas de gestión y coordinación del equipo son primordiales para gestionar con éxito una clínica dental. Sin ella puede darse escenarios poco deseables tanto para los pacientes como para los trabajadores y colaboradores.

El personal debe de estar perfectamente coordinado, de manera que cada uno de ellos conozca sus funciones. De esta forma, se evitará los dobles trabajos para llegar a un mismo objetivo, en las cuales dos o más personas se encargan de hacer lo mismo, sin que ninguna de ellas sepa quién es la responsable final.

De acuerdo con el diario “El Financiero” de México el 75% de emprendimientos en Latinoamérica fracasan en sus primeros 5 años por finanzas débiles, falta de objetivos y planeación deficiente entre las causas en general de conocimientos de gestión empresarial porque el odontólogo estudio para proveer de servicios bucodentales a la sociedad y mas no para administrar una empresa.

En el reparto desigual de tareas ocurre que, en ocasiones, uno de los trabajadores tiene una sobrecarga de trabajo, mientras otros están desocupados. Esto ocurre por una falta de

control del flujo de trabajo y la carencia de liderazgo, que provoca una deficiente asignación de las tareas a los trabajadores.

En la asignación de tareas, puede pasar que nuestro personal no sea multifuncional. Debemos tener personal administrativo que sean capaces de cambiar de puesto de trabajo en la clínica, ya que, de otra manera, si algún trabajador que lleva una tarea tiene alguna dificultad y no puede asistir al consultorio, puede llegar a ser un problema. También debemos documentar cada puesto de trabajo por si llega alguien después, que sea autónomo a la hora de saber exactamente el desempeño de su puesto de trabajo.

Otro problema es la falta de productividad esto quiere decir que los trabajadores no respetan el horario establecido, no cumplen con las normas, se distraen, no guardan los instrumentales odontológicos en su lugar. De igual manera ocurrirá si las herramientas de gestión, diagnóstico y ejecución no funcionan correctamente. Una computadora lenta, que impida acceder a la ficha del paciente puede paralizar todo el trabajo.

La desorganización de las fichas clínicas de los pacientes puede conllevar a varias consecuencias como perder el resultado de alguna prueba, una foto de diagnóstico, una radiografía, un dato de contacto y muchas cosas más que conviene tener ordenado para brindar el mejor servicio.

Si no se lleva un registro de todos los movimientos económicos del consultorio ocasionará un descuadre que impedirá conocer los valores reales totales de ingresos y gastos.

1.3 Objetivos del estudio

1.3.1 Objetivo general

Desarrollar un plan de negocios con un modelo administrativo y de gestión para el consultorio odontológico 1-800 Smile Dental en la cuidad de Quito.

1.3.2 Objetivos específicos

- Analizar el entorno circundante a la comercialización de servicios dentales en la ciudad de Quito.

- Implementar un plan de negocios asociado a la creación de una empresa de servicios dentales en la ciudad de Quito.

- Proponer un modelo de negocio basado en las necesidades y comportamiento del consumidor de servicios dentales en la ciudad de Quito.

- Determinar la viabilidad financiera de la idea de negocio asociada a la creación de una empresa de servicios dentales.

1.4 Justificación del estudio

El profesional odontológico se caracteriza por ser un emprendedor independiente autónomo, por tanto, debe conocer todas las estrategias al momento de poder iniciar su negocio, con el fin de que su economía no se vea afectada; es necesario que el profesional odontológico tome las medidas preventivas necesarias, para la creación de una empresa de servicios dentales, con el fin de que su negocio sea sustentable en el mediano y largo plazo.

Los emprendedores odontológicos consolidan una cartera de clientes mediante un proceso comercial lento basado especialmente en la promoción boca a boca; en ocasiones este proceso no suele estar acompañado de forma apropiada, generando un riesgo latente a perder la inversión ejecutada, por ende, a perder su dinero y en algunos casos quedarse con deudas adquiridas para iniciar su negocio.

Ante este hecho acaecido en los profesionales odontológicos es necesario plantear un modelo de plan de negocios que sistematice las acciones que debe realizar para minimizar el riesgo operativo, comercial y financiero al que puede estar expuesto, ya que su tarea principal es atender las necesidades de sus pacientes en el área dental y no se involucran eficazmente en administrar un negocio, por falta de experiencia y escasos conocimientos en la gestión de empresas, este documento pretende llenar este vacío en este grupo de profesionales.

1.5 Tipo de estudio y diseño metodológico

1.5.1 Campo o universo de investigación

El plan de negocios que se va a desarrollar, es dentro del mercado del sector de salud odontológica en Distrito Metropolitano de Quito, este ayudará con la obtención de información necesaria para que se haga el desarrollo del análisis respectivo.

Las partes interesadas son la población en general que tienen interés correctivo y preventivo de su salud bucodental.

El tipo de estudio de este plan de negocios es exploratorio, otro tipo de estudio es el descriptivo y el desenlace tendrá un enfoque mixto, mientras que el diseño con el que se va a trabajar es no experimental.

1.5.2 Tipo de estudio

El tipo de estudio de este plan de negocios es exploratorio y descriptivo, el desenlace tendrá un enfoque cualitativo, mientras que el diseño con el que se va a trabajar es no experimental.

El tipo de estudio de este plan de negocios es exploratorio, porque se enfocan en conocer los aspectos asociados a la creación de una empresa de servicios dentales, fijándolo como un objeto de investigación central enfocado en variables que permiten encontrar respuestas a las necesidades del consumidor.

Es un estudio descriptivo porque permiten detallar las variables en función de información recolectada sin altear el objeto de estudio, que es la creación de una empresa de servicios dentales en la ciudad de Quito.

1.5.3 Tipo de diseño

El tipo de diseño empleado es mixto porque el desarrollo del documento está conformado por recolección de datos cualitativos y cuantitativos, para responder a los planteamientos del problema, en función del muestreo, la recolección y el análisis de los datos mediante el uso de inferencias en la información recabada.

Según Hernández Sampieri (2018), el diseño mixto tiene una perspectiva más profunda y amplia en la investigación, obtiene datos con mayor solidez y rigor académico. En el caso del presente documento, se busca dar respuesta a las necesidades de los consumidores de un servicio de salud dental a través del establecimiento de acciones sistematizadas de gestión administrativa y estratégica.

1.5.4 Técnicas e instrumentos de recolección de información

1.5.4.1 Fuentes primarias

La recolección de fuentes primarias obedece a una técnica de investigación de acercamiento con el objeto de estudio, esto es a través de la observación de los hechos que fundamentan la creación de un plan de negocios.

1.5.4.2 Fuentes secundarias

El uso de fuentes secundarias se remite a la consulta especializada en instrumentos de investigación científica como revistas académicas del área de gestión, páginas web con contenido relevante en el campo administrativo, base de datos disponibles por canales digitales, micrositios de información de acceso público como es el caso del Banco Central, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos y otras instituciones del sector público que manejan información de importancia para cumplir los objetivos de estudio.

1.5.4.3 Procesamiento de datos

Los datos recabados fueron procesados con el uso de herramientas de ofimática como Microsoft Excel para la generación de las proyecciones financieras, tablas y gráficos que permitan la mejor compresión de los hallazgos realizados en la investigación. En el caso de Microsoft Word, es utilizado para la construcción del documento del plan de negocios donde se consolida la información captada en las fuentes primarias y secundarias.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 Marco teórico

El emprendimiento es una actividad natural de las personas, porque le permite evolucionar, crecer y alcanzar un nivel de bienestar para satisfacer sus necesidades básicas; adicionalmente, el emprendedor es un agente positivo en su entorno, porque genera emplea y paga tributos. A esta definición se apega lo mencionado por Saieh (2020), al mencionar que el emprendimiento es la creación de un nuevo proyecto que se orienta a generar valor agregado para sus inversionistas, crear empleo y desarrollar el cambio social en su entorno cercano.

Desde un punto de vista enfocado en el aspecto capitalista de un emprendimiento, los autores Rodríguez y Fernández (2018) mencionan que una nueva empresa es un punto de partida de un agente económico privado que tiene la tarea de generar utilidades a sus accionistas. El teórico económico Schumpeter menciona que el emprendimiento es un fuerte pilar donde se fundamenta el avance de la sociedad.

Estas menciones teóricas establecen un punto de partida para dimensionar la concepción del emprendimiento como una acción central de ser humano, siendo nuclear para su desarrollo económico y social; considerando que las actividades previas a la acción inicial del emprendimiento se constituyen en estratégicas para su éxito y en el caso de no existir serán el inicio de su fracaso.

La clave del emprendedor es mirar una oportunidad de negocio en una actividad que permite la satisfacción de necesidad del consumidor, sea para la generación de un producto o servicio, el emprendedor debe ordenar sus ideas y transformarlas en acciones específicas que deben ser ordenadas y llevadas a cabo en base de una planificación sistematizada, controlada y coordinada.

En este sentido, el plan de negocios juega un papel fundamental para ordenar las actividades del emprendedor, el autor Viniegra (2016) menciona que el plan de negocios es una planificación de tareas enfocadas en la creación de una nueva empresa o el establecimiento de una nueva unidad de negocio dentro de una organización;

estableciendo que el plan de negocios es un grupo de tareas claves que contemplan el uso de recursos físicos, operativos, humanos y financieros.

La revista especializada en gestión y administración Harvard Business School (2019) menciona que un plan de negocios es una hoja de ruta que permite conocer oportunidades que minimicen el riesgo de fracaso de la idea de negocio e identificar obstáculos que pueden frenar su desarrollo comercial.

Considerando lo mencionado por los autores anteriores, el plan de negocios es un documento fundamental para el planteamiento y corroboración de un emprendimiento, convirtiéndose en una herramienta multidisciplinaria en el campo de la comunicación, mercadeo, administración y finanzas; integrando conceptos claves de las áreas indicadas y marcando una oportunidad para mitigar los riesgos que afrenta una nueva idea de negocio.

La caracterización del plan de negocios pasa por aspectos concretos y concisos sobre la información que proporciona al emprendedor, orienta la organización hacia el uso de recursos limitados, marca una coherencia en el análisis del entorno, incluye la investigación de mercado y debe ser flexible ante cambios que se presenten en el proceso de implementación.

Naveros y Cabrerizo (2019) mencionan las siguientes ventajas y desventajas del plan de negocios:

Tabla 1. Ventajas y desventajas del plan de negocios

Ventajas	Desventajas
Establece los objetivos de la organización	Uso discontinuo, solo se emplea en la fase de inicio del proyecto
Delinea la estrategia hacia la consecución de objetivos	En ocasiones carece de indicadores para su control
Plantea las proyecciones financieras	Desconexión entre sus componentes
Guía la retroalimentación entre los actores del proyecto	
Define el rol de cada participante y la estructura organizacional	Sobre exposición de indicadores favorables a la idea de negocio
Crea los procesos estratégicos, generadores de valor y apoyo	

Fuente: (Naveros & Cabrerizo, 2019)

Como se establece en la tabla anterior, el plan de negocios es perfectible y depende de la formulación de su autor para tener un mayor nivel de éxito, siendo un documento que puede presentar un análisis preliminar que sirve de partida para plantear una correcta idea de negocio como fase previa al emprendimiento.

Siguiendo con la formulación de documentos para la guía del emprendedor, el autor Osterwalder y Pingeur (2004) plantea el modelo Canvas con un nexo entre la estrategia y el modelo de negocio, definiendo esta metodología apegada a un sistema que permite construir un modelo de negocio fundamentado su propuesta de valor como eje central de la construcción de una organización.

Amit y Zott (2010) definen al modelo de negocio en base a dos pilares estratégicos que son la estrategia y el valor, en este aspecto el modelo Canvas interconecta estos conceptos con el fin de volverlos tangibles para el emprendedor, delineando sus actividades en función de la orientación de cada componente.

El eje central del modelo Canvas es la propuesta de valor donde interactúan las dos partes del lienzo donde se diagrama sus componentes, que son internos en el lado izquierdo donde se detalla los socios, actividades claves, recursos claves y estructura de costos; en el lado derecho se colocan los aspectos externos que son las relaciones con los clientes, segmentos de clientes, canales de contacto con el cliente y fuentes de ingresos.

Los creadores del modelo Canvas expresan que el lienzo es una metodología para mejorar la compresión de los modelos de negocio, innovar las acciones del emprendimiento y diseñar la forma en la cual la empresa entrega valor a su cliente (Osterwalder & Pigneur, 2019).

Esta diagramación del modelo Canvas se observa en la figura 1:

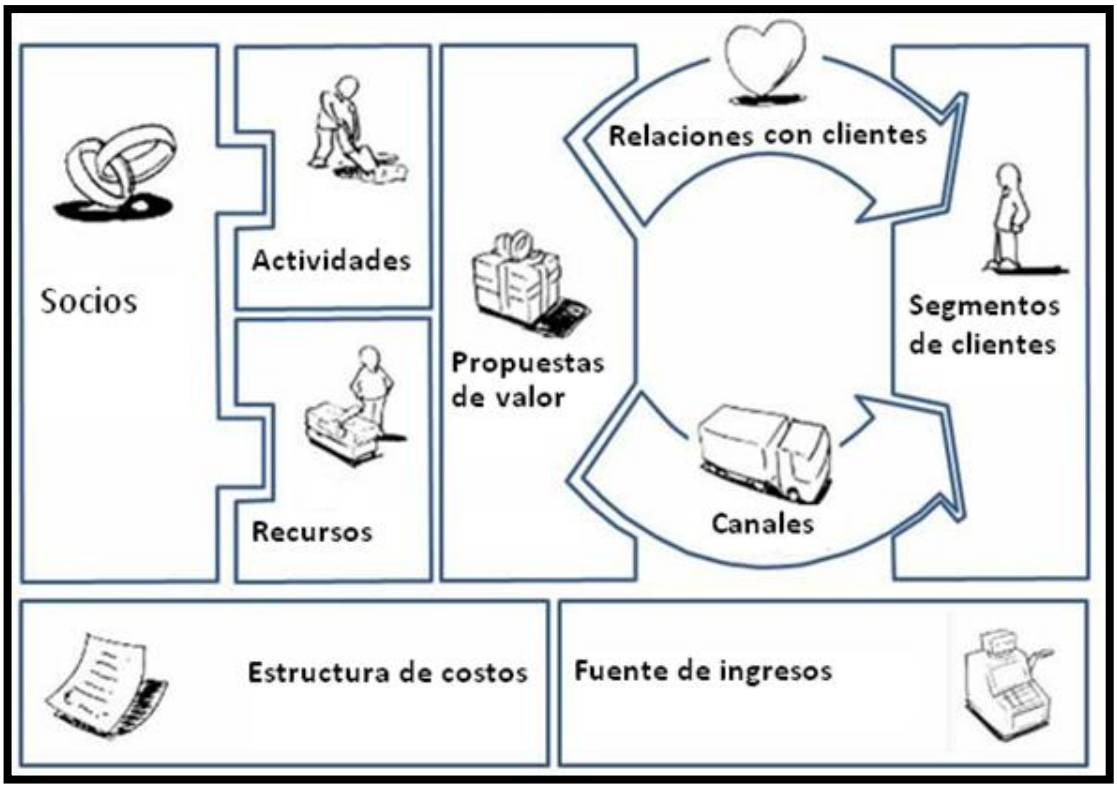


Figura 1. Modelo Canvas
Fuente: (Ferreira, 2015)

Autores como Clark y Alexander (2012) relacionan el modelo Canvas con el Cuadro de Mando Integral, ya que son dos metodologías que permiten el desarrollo empresarial, cada uno con distintos campos de acción, teniendo como objetivo común buscar el alineamiento de la necesidad del cliente con la entrega de productos y/o servicios por parte de la organización.

La principal fuerza del modelo Canvas es su flexibilidad en la generación de la idea de negocio, ya que permite agrupar la información conforme los recursos disponibles por el emprendedor; el creador del modelo menciona que el lienzo Canvas ayuda a capturar, entender, comunicar y compartir la lógica del negocio (Osterwalder, 2004).

El modelo Canvas tiene muchos aspectos positivos, pero al igual que el plan de negocios se enfrenta a situaciones adversas que se transforman en obstáculos al momento de diagramar la idea de negocio; esta situación es salvable a través del uso de metodologías complementarias, como es el caso del Cuadro del Modelo Integral, según el criterio de

Torres, Ordaz y Gutiérrez (2015) menciona que la alineación de la estrategia al modelo de negocio, puede ejecutarse con la combinación entre el mando integral y Canvas, esto fortalece la identificación de procesos, actividades y metas que dan valor a la cadena productiva.

2.2 Marco conceptual

2.2.1 Emprendimiento

Emprendimiento es el punto de partida de un proceso guiado y estructurado con el fin de iniciar un negocio, organización o empresa; para dar inicio al emprendimiento es necesario contar con ideas, recursos y capacidades afines a la estructura empresarial, que se pretende implementar (Carrasco & Castaño, 2016).

2.2.2 Emprendedor

El emprendedor es una persona que dispone de la capacidad para identificar una idea de negocio en un contexto cambiante y competitivo, asume riesgos y organiza sus recursos en función de la necesidad que busca cubrir en un segmento de mercado determinado; el emprendedor fomenta la creación de nuevas organizaciones, generando trabajo y aportando a la sociedad mediante la creación de tributos (Castillo & Alvarez, 2014).

2.2.3 Plan de negocios

El plan de negocios es un documento formal y estructurado en función del desarrollo de una idea de negocio, el punto central del plan es conocer la viabilidad comercial, operativa y financiera de un proyecto, emprendimiento o nuevo negocio. La estructura del plan depende de la necesidad de la persona u organización que lo formula, manteniendo siempre una estructura ordenada y sistematizada en función del planteamiento de objetivos organizacionales (Gamez, 2017).

2.2.4 Modelo Canvas

El modelo Canvas es una herramienta para organizar la información generada en una nueva idea de negocio o puede ser empleada para mejorar una idea de negocio existente; el aspecto central del modelo es el lienzo donde se diagrama la información en forma

visual y ordenada, en función de requerimientos internos y necesidades externas del cliente. El aspecto principal del modelo es la constitución de la propuesta de valor (Fino Garzón, 2018).

2.2.5 Análisis FODA

El análisis FODA comprende aspectos externos e internos a una idea, empresa u sector que requiere un análisis de situación específico y con características definidas en su estudio. Este análisis tiene una connotación estratégica para perfilar una realidad en función de los aspectos claves que inciden en su comportamiento (David, 2018).

2.2.6 Direccionamiento estratégico

El direccionamiento estratégico es un enfoque de nivel gerencial asociado a la alta dirección de una organización, con el fin de establecer un rumbo claro, conciso y detallado de las acciones que emprende una empresa; la idea central es que toda la organización trabaje bajo una misma guía y con un mismo proceso administrativo. Este direccionamiento incluye la formulación de misión, visión, objetivos y valores organizacionales (Aguilera Castro, 2020).

2.2.7 Cadena de valor

La cadena de valor es una herramienta que permite distribuir recursos y acciones de forma estratégica con el objeto de generar valor a la entrega de un bien o servicio al cliente final, esta cadena abarca todo el proceso desde el abastecimiento hasta la entrega, tomando en cuenta la planeación y control de calidad (Nahmias, 2018).

2.2.8 Procesos

Un proceso comprende una serie de acciones sucesivas, ordenadas e interrelacionadas que generan entradas y salidas planificadas que implican a personas y recursos. El proceso está orientado a conseguir un objetivo empresarial que fue previamente identificado (Bustos Farías, 2013).

2.2.9 Organigrama

El organigrama es una representación gráfica de la estructura de una empresa, entidad o institución, donde se visibiliza las partes constituidas y las funciones de cada cargo; se establecen figuras con el sentido de diagramar de mejor manera la jerarquización del personal (Chiavenato, 2019).

2.2.10 Viabilidad financiera

La viabilidad financiera de un proyecto es el compilado que permite medir la rentabilidad de un proyecto, mediante el uso de técnicas cuantitativas de evaluación como el valor actual neto, tasa interna de retorno y la relación beneficio costo (Sapag Chain, 2019).

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y MODELO DE NEGOCIO

3.1 Levantamiento de información

La presente investigación está centrada en el análisis del sector de prestación de servicios de salud dental en la ciudad de Quito, el descubrimiento de la estructura organizacional de este tipo de empresas y el uso de recursos y capacidades para satisfacer las necesidades de su segmento de mercado.

3.1.1 Descripción general de la idea de negocio

En la actualidad la tecnología ha tenido una evolución positiva en las distintas ramas de la odontología, especializando en distintos campos de la cavidad bucal; entre las que se pueden mencionar la odontología general, ortodoncia, periodoncia y odontología estética. Estos distintos campos de la sanidad dental, permiten construir una idea de negocio enfocada en entregar a los pacientes un estado de bienestar en lo que respecta a su dientes y boca.

Es por ello, que la idea de negocio se concentra en crear una clínica dental especializada en prestar servicios a una amplia gama de pacientes, para lo cual, se estructura un concepto de odontología multidisciplinar, basada en un servicio al cliente de calidad, con equipamiento de alta tecnología, materiales e insumos adecuados y precios cómodos para el segmento de mercado seleccionado, que corresponde a la clase media de la ciudad de Quito.

3.1.1.1 Nombre o razón social

El nombre comercial de la empresa es 1-800 Smile Dental.

3.1.1.2 Tipo y descripción de empresa

El tipo de empresa es persona jurídica bajo el régimen de sociedad en acciones simplificadas SAS. La descripción de la empresa se basa en una organización de servicios enfocados en la salud de las personas, de acuerdo al siguiente código CIIU (Clasificación Industrial Internacional Unificada):

Tabla 2. Código CIIU de la empresa

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
Q	**Actividades de atención de la salud humana y asistencia social**
Q86	Actividades de atención de la salud humana
Q862	Actividades de médicos y odontólogos
Q8620.02	Actividades de atención odontológica de carácter general o especializado, que incluye odontología general, endodoncia, odontología pediátrica, estomatología, ortodoncia. Estas actividades pueden realizarse en consultorios privados, consultorios colectivos, clínicas ambulatorias, clínicas anexas a empresas, escuelas, residencias de ancianos u organizaciones sociales.

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2012)

3.1.1.3 Imagen corporativa

La imagen corporativa diseñada para 1-800 Smile Dental es la siguiente:



Figura 2. Imagen corporativa de la empresa

En el diseño de la identidad corporativa se ha empleado la creación de un logotipo apegado al diseño de una pieza dental de color azul claro con tonalidades de gris y turquesa, con el fin de transmitir limpieza, inocuidad y transparencia, que son atributos asociados al servicio dental.

En cuanto al isotipo escogido es una pieza dental con la presencia de un bracket en la parte frontal, proporcionando una sensación de rapidez y prontitud mediante el uso de una imagen similar a un rayo.

En la parte inferior del isotipo se describe la marca, utilizando los colores mencionados y en el inferior se detalla el slogan de "una sonrisa diferente", recalcando que el fin de la propuesta de diseño es transmitir una imagen de una sonrisa como representación de la imagen dental perfecta.

3.1.2 Condiciones actuales de las empresas en el sector escogido

En la ciudad de Quito existen 2.533 establecimientos de servicios dentales registrados bajo el código CIIU Q862002, de este grupo de establecimientos 69 son sociedades (personas jurídicas) y 2.464 pertenecen a personas naturales. Esto indica que el 2,72% de los establecimientos son sociedades y el 97,28% son personas naturales, indicando que el sector es dominado por negocios de tamaño pequeño y mediano.

En cuanto a la ubicación de los centros odontológicos, el 19% de los establecimientos se encuentran en la zona sur de Quito, el 37% en la zona norte, 34% en la zona centro y el 10% en los valles aledaños a la ciudad; mostrando que existe una concentración de establecimientos en la zona norte y centro con el 71% del total.

En base de la información presentada, se puede concluir que las condiciones del sector de servicios de salud dental, este concentrado por consultorios de tamaño pequeño y mediano, que se ubican en la zona norte y centro de la ciudad. En cuanto a precios, existe disparidad en los valores cobrados a los clientes, ya que depende mucho de la diferenciación en el servicio, ubicación y capacidad del centro.

3.2 Análisis del entorno

3.2.1 Entorno general

3.2.1.1 Factores políticos y legales

En el panorama político que abarca la concepción de programas y proyectos de política pública, se ha detectado que en el Ecuador existe una alta incidencia de problemas en la

salud dental y bucal de las personas, lo que se constituye en un tema de salud pública. Desde el Ministerio de Salud Pública y los gobiernos locales se han emitido campañas de promoción y prevención orientadas a minimizar el impacto de enfermedades en la zona bucal, especialmente entre niños y niñas y en la población de zonas rurales y urbano marginales.

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social lleva a cabo campañas de salud bucal orientadas a emitir charlas educativas para infantes, diagnósticos y levantamiento de perfiles epidemiológicos, fluorización dental, profilaxis y otro tipo de servicios para promocionar la higiene dental como el cepillado correcto y el uso de hilo dental (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2022).

Adicional a las iniciativas públicas, existen campañas desde el lado privado, específicamente con el involucramiento de universidades, que han creado la campaña "cada diente cuenta", que busca crear conciencia social entre los niños y niñas con el fin de que puedan acceder a hábitos de limpieza dental desde edades tempranas, este programa educacional cuenta con el respaldo de la Universidad San Francisco de Quito, Fundación Niños de María y Fundación Metro Fraternidad.

La emisión de estos programas de salud bucal muestra la importancia que existe en el correcto cuidado de la higiene dental, desde edades tempranas y con el correcto uso de herramientas al alcance de la población como es el cepillo de dientes, hilo dental y pasta dental adecuada para la conservación de las piezas dentales en buen estado, de esta manera se muestra que la salud dental es un tema de interés social donde se involucran actores públicos y privados.

Desde el campo legal existen requisitos previos que se deben cumplir para aprobar el funcionamiento de un consultorio dental, de acuerdo al decreto emitido por Ministerio de Salud Pública (2020), la Agencia de Aseguramiento de la Calidad de los Servicios de Salud y Medicina Prepagada (ACESS) es el organismo encargado de emitir los permisos de funcionamiento, previo cumplimiento de los siguientes requisitos:

Tabla 3. Requisitos de funcionamiento

Requisitos para el Funcionamiento de un Consultorio Dental
1. Solicitud para permiso de funcionamiento emitida por el ACESS.
2. Planilla de inspección.
3. Copia del RUC del establecimiento.
4. Copia de cédula y certificado de votación del propietario o representante.
5. Copias de títulos de los profesionales de la salud, registrados en el MSP y SENESCYT.
6. Copia de certificados de salud ocupacional emitidos por los centros de salud del MSP de todo el personal
7. Certificación de capacitación y calificación del manejo adecuado de los desechos.
8. Permiso de Bomberos según el domicilio de residencia
9. Licencia Única de Actividades Económicas (LUAE)

Fuente: (Ministerio de Salud Pública, 2020)

El cumplimiento de estos requisitos permite la habilitación del consultorio dental, adicional a estos requisitos se debe cumplir con la normativa para la solicitud de la LUAE en el Distrito Metropolitano de Quito en las Administración Zonal que corresponda, la solicitud de apertura del Registro Único de Contribuyentes en el Servicio de Rentas Internas, con el cumplimiento de estos requisitos está habilitado para su funcionamiento.

3.2.1.2 Factores económicos

A nivel macroeconómico, el país se encuentra en una fase de recuperación de su Producto Interno Bruto (PIB) luego de la fuerte caída ocurrida en el año 2020 como consecuencia directa de la pandemia por covid-19. Durante los tres últimos trimestres del año 2021, existió un crecimiento de 7,3% y el consumo de los hogares creció en el 6,2%; siendo las actividades de acuacultura, enseñanza y servicios de salud las que mayor crecimiento tuvieron durante el año 2021 (Banco Central Ecuador, 2022).

En lo que respecta al sector externo, las exportaciones no petroleras tuvieron un crecimiento de 6,9% y las importaciones no petroleras se incrementaron en 8,5%; la balanza comercial tuvo un superávit de $ 412,3 millones de dólares, estas cifras corresponden al año 2021 (Banco Central Ecuador, 2022).

Como se mencionó anteriormente, el sector de servicios de salud dental se agrupa bajo el código CIIU Q8620002, que agrupa al servicio odontológico en todas sus formas de organización en el aspecto privado y/o asociativo, las cifras de ingresos en este sector en el período 2016 - 2020, se muestran en la tabla 4:

Tabla 4. Cifras de ingresos del sector

Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020
37.919.713,50	33.769.435,83	41.568.376,25	48.309.976,87	45.433.936,28

Fuente: (Servicios Rentas Internas, 2020)

Como se observa en la tabla 4, existe un crecimiento en los ingresos del sector de servicios de salud dental, entre el año 2016 y 2020, existiendo dos años con decrecimiento, el primero sucede en el año 2017 y el segundo en el año 2020; en este último caso, se atribuye a los efectos de la pandemia por covid-19. En promedio el sector ha crecido en el 5,60% en el período de tiempo analizado, considerando los dos años con decrecimiento, lo cual muestra un sector con una tendencia creciente en sus ingresos.

3.2.1.3 Factores sociales

En el Ecuador existe una falta de conciencia sobre la salud bucal, lo que provoca que los malos hábitos de limpieza se transformen en problemas con seria incidencia en la población; en el caso del Distrito Metropolitano de Quito, se han diseñado programa de prevención centrados en sencillas actividades dentales para niños y adultos.

Un segmento de la población con fuerte afectación en su salud bucal, son los niños y niñas, en los menores de 15 años existe una prevalencia de 82% en caries dental, 84% para placa bacteriana, 53% de gingivitis y 35% de mal oclusión.

Esta incidencia de las enfermedades bucales y dentales, influye en el interés de los jóvenes por estudiar la carrera universitaria de odontología; según cifras del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, al mes de abril de 2022 existen 5.597 profesionales odontológicos registrados en el país que corresponde a una tasa de 3,24 odontólogos por cada 10.000

habitantes, esta cifra es lejana a la tasa de 23,30 médicos por cada 10.000 habitantes. El crecimiento de profesionales de la salud en el campo odontológico se ha triplicado desde el año 2000 hasta el 2021 (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2022).

3.2.1.4 Factores tecnológicos

En la prestación de servicios dentales es importante el uso de equipos y herramientas asociadas a la tecnología, como es el caso del sistema CAD/CAM y Cerec.

El sistema CAD/CAM (Computer Aid Design y Computer Aided Manufacturing) es un mecanismo de digitalización de las imágenes dentales que constan de escáneres y modeladores en 3D; estos equipos sirven para generar replicas y prótesis exactas para las piezas dentales.

El sistema Cerec comprende un avanzado proceso de digitalización basado en un computador y en la producción de imágenes para que sean analizados por los profesionales dentales en la producción de piezas dentales en materiales de cerámica y titanio.

El uso de la tecnología láser es común en la prestación de servicios dentales, ya que sirve para remover tejido dañado permitiendo la desinflación y desinfección en las encías. Este tipo de tratamiento se utiliza en odontología pediátrica, odontología cosmética, cirugía oral y maxilofacial y endodoncia.

Otro de los implementos tecnológicos que son empelados en los tratamientos bucales y dentales es la ozonoterapia que tiene propiedades abrasivas que permite eliminar microorganismos y ayuda al blanqueamiento dental.

3.2.1.5 Factores ambientales

En el entorno ambiental en la prestación de servicios dentales, se debe considerar las normas de manejo de desechos orgánicos y bioseguridad en establecimientos de salud en el Ecuador, el reglamento vigente establece que la gestión integral de los residuos y desechos es controlada por la Agencia de Control Sanitario, considerando si pertenece a desechos biológicos, cortopunzantes, farmacéuticos o anatomopatológicos.

La gestión integral de desechos se divide en interna y externa; en el primer caso debe ser clasificada y almacenada por el personal capacitado en el establecimiento de salud según la condición que mantenga. La gestión externa corresponde a las fases de transporte y eliminación según la condición contaminante, representando un nivel de bioseguridad de acuerdo al agente contaminante.

3.2.2 Entorno específico

3.2.2.1 Competidores

Conforme lo mencionado en párrafos anteriores, el sector de servicios de salud dental y odontológica en la ciudad de Quito se encuentra dominado por pequeños y medianos consultorios ubicados especialmente en la zona centro y norte de la capital. Al ser un negocio nuevo en el mercado 1-800 Smile Dental debe posicionarse en una alternativa con una perspectiva de nicho de mercado, explotando segmentos poco atendidos y de baja exploración; para cumplir con este propósito el mencionado negocio se piensa ubicar en la zona aledaña al Parque La Carolina donde existe un alto movimiento de personas y vehículos.

En esta zona circundante al mencionado parque, se encuentran las avenidas Amazonas, La República, Eloy Alfaro y República El Salvador, Shyris, en este sector existen los siguientes consultorios dentales:

1. DM Odontología: Eloy Alfaro y Alemania – Edificio Fortune Plaza
2. Clínica Dental Equinoccial: San Salvador y Eloy Alfaro
3. Consultorio Dental Duarte: Avenida República y Eloy Alfaro
4. Clínica Dental SD: Moscú y República El Salvador
5. HG Dental Clinic: Carlos Tobar y Eloy Alfaro – Edificio Tizziano

Estos consultorios dentales ofrecen servicios multidisciplinarios con enfoque en rehabilitación oral, odontopediatría, ortodoncia y odontología estética; cuentan con un espacio entre 60 y 100 metros cuadrados en sus consultorios. En el caso de Clínica Dental Equinoccial es la única que tiene página web propia y con detalle de sus servicios dentales, en el caso de los demás consultorios no tienen página web, sino que se

encuentran detallados en páginas de directores médicos y tienen una presencia mínima en redes sociales.

3.2.2.2 Clientes

La distribución poblacional de la ciudad de Quito según la zona de residencia es la siguiente:

Tabla 5. Distribución poblacional

Zonas	Población	%
Norte	937.120	42,07%
Sur	748.969	33,62%
Centro	217.509	9,76%
Valle de Los Chillos	166.812	7,49%
Valle de Tumbaco	157.358	7,06%
	2.227.768	**100%**

Fuente: (Instituto Nacional de Estadisticas y Censos, 2014)

El 42% de la población de la ciudad se concentra en la zona norte de la ciudad, eso es una población de 937.120 habitantes, en el sector de influencia de 1-800 Smile Dental es las inmediaciones al Parque La Carolina que constituye la Administración Zonal Eugenio Espejo, que abarca el centro norte de la ciudad, en este sector existe una población de 422.242 habitantes esto es el 19% de la población de Quito (Instituto Nacional de Estadisticas y Censos, 2014)

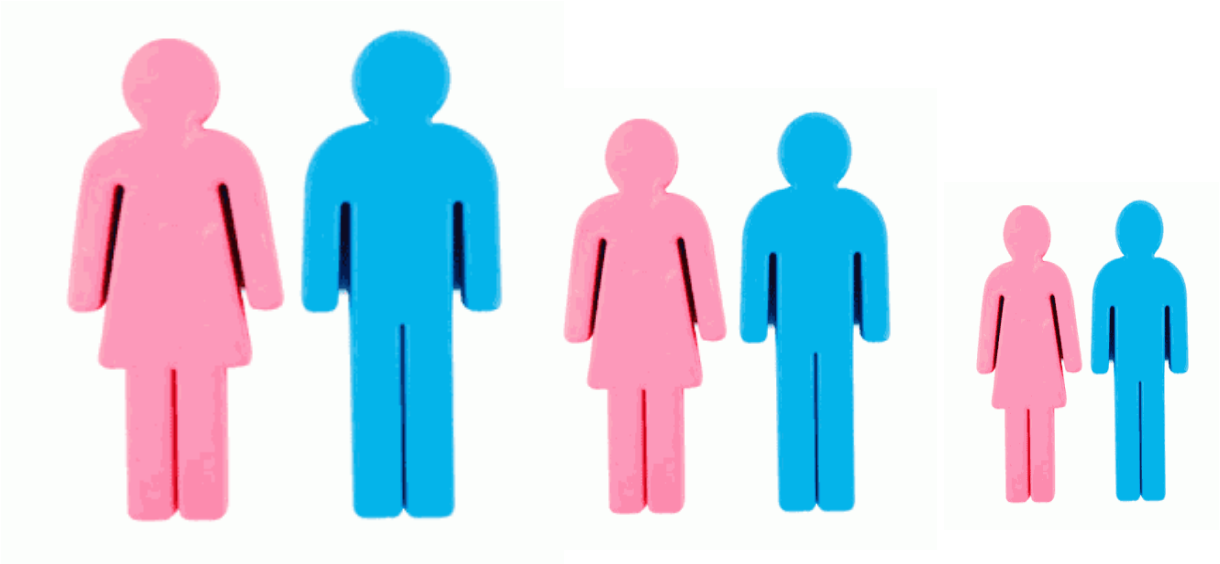


Figura 3. Concentración de la población
Fuente: (Instituto Nacional de Estadisticas y Censos, 2014)

En base a esta información, el segmento de clientes por la zona de ubicación de 1-800 Smile Dental es 422.242 personas; de este grupo poblacional el 30% son menores de 18 años, entre 19 y 49 años se encuentra el 46%, entre 50 y 65 años está el 13% y mayores de 65 años el 11% del total de habitantes (Instituto Nacional de Estadisticas y Censos, 2014).

La segmentación en base a la estructura socioeconómica es la siguiente:

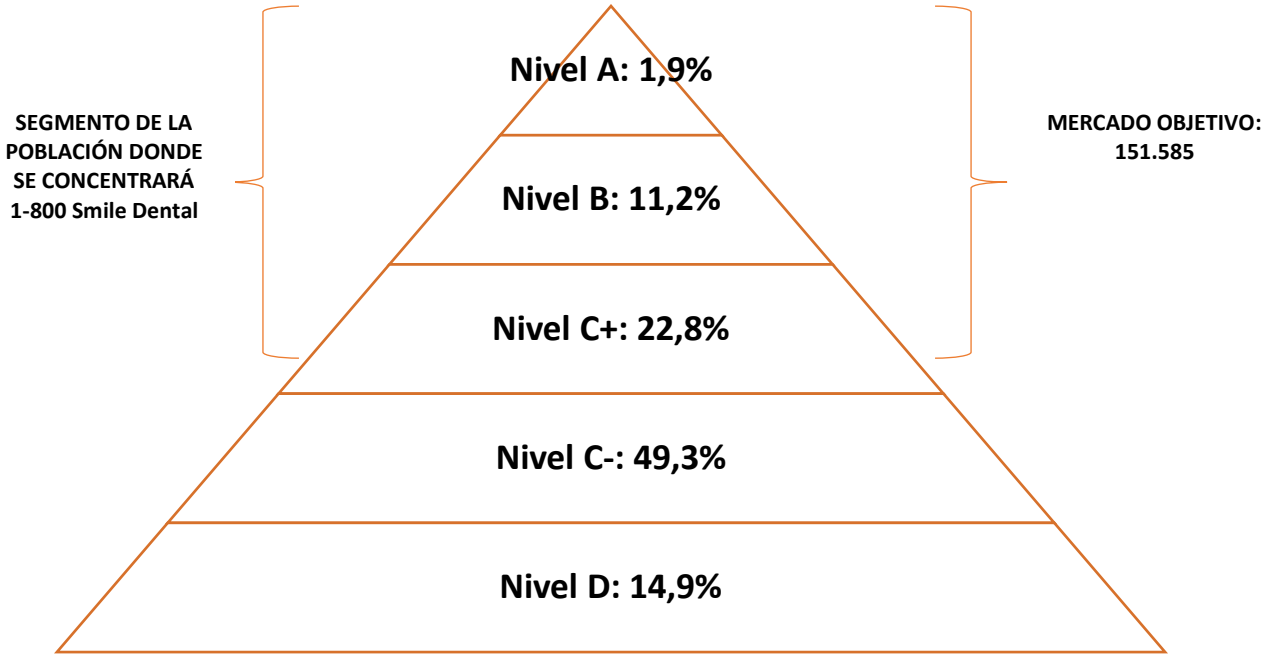


Figura 4. Segmentación en base a la estructura socioeconómica
Fuente: (Instituto Nacional de Estadisticas y Censos, 2014)

El tamaño del mercado objetivo según la estructura socioeconómica es 151.585 habitantes que residen en la Administración Zonal Eugenio Espejo, que corresponde al sector centro norte de la ciudad de Quito.

3.2.2.3 Proveedores

Los proveedores del sector de salud dental tienen un alto conocimiento técnico y especialización en la oferta de bienes y equipos para el cuidado odontológico, la mayoría de estos productos son importados, provienen de mercados de Estados Unidos, Europa y Asia; es por ello, que la curva de aprendizaje en el sector es alta, requiriendo un conocimiento previo debido a que debe conocer el mercado, con el fin de obtener un importante portafolio de clientes. Entre los principales proveedores en la ciudad de Quito se puede mencionar las siguientes empresas que se ubican en la zona aledaña a la Universidad Central en la Avenida América y Pérez Guerrero:

- Gamadent: dispone de material e insumos para el establecimiento de salud, especialmente en la línea de esterilización y equipos dentales como cavitrones, turbinas y compresores.

- Dental Ayala: abastecen de insumos odontológicos e instrumental médico para ortodoncia.
- Dentalcorp: tienen un amplio portafolio de productos para la industria de salud dental.

3.3 Modelo de negocio

3.3.1 Lienzo del modelo de negocio

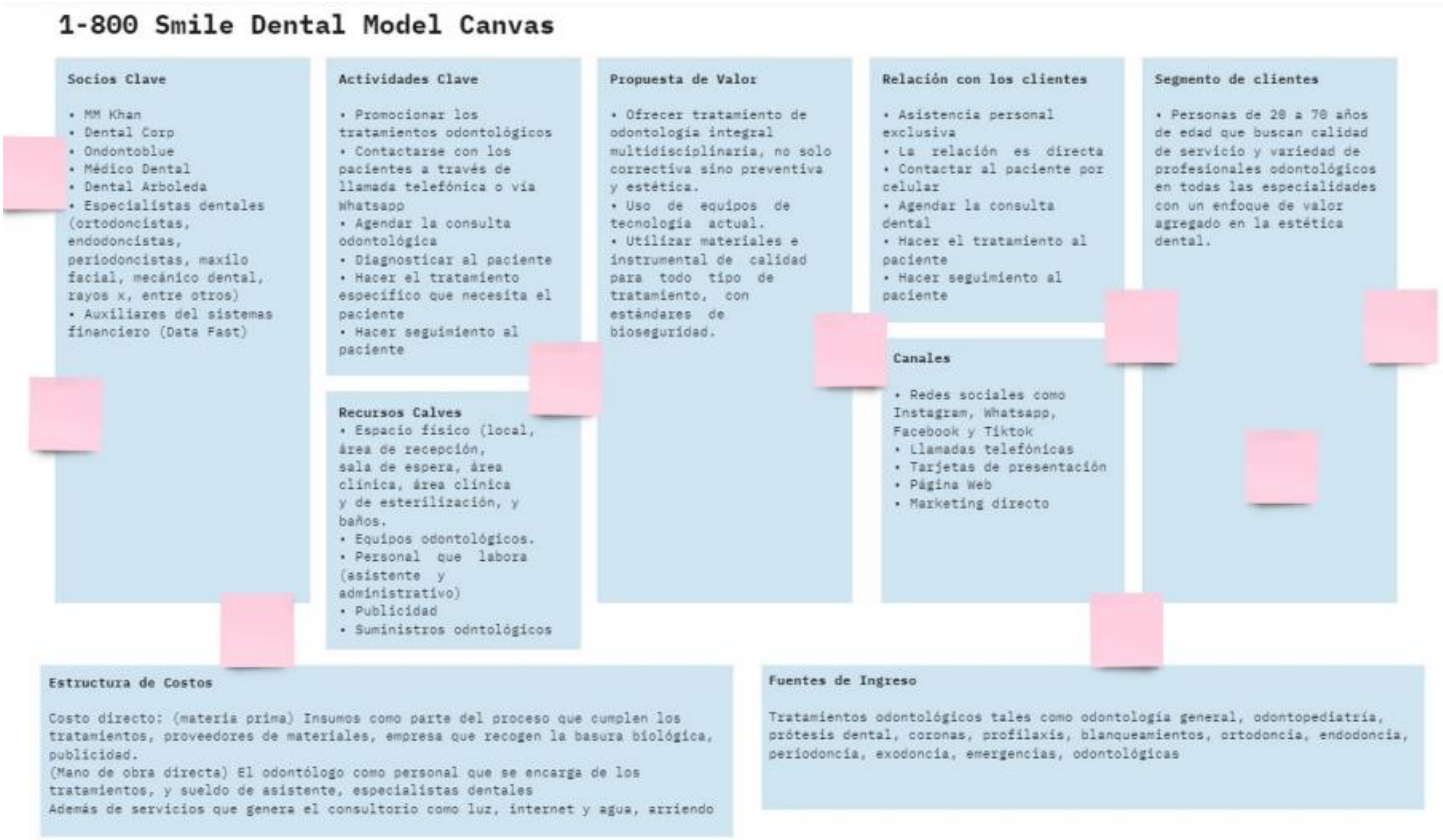


Figura 5. Modelo Canvas 1800-Smile Dental
Fuente: (Instituto Nacional de Estadisticas y Censos, 2014)

3.3.2 Segmento de mercado

El segmento de mercado del modelo de negocio está orientado a especificar y cuantificar el mercado objetivo del proyecto, como se mencionó anteriormente este grupo está constituido por personas que residen en la zona centro norte de Quito y que pertenecen al

segmento C+, B y A de la estructura socioeconómica, que corresponde al tamaño de mercado de 151.585 personas que cumplen con esta condición y que necesitan un servicio dental y odontológico enmarcado en una propuesta de calidad en el servicio, atención al cliente personalizada y experiencia profesional.

3.3.3 Propuesta de valor

La propuesta de valor de 1-800 Smile Dental será el núcleo central del modelo de negocio, es la guía que permite alinear recursos y capacidades en procura de alcanzar los objetivos organizacionales. En este sentido, se plantea una propuesta de valor enfocada en el tratamiento de odontología integral y multidisciplinaria, abarcando todas las especialidades disponibles para ofrecer al segmento de mercado una propuesta completa en el servicio odontológico.

El uso de equipos con alta tecnología permite diferenciarse de la competencia que se encuentra en la zona de influencia del proyecto, de esta manera, captar un mayor segmento de mercado a través de la difusión y publicidad de los servicios prestados. La prestación dental con materiales e instrumentos apropiados junto con estándares de bioseguridad ayudan a posicionar a 1-800 Smile Dental como una alternativa comercial en la prestación de servicios dentales, para un segmento de la población que demanda calidad y tecnología.

3.3.4 Canales

El canal de 1-800 Smile Dental es directo, porque no depende de intermediarios para comercializar su servicio, no dispone de distribuidores u otro tipo de eslabón comercial. La comunicación con el cliente y la oferta de servicio se desarrolló en un canal corto, entre los especialistas del consultorio y los clientes que solicitan el servicio.

3.3.5 Relaciones con los clientes

Las relaciones de los clientes se desarrollan a través de dos vías, que son las siguientes:

- Contacto online: página web, redes sociales: Instagram, Facebook y Whatsapp, mail marketing, marketing de contenidos y blog especializado en temas dentales y de la salud bucal.

- Contacto offline: tarjetas de presentación, llamadas telefónicas y visitas presenciales al centro odontológico.

3.3.6 Fuente de ingresos

La fuente de ingresos procede de los tratamientos odontológicos, dentales y bucales que se realizan los clientes en las instalaciones de 1-800 Smile Dental con las siguientes especializaciones: odontología general, odontopediatría, prótesis dental, coronas, profilaxis, blanqueamientos, ortodoncia, endodoncia, periodoncia, exodoncia y emergencias, odontológicas.

Considerando estos aspectos, la proyección de ingresos de 1-800 Smile Dental es la siguiente:

Tabla 6. Proyección de ingresos 1-800 Smile Dental

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos x ventas	101.700	200.251	222.543	244.894	267.306
Pagos especialistas	30.510	60.075	66.763	73.468	80.192
Ingresos netos	**71.190**	**140.176**	**155.779**	**171.426**	**187.114**

Esta proyección de ingresos incluye el pago a los especialistas dentales y odontológicos que prestan su contingente profesional en 1-800 Smile Dental.

3.3.7 Recursos clave

Los recursos clave a tomar en cuenta en la empresa son los siguientes:

- Espacio físico (local, área de recepción, sala de espera, área clínica, área clínica y de esterilización, y sanitarios.
- Personal de planta y contratado para prestar los servicios dentales y bucales.
- Publicidad
- Equipo tecnológico para prestar los servicios
- Materiales e insumos odontológicos

3.3.8 Actividades clave

Las actividades clave para desarrollar la empresa son las siguientes:

- Promocionar los tratamientos odontológicos
- Contactarse con los pacientes por medio de llamada telefónica o vía WhatsApp
- Agendar la consulta odontológica
- Diagnosticar al paciente
- Ejecutar el procedimiento específico que requiere el paciente
- Implementar seguimiento al paciente

3.3.9 Asociaciones clave

Las asociaciones clave se refiere a las organizaciones públicas y privadas que se constituyen en estratégicas para el desarrollo del modelo de negocio, mencionado las siguientes:

- Públicas: agencias estatales y municipales que emiten los permisos para prestar el servicio dental. Organismos que habilitan y viabilizan el negocio como el Servicio de Rentas Internas e Instituto de Seguridad Social.
- Privadas: proveedores de materiales e insumos dentales, intermediarios que prestan servicio de publicidad y empresas farmacéuticas.

3.3.10 Estructura de costos

La estructura de costos para 1-800 Smile Dental es la siguiente:

Tabla 7. Estructura de costos 1-800 Smile Dental

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos sueldos	36.966	39.795	40.177	40.564	40.954
Gastos generales	15.996	16.156	16.318	16.481	16.646
Gastos insumos	311	616	685	754	823
Total	**53.273**	**56.567**	**57.180**	**57.799**	**58.423**

4. PLANEACIÓN O FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

4.1 Misión

Tabla 8. Declaración de la misión de 1-800 Smile Dental

Misión		
Componentes	Definición	Redacción de Misión
Negocio	1-800 Smile Dental	Implementar y desarrollar un nuevo criterio de odontología multidisciplinar basado en el uso de equipos de alta tecnología, con el personal dental especializado y el apoyo de recursos digitales para la atención al cliente
Razón de ser	Entregar salud dental a sus pacientes	
Cliente	Personas que residen en la zona centro norte de Quito	
Productos / Servicios	Servicios dentales, bucales y odontológicos multidisciplinarios	
Ventaja competitiva	Uso de equipos dentales de alta tecnología	
Valores o Filosofía	Lealtad. Calidad. Talento. Responsabilidad. Respeto	
Principios organizacionales	Optimización de recursos, capacitación en el campo de la salud dental e innovación en la prestación de servicios con herramientas tecnológicas	

4.2 Visión

El planteamiento de la visión de la empresa se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 9. Declaración de la visión de 1-800 Smile Dental

VISIÓN		
Componentes	Definición	Redacción de Visión
Negocio **¿Qué es lo que queremos crear?** **¿Hacia dónde vamos?**	Ser líderes en la prestación de servicios dentales basado en un enfoque multidisciplinario y el uso de equipos de alta tecnología	En cinco años ser un consultorio dental rentable, que invierta en tecnología odontológica para satisfacer las necesidades de salud de sus clientes; invirtiendo en nuestra gente, creyendo en nuestros valores y desarrollando un servicio dental de calidad en base de criterios de innovación y personalización con nuestros pacientes
Horizonte de tiempo	5 años	
Posicionamiento en el mercado	Reconocimiento a nivel de la zona centro norte de Quito	
Principios organizacionales	Optimización de recursos, capacitación en el campo de la salud dental e innovación en la prestación de servicios con herramientas tecnológicas	
Valores	Lealtad. Calidad. Talento. Responsabilidad. Respeto	
Ámbito de acción	Zona centro norte de Quito	

4.3 Valores de la empresa

Los valores dictaminados para 1-800 Smile Dental son los siguientes:

- Lealtad: hacia los pacientes, con la entrega de información veraz y oportuna.
- Calidad: para brindar el mejor servicio a sus pacientes en base del diseño del proceso óptimo con los recursos y capacidades adecuados.
- Responsabilidad: en el aspecto legal y ambiental para ser lo menos invasivo con el entorno y entregar valor a la sociedad en su conjunto.
- Talento: con el uso de los mejores profesionales que son capacitados constantemente con las técnicas dentales de vanguardia.
- Respeto: centrado en la relación profesional con el paciente, valorando las cualidades y los derechos del paciente.

4.4 Objetivos estratégicos

4.4.1 Perspectiva financiera / clientes

Tabla 10. Descripción de la perspectiva financiera - clientes

LÍDER DE PROYECTO:	Administrador 1-800 Smile	**ÁMBITO:** Financieros y Clientes	**ESTRATEGIAS:** 3
APOYO DEL PROYECTO:	Administrador 1-800 Smile		**AVANCE ESTRATEGIAS:** 0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE 1-800 Smile	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT	TIPO DE RECURSO:	DETALLE:
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%			
1	Incrementar utilidad neta de la empresa en el 20% anual desde el año 2024 - 2026	1	Controlar el presupuesto comercial del consultorio dental	Administrador	ene.-23	dic.-26	X					X					0%	Recurso Propio	
		2	Optimizar el uso de los recursos físicos	Administrador	ene.-23	dic.-26	X					X					0%	Recurso Propio	
		3	Negociar mejores condiciones de compra de materiales e insumos	Administrador	ene.-23	dic.-26	X					X					0%	Recurso Externo	
		4	Negociar los contratos con los especialistas externos	Administrador	ene.-23	dic.-26	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
2	Incrementar el número de clientes que asiste a 1-800 Smile en el 25% anual desde el año 2022 - 2027	5	Desarrollar plan de medios digitales	Administrador	jul.-22	dic.-27	X					X					0%	Recurso Propio	
		6	Mantener visibilidad en las redes sociales con publicaciones periódicas	Administrador	jul.-22	dic.-27	X					X					0%	Recurso Propio	
		7	Ejecutar un plan de fidelización de clientes	Administrador	jul.-22	dic.-27	X					X					0%	Recurso Propio	
		8	Implementar un sistema de CRM para seguimiento de pacientes	Administrador	jul.-22	dic.-27	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
3	Aumentar la inversión en equipos dentales en el 50% a partir del año 2025	9	Realizar un control y mantenimiento de los equipos actuales	Administrador	jul.-22	dic.-25	X					X					0%	Recurso Propio	
		10	Conocer nuevas tecnologias de salud dental	Administrador	jul.-22	dic.-25	X					X					0%	Recurso Propio	
		11	Adquirir equipos dentales de importadores directos	Administrador	jul.-22	dic.-25	X					X					0%	Recurso Externo	
		12	Vender equipo tecnológico usado a otros consultorios	Administrador	jul.-22	dic.-25	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
3	Número total de actividades:	12				% DE AVANCE TOTAL:											0%		

Elaborado por: **Revisado por:** **Aprobado por:**

4.4.2 Perspectiva procesos internos

Tabla 11. Descripción de la perspectiva procesos internos

LÍDER DE PROYECTO:	Administrador 1-800 Smile	**ÁMBITO:** Procesos Internos	**ESTRATEGIAS:** 4
APOYO PROYECTO:	Administrador 1-800 Smile		**AVANCE DE ESTRATEGIAS:** 0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:	DETALLE:
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%			
FINANZAS																			
1	Construir un sistema de flujo de caja que permita la administración del efectivo de 1-800 Smile desde el año 2022	1	Determinar los egresos que debe realizar la emrpresa	Administrador	jul.-22	dic.-27	X					X					0%	Recurso Propio	
		2	Establecer periodicidad en los ingresos y egresos	Administrador	jul.-22	dic.-27	X					X					0%	Recurso Propio	
		3	Desarrollar sistema de pago a proveedores y especialistas	Administrador	jul.-22	dic.-27	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
MARKETING																			
2	Definir medios con mayor efectividad para destinar mayores recursos publicitarios desde el año 2022	4	Estableer presupuesto por tipo de medio	Administrador	jul.-22	dic.-27	X					X					0%	Recurso Propio	
		5	Medir el retorno de la inversión publicitaria por tipo de medio	Administrador	jul.-22	dic.-27	X					X					0%	Recurso Propio	
		6	Destinar recursos a los medios con mayor efectividad	Administrador	jul.-22	dic.-27	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
VENTAS																			
3	Ejecutar un sistema de seguimiento de citas con los pacientes desde el año 2022	7	Agendar cita de acuerdo a disponibilidad de especialista dental	Administrador	jul.-22	dic.-27	X					X					0%	Recurso Propio	
		8	Realizar llamada previa a la cita	Administrador	jul.-22	dic.-27	X					X					0%	Recurso Propio	
		9	Coordinar cambio de hora en caso de requerir el paciente	Administrador	jul.-22	dic.-27	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
PRODUCTIVIDAD																			
4	Optimizar la compra de materiales e insumos dentales	10	Realizar investigación de proveedores de insumos dentales	Administrador	jul.-22	dic.-27	X					X					0%	Recurso Propio	
		11	Calificar a los proveedores de acuerdo a condiciones establecidas	Administrador	jul.-22	dic.-27	X					X					0%	Recurso Propio	
		12	Negociar condiciones de compra y pago con proveedores	Administrador	jul.-22	dic.-27	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
5	Número total de actividades:	12				% DE AVANCE TOTAL:											0%		

Elaborado por: **Revisado por:** **Aprobado por:**

4.4.3 Perspectiva aprendizaje y crecimiento

Tabla 12. Descripción de la perspectiva aprendizaje y crecimiento

LÍDER DE PROYECTO:	Administrador 1-800 Smile	**ÁMBITO:**	Aprendizaje y Crecimiento	**ESTRATEGIAS:**	2
APOYO DEL PROYECTO:	Administrador 1-800 Smile			**AVANCE DE ESTRATEGIAS:**	0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:	DETALLE:
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%			
1	Desarrollar programas de capacitación periódicos para el personal de atención al cliente desde el año 2022	1	Comsultar con personal sobre las necesidades de capacitación	Administrador	jul.-22	dic.-27	X					X					0%	Recurso Propio	
		2	Designar presupuesto para programa de capacitación	Administrador	jul.-22	dic.-27	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	2				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
2	Asistir a congresos y seminarios de salud dental para especialistas odontológicos desde el año 2024	3	Contactar con empresas farmaceuticas y equipos medicos para asistir a congresos	Administrador	ene.-24	dic.-27	X					X					0%	Recurso Propio	
		4	Coordinar la disponibilidad de horarios de los especialistas	Administrador	ene.-24	dic.-27	X					X					0%	Recurso Propio	
		5	Asignar presupuesto y convenios con empresas farmaceuticas y equipos	Administrador	ene.-24	dic.-27	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
2	Número total de actividades:	5				% DE AVANCE TOTAL:											0%		

Elaborado por: **Revisado por:** **Aprobado por:**

4.5 Estrategias

4.5.1 Matriz FODA

Tabla 13. Matriz FODA

Estrategias - MATRIZ FODA

FODA	Oportunidades	Amenazas
	O1 Aprovechar medios digitales a través de redes sociales. O2 Incremento en el interés por la salud bucodental. O3 Ubicación del consultorio dental con alto tránsito de personas. O4 Alianzas con instituciones, colegios educativos o aseguradoras.	A1 Amplia competencia en el mercado. A2 Ingreso de profesionales extranjeros al mercado que promocionan precios bajos. A3 La tecnología se vuelve obsoleta más rápido .
Fortalezas	**Estrategias OFENSIVAS**	**Estrategias DEFENSIVAS**
F1 Equipos odontológicos de última generación. F2 Profesionales altamente calificados y capacitados internacionalmente. F3 Amplio horario de servicio (24/7). F4 Servicio odontológico ambulatorio (con el fin de evitar su desplazamiento al consultorio dental).	**F01** Publicitar por medio de redes sociales los equipos de última generación que tiene el consultorio dental. **F02** Destacar por medio de redes sociales que las prestaciones de los servicios odontológicos son realizadas por especialistas calificados en las diferentes ramas de la odontología. **F03** Promocionar mediante redes sociales el servio ambulatorio y de emergencias odontológicas.	**FA1** Crear un fondo de previsión para compra de nuevas tecnologías. **FA2** Generar una ventaja competitiva frente a la competencia por la experiencia, por los equipos de última tecnología, por el servicio ambulatorio y emergente.
Debilidades	**Estrategias REORIENTACIÓN**	**Estrategias SUPERVIVENCIA**
D1 Falta de organización en el tiempo dedicado a cada tratamiento. D2 Los odontólogos no tienen el sufciente conocimiento administrativo financiero para manejar una empresa (consultorio dental). D3 Poca promoción de los servicios odontológicos a través de redes sociales por falta de conocimiento. D4 Poca clientela debido a reciente apertura.	**DO1** Creación de un plan de salud bucodental para empresas. **DO2** Convenios de canje de servicios profesionales por servicios odontológicos. **DO3** Crear un sistema infomático para el manejo automatizado de tiempo para los procedimientos odontológicos. **DO4** Convenios con empresas de seguros médicos para que cresca el volumen de pacientes.	**DA1** Instalar un sistema contable eficiente para la clínica, con el objetivo del correcto manejo económico en el desarrollo del negocio. **DA2** Crear un plan estratégico innovador para mitigar las acciones que realice la competencia, que permita generar un crecimiento en el mercado y aumentar la rentabilidad. **DA3** Contratar los servicios de un comunity manager para el manejo de promoción de servicios odontológicos.

4.6 Proyectos estratégicos

Los proyectos propuestos para la clínica 1-800 Smile Dental son los siguientes:

1. Citas odontológicas a través de tres canales
2. Encuesta satisfacción al cliente
3. Efectividad en la promoción por redes sociales y página web institucional
4. Elaboración de procesos administrativos
5. Convenio con seguros médicos
6. Sistemas de historias clínicas
7. Liderazgo y potencial del equipo

En el documento de la carta del proyecto incluye información del gerente y patrocinador, las fechas de inicio y finalización del proyecto, el costo estimado, la descripción de actividades, el documento entregable, alcance y métrica de evaluación. La carta del proyecto, que se presenta como muestra corresponde a la Efectividad en la promoción por redes sociales y página web institucional, según lo que indica la siguiente tabla:

Tabla 14. Carta de proyecto

CARTA DE PROYECTO			
Realizado por: **Paula Bravo**		**Fecha:**	**01/04/2022**
Información General			
Nombre del Proyecto	Efectividad en la promoción por redes sociales y página web institucional.		
Gerente	Dra Michelle Bravo Pinto		
Patrocinador/a	Dra Michelle Bravo Pinto		
Correo electrónico			
Nº de teléfono	0963223625		
Fecha de inicio esperada	Junio 1, 2022		
Fecha de finalización Prevista	Julio 1, 2022		
Coste Estimado	**$20**		
Descripción			
Antecedentes	Incrementar visualizaciones de usuarios en las redes sociales y en la página web institucional.		
Propuesta	Publicar nuestros servicios dentales a través de redes sociales y página web institucional		
Alcance	Alcanzar un número de usuarios que permita incrementar el número de pacientes para el consultorio.		
Entregables	Informe de resultados estadísticos de las redes sociales y página web.		
Métricas	(Número total de pacientes que tomaron cita a través de redes sociales o página web/ número de “visualizaciones” en red sociales o página web) x100		
Definición de Recursos y Costes			
Coste	**Proveedor - Cliente**	**Cantidad**	**Importe**
Servicio	Instagram	800-1600 personas	$ 10 x semana
	Facebook	800-1600 personas	$ 10 x semana
		Total Costes	$ 20 x semana
Descripción de Riesgos			
Riesgos	No alcanzar a varios usuarios porque no toman en cuenta nuestra publicación.		

5. PLANEACIÓN O FORMULACIÓN OPERATIVA Y DE LA ORGANIZACIÓN

5.1 Cadena de valor

En la figura 6 se aprecia la cadena de valor de 1-800 Smile Dental, la misma que está conformada por dos clases de eslabones: primarios y de apoyo, cada actividad integrante de la cadena juega un rol muy importante y su interrelación permitirá a la empresa lograr un diferencial en el servicio, como se describe a continuación:

Eslabones primarios:

Marketing y Ventas: Desarrollo del plan de marketing de la empresa con el fin de plantear los objetivos comerciales y determinar las estrategias que servirán de guía en la promoción y venta de los tratamientos odontológicos de 1-800 Smile Dental. Desarrollo de propuestas comerciales que permitan impulsar la publicidad, fuerza de ventas y marketing directo para la captación de clientes.

Persona de Contacto: En este caso el personal de contacto lo conforman todas las personas que intervienen en la prestación del servicio, el mismo que tendrá como enfoque el brindar el servicio y la mejor experiencia a los pacientes de 1-800 Smile Dental. El personal de contacto es un eslabón muy importante dentro de la cadena de valor ya que es uno de los generadores directos de la primera percepción que los pacientes recibirán acerca de los servicios que ofrece la empresa, una mala atención bien puede malograr todo el esfuerzo realizado para atraer a los pacientes, por ello todo el personal de contacto recibirán la capacitación necesaria para agregar valor al servicio ofertado.

Soporte físico y habilidades: Este eslabón se refiere al soporte que tendrá la clínica tanto físico como de habilidades médicas. Como soporte físico la clínica contará con el equipamiento funcional de equipos, aparatos, materiales e insumos de calidad, así como la utilización de técnicas y tecnología avanzada para el diagnóstico y tratamientos odontológicos. Generación de valor y creación de ventajas competitivas a través de las habilidades y competencias del equipo médico y apoyo en lo referente al servicio dental.

Prestación del servicio: Tratamientos odontológicos que respondan a los requerimientos de los pacientes. El servicio prestado buscará la satisfacción del paciente en todo tratamiento al que sea sometido para ello el equipo médico dental realizará un diagnóstico valorativo sobre el cual se observará las mejores opciones para el tratamiento, seguimiento periódico del paciente programando visitas de control para revisión y manejo de historias clínicas de cada paciente.

Clientes y no Clientes: Constituyen el factor humano aparte del personal de contacto, se refiere al paciente que acude a 1-800 Smile Dental en busca de atención y obtención de los servicios o tratamientos odontológicos, un cliente satisfecho contribuirá con la obtención de más clientes, por ello las interrelaciones de los demás eslabones en cada punto con el cliente son importantes para la recordación de un buen servicio prestado.

Eslabones de apoyo:

Dirección General y de Recursos Humanos: Refiere a la gestión de negocio que deberá realizar la Dirección General conjuntamente con el factor humano para encaminar a la empresa hacia una cultura de servicio y logro de objetivos. Tiene que ver con el establecimiento de políticas, planificación estratégica y selección y contratación del personal idóneo para laborar en la empresa.

Organización interna y tecnología: La organización interna involucra la estructura interna de la empresa como la creación de puestos, establecimiento de funciones y procesos, investigación de mercado y búsqueda de nuevas técnicas y tratamientos, se encargará de esta organización interna la Gestión de administración y finanzas. Investigación de mercado, estructuración de la empresa mediante el establecimiento de procesos y funciones generadores de valor.

Infraestructura y ambiente: De la mano con la organización interna están las instalaciones cuya infraestructura deberá ser la adecuada al tipo de prestación de servicio, consultorios, recepción, sala de procedimientos, sala de espera, deberán reflejar la calidad en el servicio de la clínica y las buenas prácticas e higiene en los consultorios.

Abastecimiento: Se refiere al equipamiento del establecimiento (mobiliario, equipos y aparatos necesarios para que los profesionales de salud realicen su trabajo), así como la compra de insumos y materiales médicos, para que la gestión de abastecimiento sea eficaz

se estará atentos a las condiciones del mercado y requerimientos de los nuevos tratamientos en lo que tiene que ver con materiales e insumos y poder lograr una ventaja competitiva para la clínica.

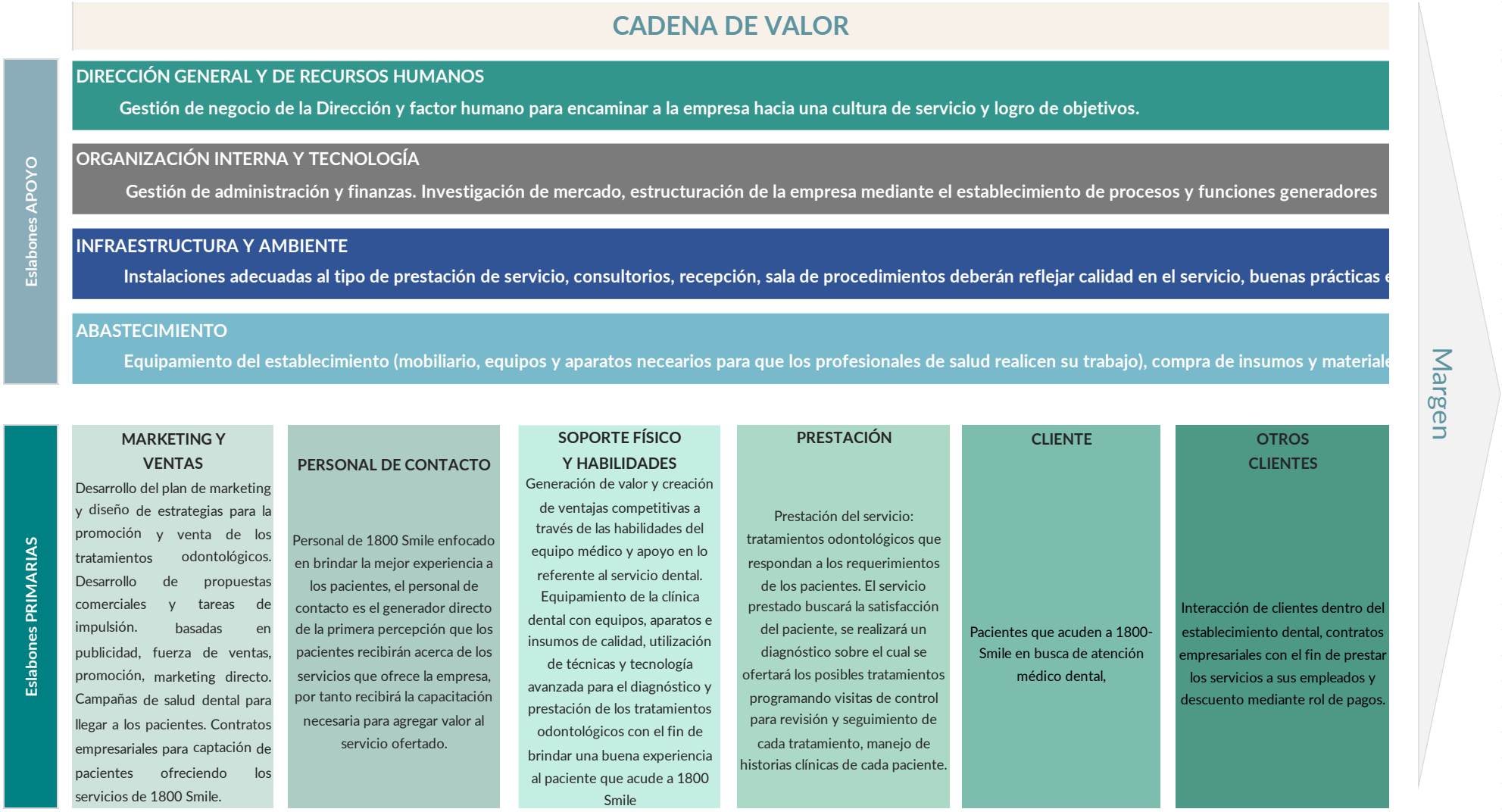


Figura 6. Cadena de valor

5.2 Organigrama

La estructura interna de 1-800 Smile Dental está representada en el organigrama, este esquema permite apreciar la estructura jerárquica y la relaciones de cada área o departamento.

5.2.1 Organigrama estructural

El organigrama estructural de 1-800 Smile Dental se basa en una estructura simple, muestra el nivel de autoridad y las áreas o departamentos creados para su óptimo funcionamiento.

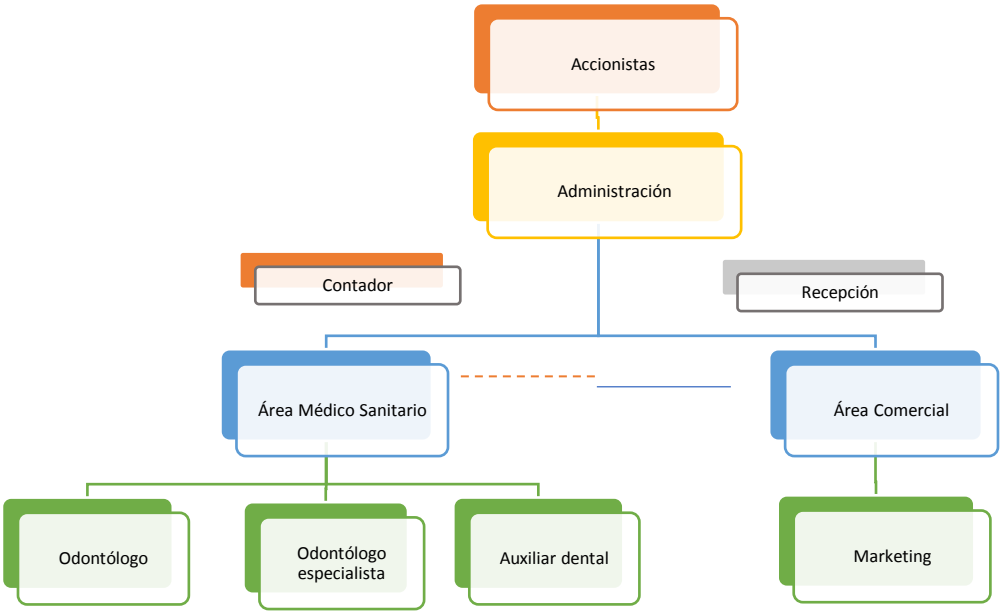


Figura 7. Organigrama estructural

5.2.2 Organigrama funcional

El organigrama funcional permite identificar las funciones de cada área y su nivel de jerarquía, este organigrama se caracteriza porque considera la especialización de los colaboradores para que aporten en cada área correspondiente.



Figura 8. Organigrama funcional

Las funciones de cada puesto se describen a continuación para mayor detalle de las tareas que cada colaborador desempeña dentro de la empresa:

Administrador: Es la mayor autoridad de la empresa, se encarga principalmente de establecer las políticas, direccionamiento estratégico y planificación estratégica de la clínica. Entre sus demás funciones se mencionan la gestión de los recursos financieros y administrativos, negociación con proveedores, pago a proveedores y compra de equipos, insumos y materiales odontológicos, toma de decisiones, selección y contratación de personal para la empresa. Establecimiento del plan de marketing y plan comercial de la empresa, diseño de estrategias para la captación de clientes y venta de los servicios de la clínica.

Perfil: Título de tercer nivel en administración de empresas o carreras afines. Experiencia de 2 años en similares posiciones. Salario mensual: $800 dólares.

Recepcionista: Encargada del control y programación de las citas para los pacientes, apoyo al Gerente General y demás áreas de la empresa, contacto con los pacientes, recepción de llamadas telefónicas, control y archivo de las fichas médicas de los pacientes, entrega de información general a los clientes interesados, facturación a pacientes y cobro de las atenciones y tratamientos odontológicos.

Perfil: Título de bachiller, deseable cursando estudios superiores en administración o carreras afines. Experiencia de 1 año en similares posiciones. Salario mensual: $425 dólares.

Odontólogo general: Profesional médico dental encargado de la atención al paciente en el diagnóstico y tratamientos médicos, llenado de la ficha médica, coordina con la recepcionista la fecha para la visita siguiente del paciente.

Perfil: Título de tercer en Odontología. Experiencia de 2 años en similares posiciones. Salario mensual $800 dólares.

Odontólogo especialista: Profesional médico dental con especialidad encargado de la atención al paciente en el diagnóstico y tratamientos médicos específicos, llenado de la ficha médica, coordina con la recepcionista la fecha para la visita siguiente del paciente.

Perfil: Título de tercer nivel en Odontología, deseable especialización en ortodoncia, endodoncia o estética dental. Experiencia de 2 años en similares posiciones. Salario mensual: Modalidad de contrato bajo honorarios profesionales, el pago se realizará según las atenciones que realice bajo el modelo de porcentaje 40% para el odontólogo y 60% para la clínica.

Auxiliar dental: Es el encargado de brindar el soporte al Odontólogo, preparación de los materiales necesarios para realizar los tratamientos médicos, manejo de los aparatos y equipos médicos para mantenerlos en perfecto estado, limpieza de los aparatos y equipos médicos después de cada atención al paciente, encargado de alistar al paciente para recibir el tratamiento.

Perfil: Cursando estudios superiores en la especialidad de Odontología o estudios técnicos en carreras relacionadas con Odontología. Experiencia de 1 año en posiciones similares. Salario mensual: $425 dólares.

Contador: Encargado externamente de la contabilidad de la clínica, su contratación será por servicios profesionales y deberá presentar los balances y estados financieros a Gerencia, manejo y pago de impuestos tributarios de ley. El pago por los servicios contables mensuales será de $200 dólares.

Community Manager: Se encargará del manejo y control de las redes sociales, página web de la clínica, manejo de las campañas publicitarias y contacto con el cliente a través de los canales digitales.

Perfil: Cursando estudios superiores en Marketing, pago por servicios profesionales $200 dólares mensuales.

5.3 Políticas

5.3.1 Administrativas

El detalle de las políticas administrativas son las siguientes:

- Evaluación de la gestión documental de los pacientes y especialistas dentales
- Registro diario de las transacciones de ingreso
- Registro diario del pago a proveedores y servicios básicos
- Cumplimiento de los trámites necesarios frente a organismos de control y supervisión
- Monitoreo regular de la competencia online y offline.

5.3.2 Para empleados

- Periodicidad en la evaluación de gestión del personal y especialistas dentales de 1-800 Smile Dental.
- Registro de entrada y salida del personal
- Incentivar el uso correcto del uniforme en el personal y especialistas dentales

- Pago de salarios puntuales y servicios profesionales según las condiciones establecidas en los contratos.
- Cancelación en los plazos vigentes de los beneficios de ley y seguridad social.
- Incentivar la participación del personal en procesos de capacitación
- Fomentar el buen ambiente laboral con la celebración de fechas especiales y cumpleaños del personal y especialistas dentales.
- Ejecutar control de calidad en la prestación del servicio en atención al cliente y especialistas dentales.

5.3.3 Para clientes

- Construir base de datos de clientes actuales y potenciales con nombres, dirección, correo electrónico y número de celular
- Divulgar periódicamente servicios dentales en la base de datos de clientes
- Ofrecer servicio de emergencias odontológicas en un horario 24 horas y 7 días a la semana
- Contacto con los clientes que requieren un tratamiento de largo plazo para conocer como esta su condición de salud dental y bucal

5.3.4 Para proveedores

- Construir base de datos de proveedores en base a tipo de producto, ubicación, contacto y referencias comerciales.
- Realizar control de calidad programado y periódico en los insumos dentales
- Coordinación efectiva en los tiempos de entrega
- Mantener actualizado el inventario de insumos y materiales necesarios para la prestación del servicio.

5.4 Localización

Como se mencionó anteriormente, la clínica dental 1-800 Smile Dental ha decidido localizarse en el sector de La Carolina en la zona centro norte de la ciudad de Quito,

específicamente en la calle Juan Severino entre Antonio Navarro y Eloy Alfaro. Esta zona dispone de un fuerte flujo comercial debido a la ubicación estratégica en el hipercentro de la ciudad de Quito, la localización se relaciona con la estrategia de posicionamiento de la clínica con una oferta de servicios enfocado en la calidad y en la innovación tecnológica de sus equipos dentales.

5.5 Otros recursos y materiales

- Zona infantil para los pacientes que son acompañados por niños o para que los infantes que llegan a la clínica puedan liberar su estrés
- Zona de parqueo para clientes
- Software para administración de pacientes y clientes
- Decoración para las zonas de atención al cliente
- Muebles, mobiliario y equipos tecnológicos para la prestación del servicio

5.6 Control

5.6.1 Monitoreo administrativo

Tabla 15. Monitoreo administrativo

	LÍDER DE PROYECTO:	**Administrador 1-800 Smile Dental**
	APOYO DEL PROYECTO:	Administrador 1-800 Smile Dental
	MONITOREO:	Administrativo para empleados

No.	**ACTIVIDADES:**	**RESPONSABLE:**	**CUMPLIMIENTO**		**% APORTE**				
			SI	**NO**	**0%**	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**
1	Evaluación de la gestión documental de los pacientes y especialistas dentales	Administrador 1-800 Smile Dental							
2	Registro diario de las transacciones de ingresos	Administrador 1-800 Smile Dental							
3	Registro diario del pago a proveedores y servicios básicos	Administrador 1-800 Smile Dental							
4	Cumplimiento en los trámites necesarios frente a organismos de control	Administrador 1-800 Smile Dental							
5	Monitoreo regular de la competencia online y offline	Administrador 1-800 Smile Dental							

5.6.2 Monitoreo administrativo para empleados

El monitoreo administrativo para los empleados se realiza en función de las siguientes actividades:

Tabla 16. Monitoreo administrativo para empleados

	LÍDER DE PROYECTO:	**Administrador 1-800 Smile Dental**
	APOYO DEL PROYECTO:	Administrador 1-800 Smile Dental
	MONITOREO:	Administrativo para empleados

No.	**ACTIVIDADES:**	**RESPONSABLE:**	**CUMPLIMIENTO**		**% APORTE**				
			SI	**NO**	**0%**	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**
1	Periodicidad en la evaluación de gestión del personal	Administrador 1-800 Smile Dental							
2	Registro de entrada y salida del personal	Administrador 1-800 Smile Dental							
3	Incentivar el uso correcto del uniforme en el personal y especialistas dentales	Administrador 1-800 Smile Dental							
4	Pago de salarios puntuales y servicios profesionales según las condiciones establecidas en los contratos.	Administrador 1-800 Smile Dental							
5	Cancelación en los plazos vigentes de los beneficios de ley y seguridad social.	Administrador 1-800 Smile Dental							
6	Incentivar la participación del personal en procesos de capacitación	Administrador 1-800 Smile Dental							
7	Fomentar el buen ambiente laboral con la celebración de fechas especiales y cumpleaños del personal y especialistas dentales.	Administrador 1-800 Smile Dental							
8	Ejecutar control de calidad en la prestación del servicio en atención al cliente y especialistas dentales.	Administrador 1-800 Smile Dental							

5.6.3 Monitoreo administrativo para clientes

El monitoreo administrativo para los clientes se realiza en función de las siguientes actividades:

Tabla 17. Monitoreo administrativo para clientes

	LÍDER DE PROYECTO:	**Administrador 1-800 Smile Dental**
	APOYO DEL PROYECTO:	Administrador 1-800 Smile Dental
	MONITOREO:	Administrativo para empleados

No.	**ACTIVIDADES:**	**RESPONSABLE:**	**CUMPLIMIENTO**		**% APORTE**				
			SI	**NO**	**0 %**	**25 %**	**50 %**	**75 %**	**100 %**
1	Construir base de datos de clientes actuales y potenciales con nombres, dirección, correo electrónico y número de celular	Administrador 1-800 Smile Dental							
2	Divulgar periódicamente servicios dentales en la base de datos de clientes	Administrador 1-800 Smile Dental							
3	Ofrecer servicio de emergencias odontológicas en un horario 24 horas y 7 días a la semana	Especialistas dentales							
4	Contacto con los clientes que requieren un tratamiento de largo plazo para conocer como esta su condición de salud dental y bucal	Administrador 1-800 Smile Dental							

5.6.4 Monitoreo administrativo para proveedores

El monitoreo administrativo para los proveedores se realiza en función de las siguientes actividades:

Tabla 18. Monitoreo administrativo para proveedores

	LÍDER DE PROYECTO:	**Administrador 1-800 Smile Dental**
	APOYO DEL PROYECTO:	Administrador 1-800 Smile Dental
	MONITOREO:	Administrativo para empleados

No.	**ACTIVIDADES:**	**RESPONSABLE:**	**CUMPLIMIENTO**		**% APORTE**				
			SI	**NO**	**0%**	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**
1	Construir base de datos de proveedores en base a tipo de producto, ubicación, contacto y referencias comerciales.	Administrador 1-800 Smile Dental							
2	Realizar control de calidad programado y periódico en los insumos dentales	Especialistas dentales							
3	Coordinación efectiva en los tiempos de entrega	Administrador 1-800 Smile Dental							
4	Mantener actualizado el inventario de insumos y materiales necesarios para la prestación del servicio	Administrador 1-800 Smile Dental							

6. ANÁLISIS FINANCIERO

6.1 Preparación de información componente financiero

6.1.1 Inversión inicial

La inversión inicial para implementar el consultorio dental se despliega en la siguiente tabla:

Tabla 19. Inversión inicial

Propiedad, planta y equipo	89.427,30
Equipamiento y mobiliario dental	83.639,30
Equipo de computación	3.288,00
Instalaciones	2.500,00
Gastos preoperativos	**520,00**
Capital de trabajo	**16.123,00**
INVERSIÓN INCIAL TOTAL	**106.070,63**

Adicional a este valor se debe agregar los gastos preoperativos por un valor de $ 520,00 y el capital de trabajo necesario para operar en los meses donde existe un déficit de ingresos, este valor es $ 16.123. La sumatoria de la propiedad, planta y equipo (donde se incluye el equipamiento tecnológico dental), gastos de preoperativos y capital de trabajo tiene un monto de $ 106.070,63, este valor se considera como la inversión inicial total.

6.1.2 Presupuesto de costos y gastos

El presupuesto de costos y gastos contempla los siguientes valores:

Tabla 20. Presupuesto de costos y gastos

	Año 1	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Costos materiales	17.103	29.331	32.533	35.735	36.964
Gasto pago especialista	30.510	60.075	66.763	73.468	80.192
Gastos sueldos	36.966	39.795	40.177	40.564	40.954
Gastos generales	15.996	16.156	16.318	16.481	16.646
Gastos insumos	311	616	685	754	823
Costos y gastos totales	**100.886**	**145.973**	**156.476**	**167.002**	**175.579**

El rubro de costos de bienes vendidos hacer referencia a los materiales empleados en los tratamientos dentales, según las estimaciones representan el 15% de los ingresos totales, en el caso de gastos por pago a especialistas dentales corresponde a aquellos especialistas que no trabajan bajo relación de dependencia en 1-800 Smile Dental, ya que solo asisten cuando tienen citas disponibles, este valor corresponde al 30% de los ingresos totales.

El gasto por sueldos hace referencia al pago de la nómina de la clínica dental según el organigrama presentado en el capítulo anterior; gastos generales hace referencia a los gastos asociados a la operación de la clínica, donde se incluye pago de servicios básicos, comunicaciones, actividades de mercadeo, pago a servicios externos, representan el 18% de los ingresos totales. El gasto en insumos son materiales de menor tamaño como equipo de protección y limpieza.

6.1.3 Estado de situación

En base de la información presentada anteriormente se detalle el siguiente estado de situación inicial:

Tabla 21. Estado de situación inicial

	Año 0
ACTIVOS	**106.071**
Corrientes	***16.123***
Efectivo	16.123
No Corrientes	**89.947**
Propiedad, Planta y Equipo	89.427
Intangibles	520
PASIVOS	***31.821***
Corrientes	-
No Corrientes	***31.821***
Deuda a largo plazo	31.821
PATRIMONIO	***74.249***
Capital	74.249

En el estado de situación inicial refleja la inversión en la adquisición en efectivo, equipos e intangibles de $ 106.071, este valor es financiado por el 70% de capital propio que se muestra en el patrimonio por un valor de $ 74.249 y crédito de largo plazo por el 30% restante, con institución financiera por un monto de $ 31.821.

6.1.4 Estado de resultados integral

El estado de resultados integral del primer año es el siguiente:

Tabla 22. Estado de resultados integral

	Año 1
Ingresos por ventas	101.700
Costo materiales dentales	17.103
Pago especialista	30.510
INGRESOS NETOS	**54.087**
Gastos sueldos	36.966
Gastos generales	15.996
Gastos insumos	311
Gastos de depreciación	12.922
Gastos de amortización	24
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	**(12.132)**
Gastos de intereses	3.320
UTILIDAD ANTES DE IMPTO Y PARTICIPACIÓN	**(15.452)**
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	**(15.452)**
22% IMPUESTO A LA RENTA	-
UTILIDAD NETA	**(15.452)**

En el primer año de operación de 1-800 Smile Dental existe una pérdida de $ 15.452, debido a que los ingresos no alcanzan a sustentar la operación de la empresa, para ello se utiliza el capital de trabajo inicial.

6.1.5 Presupuesto

6.1.5.1 Ingresos

El presupuesto de ingresos para el período 2023 – 2027 es el siguiente:

Tabla 23. Presupuesto de ingresos

	Año 1	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Ingresos por ventas	101.700	200.251	222.543	244.894	267.306
Costos materiales dentales	17.103	29.331	32.533	35.735	36.964
Pago especialista	30.510	60.075	66.763	73.468	80.192
INGRESOS NETOS	**54.087**	**110.845**	**123.247**	**135.692**	**150.150**

El valor de ingresos netos corresponde a los ingresos por ventas menos el costo de materiales dentales y menos el pago a los especialistas dentales que prestan sus servicios en 1-800 Smile Dental, Se observa un crecimiento con mayor fuerza en el año 2, cuando la empresa tiene una mayor penetración de mercado, a partir del año 3 la fuera de crecimiento es menor.

6.1.5.2 Egresos

El presupuesto de egresos para el período 2023 – 2027 es el siguiente:

Tabla 24. Presupuesto de egresos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos sueldos	36.966	39.795	40.177	40.564	40.954
Gastos generales	15.996	16.156	16.318	16.481	16.646
Gastos insumos	311	616	685	754	823
Gastos totales	**53.273**	**56.567**	**57.180**	**57.799**	**58.423**

Los gastos de 1-800 Smile Dental se incrementan en el 9,43% entre el año 1 y año 5, este valor es acorde al crecimiento de la inflación.

6.1.6 Estados financieros

6.1.6.1 Estado de situación proyectado

El estado de situación proyectado es el siguiente:

Tabla 25. Estado de situación proyectado

	Año 0	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
ACTIVOS	**106.071**	**86.191**	**113.900**	**151.219**	**198.919**	**258.544**
Corrientes	***16.123***	***9.190***	***49.801***	***100.024***	***160.118***	***232.139***
Efectivo	16.123	7.179	47.571	97.562	157.424	230.734
Inventarios	-	2.011	2.230	2.462	2.694	1.405
No Corrientes	**89.947**	**77.001**	**64.098**	**51.195**	**38.800**	**26.405**
Propiedad, Planta y Equipo	89.427	89.427	89.427	89.427	89.427	89.427
Depreciación acumulada	-	12.922	25.801	38.680	51.051	63.422
Intangibles	520	520	520	520	520	520
Amortización acumulada	-	24	48	72	96	120
PASIVOS	***31.821***	***27.393***	***22.250***	***16.131***	***9.276***	***1.882***
Corrientes	**-**	***599***	***1.075***	***1.242***	***1.416***	***1.882***
Cuentas por pagar proveedores		84	94	104	115	125
Sueldos por pagar	-	515	515	515	515	515
Impuestos por pagar	-	-	467	623	787	1.242
No Corrientes	***31.821***	***26.795***	***21.174***	***14.889***	***7.860***	**-**
Deuda a largo plazo	31.821	26.795	21.174	14.889	7.860	-
PATRIMONIO	***74.249***	***58.797***	***91.650***	***135.088***	***189.642***	***256.662***
Capital	74.249	74.249	74.249	74.249	74.249	74.249
Utilidades retenidas	-	**(15.452)**	**17.400**	**60.839**	**115.393**	**182.413**

En el estado de situación financiera proyectado para cinco años, se muestra el crecimiento sostenido del activo y patrimonio; en el caso del activo, crece por acción del efectivo que proviene de las utilidades retenidas a partir del año 2 de operación de la empresa. En el caso de la deuda a largo plazo, disminuye paulatinamente hasta alcanzar el pago total en el año 5, mencionando que 1-800 Smile Dental no requiere de financiamiento externo adicional durante el tiempo de proyección.

6.1.6.2 Estado de resultado integral

El estado de resultado proyectado es el siguiente:

Tabla 26. Estado de resultado integral

	Año 1	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Ingresos por ventas	101.700	200.251	222.543	244.894	267.306
Costo materiales dentales	17.103	29.331	32.533	35.735	36.964
Pago especialista	30.510	60.075	66.763	73.468	80.192
INGRESOS NETOS	**54.087**	**110.845**	**123.247**	**135.692**	**150.150**
Gastos sueldos	36.966	39.795	40.177	40.564	40.954
Gastos generales	15.996	16.156	16.318	16.481	16.646
Gastos insumos	311	616	685	754	823
Gastos de depreciación	12.922	12.879	12.879	12.371	12.371
Gastos de amortización	24	24	24	24	24
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	**(12.132)**	**41.376**	**53.165**	**65.498**	**79.333**
Gastos de intereses	3.320	2.726	2.061	1.318	486
UTILIDAD ANTES DE IMPTO Y PARTICIPACIÓN	**(15.452)**	**38.650**	**51.104**	**64.181**	**78.847**
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	5.798	7.666	9.627	11.827
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	**(15.452)**	**32.853**	**43.439**	**54.554**	**67.020**
22% IMPUESTO A LA RENTA	-	7.228	9.556	12.002	14.744
UTILIDAD NETA	**(15.452)**	**25.625**	**33.882**	**42.552**	**52.275**

En el año 1 se planifica una pérdida financiera debido a que los ingresos obtenidos no sustenta la operación de la empresa, a partir del año 2, la empresa mantiene una utilidad neta de $ 25.625 que representa el 23% de los ingresos netos, este nivel de utilidad se incrementa hasta alcanzar el 34% en el año 5.

6.1.6.3 Flujo de efectivo

El flujo de caja del proyecto e inversionista es el siguiente:

Tabla 27. Flujo de caja del proyecto e inversionista

AÑO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.		(12.132)	41.376	53.165	65.498	79.333
Gastos de depreciación		11.849	12.879	12.879	12.414	12.371
Gastos de amortización		24	24	24	24	24
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		-	5.798	7.666	9.627	11.827
22% IMPUESTO A LA RENTA		-	-	-	-	-
I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)		**(259)**	**48.481**	**58.402**	**68.309**	**79.901**
		-	-	-	-	-
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(16.123)	-	-	-	-	-
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	5.190	(870)	(1.728)	(1.723)	53
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	-	-	-	-	(922)
II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(16.123)	5.190	(870)	(1.728)	(1.723)	(869)
	-	-	-	-	-	-
INVERSIONES	(89.947)	-	-	-	-	2.400
RECUPERACIONES	-	-	-	-	-	-
Recuperación maquinaria	-	-	-	-	-	12.827
Recuperación vehículos	-	-	-	-	-	-
Recuperación equipo de computación	-	-	-	-	-	849
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	(89.947)	-	-	-	-	16.077
	-	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	**(106.071)**	**4.931**	**47.611**	**56.674**	**66.586**	**95.109**

FLUJO DE CAJA INVERSIONISTA

	0	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	**(106.071)**	**4.931**	**47.611**	**56.674**	**66.586**	**95.109**
Préstamo	31.821	-	-	-	-	-
Gastos de interés	-	(3.320)	(2.726)	(2.061)	(1.318)	(486)
Amortización del capital	-	(5.026)	(5.621)	(6.285)	(7.029)	(7.860)
Escudo fiscal	-	1.119	919	695	444	164
IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	**(74.249)**	**(2.297)**	**40.183**	**49.022**	**58.684**	**86.927**

El flujo de caja de proyecto tiene saldos positivos desde el año 1 debido a la recuperación del gasto por depreciación y amortización, expresadas en el estado de resultados; adicionalmente se considera la recuperación del capital de trabajo neto y la recuperación de los activos adquiridos en el año 1.

6.2 Análisis, interpretación y presentación de resultados

6.2.1 Valor presente neto

El cálculo del valor presente neto se considera los siguientes flujos de caja del proyecto e inversionista:

Tabla 28. Cálculo del valor presente neto

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJOS DEL PROYECTO	(106.071)	4.931	47.611	56.674	66.586	95.109
FLUJOS DEL PROYECTO DESCONTADO		4.285	35.952	37.188	37.967	47.125
FLUJOS DEL PROYECTO ACUMULADO	(106.071)	(101.786)	(65.834)	(28.646)	9.321	56.447
FLUJO DEL INVERSIONISTA	(74.249)	(2.297)	40.183	49.022	58.684	86.927
FLUJO DEL INVERSIONISTA DESCONTADO		(1.941)	28.689	29.573	29.912	37.439
FLUJO DEL INVERSIONISTA ACUMULADO	(74.249)	(76.190)	(47.501)	(17.928)	11.984	49.423

El valor presente neto en el flujo del proyecto es $ 56.447 y en el flujo del inversionista es $ 49.423; en ambos casos es mayor a cero. La tasa de descuento utilizada para el flujo de caja del proyecto es 15,08% y para el flujo de caja del inversionista es 18,35%.

6.2.2 Tasa interna de retorno

En base a los flujos de caja descontado, se obtiene una tasa interna de retorno de 30,23% en el flujo del proyecto y 36,58% en el flujo del inversionista; en ambos casos son mayores a la respectiva tasa de descuento utilizada en cada flujo.

6.2.3 Tasa descuento

Como se mencionó anteriormente la tasa de descuento utilizada para el flujo del proyecto es 15,08% (WACC) y la tasa de descuento para el flujo del inversionista es 18,35% (CAPM), utilizando los siguientes datos para el respectivo cálculo:

Tabla 29. Cálculo de la tasa de descuento

Tasa libre de riesgo	**2,92%**
Rendimiento del Mercado	9,78%
Beta	0,90
Beta Apalancada	0,85
Riesgo País	7,10%
Tasa de Impuestos	22,00%
Participación Trabajadores	15,00%
Escudo Fiscal	33,70%
Razón Deuda/Capital	43%
Costo Deuda Actual	11,23%

6.2.4 Período de recuperación de la inversión

El período de recuperación de la inversión en el flujo del proyecto es 3,12 años y en el flujo del inversionista es 3,33 años, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 30. Período de recuperación de la inversión

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJOS DEL PROYECTO ACUMULADO	**(106.071)**	**(101.786)**	**(65.834)**	**(28.646)**	**9.321**	**56.447**
FLUJO DEL INVERSIONISTA ACUMULADO	**(74.249)**	**(76.190)**	**(47.501)**	**(17.928)**	**11.984**	**49.423**

6.2.5 Relación beneficio costo

La relación beneficio costo es la siguiente:

Tabla 31. Relación beneficio - costo

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
BENEFICIOS DESCONTADOS	(2.297)	40.183	49.022	58.684	86.927
COSTOS DESCONTADOS	46.324	42.773	37.596	33.046	29.046

La sumatoria de beneficios descontados es igual a $ 232.519 y los costos descontados es $ 188.785; dividiendo estos dos valores, la relación beneficio costo es 1,23.

6.2.6 Punto de equilibrio

En base del uso de la fórmula del punto de equilibrio, el resultado obtenido es el siguiente:

Precio unitario promedio = $ 227,50

Costo variable unitario promedio = $ 12,89

Costos fijos promedio = $ 4.662,56

Punto de equilibrio = 22 servicios dentales mensuales

6.2.7 Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad se establece en base de la variación en el porcentaje de crecimiento de los ingresos a partir del año 2, manteniéndolo invariable con relación al año 1, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 32. Análisis de sensibilidad

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJOS DEL PROYECTO ACUMULADO	(106.071)	(101.598)	(72.167)	(47.438)	(26.212)	(2.653)

El valor presente neto obtenido con esta variación es negativo en $ 2.653 y la tasa interna de retorno es 14,23%, estos valores son favorables para el proyecto, lo que indica que esta variación en el porcentaje de crecimiento en el año 2 si afecta los indicadores de valoración.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones

- Se cumple el objetivo de plantear un plan de negocios que diseñe y estructure una empresa de servicios dentales que brindará a sus pacientes la mejor atención. 1-800 Smile Dental, en su primer año proyectado, enfrenta a una perdida financiera debido a que no alcanza la suficiente cantidad de ingresos para sustentar sus egresos. A partir del segundo año alcanza una sustentabilidad, lo que permite tener una valoración financiera favorable, con valor presente neto superior a cero y la tasa interna de retorno superior a la tasa de descuento.
- Según el análisis del entorno para las empresas de servicios dentales, es concluyente que el mercado tiene una fuerte concentración en la zona centro norte de Quito, debido a su alto movimiento comercial, eso incide en que este tipo de negocios se ubiquen en el mencionado sector, este aspecto no se debe considerar un obstáculo para llevar adelante el emprendimiento, por el contrario debe incentivar a competir en un mercado competitivo y maduro, fijándose constantemente en las necesidades y comportamiento de los usuarios, para ofrecer un servicio que se apegue a lo que busca el cliente potencial.
- El modelo de gestión implementado para al empresa de servicios dentales se orienta a cubrir las perspectivas del Modelo de Cuadro de Mando Integral, utilizando como insumo de información, los datos relevantes obtenidos del análisis del entorno; los cuales fueron expuestos en la matriz FODA, de esta manera, se plantea un modelo capaz de recoger las estrategias necesarias para maximizar el uso de recursos disponibles y minimizando los posibles riesgos que se pueden presentar en la implementación del modelo de negocio.
- Es concluyente que la definición del modelo de negocio junto con sus procesos operativos y administrativos, se ven expresados en la proyección de sus índices positivos de utilidad; esto permite verificar que el modelo de negocio planteado para la empresa de servicios dentales es sustentable a lo largo del tiempo, aunque en los primeros años de operación tiene un crecimiento moderado, lo cual es una muestra de

la prudencia comercial y financiera que se utiliza en la generación de las proyecciones. El modelo de negocio planteado tiene un fuerte énfasis en la prestación de servicios odontológicos multidisciplinarios y en el uso de la tecnología como factor diferenciador frente a los competidores que se ubican en la zona centro norte de la ciudad de Quito.

- La proyección de los márgenes de rendimiento sobre el patrimonio manifiesta que las utilidades ofrecidas a los inversores tienen un alto nivel de réditos, estos márgenes de rendimiento van aumentado en el tiempo por la decisión de la gerencia de retener las utilidades con el fin de que en un mediano plazo deban invertirse en mejoras para 1-800 Smile Dental; disposición que va acorde con lo definido en sus objetivos de crear una propuesta de valor diferenciado.

7.2 Recomendaciones

- En la creación de un nuevo negocio está asociado un factor de riesgo que está presente con mayor fuerza en los primeros años de funcionamiento, ante ello, es necesario que se generen indicadores de gestión relacionados con las áreas claves del negocio, sustentándose en la información generada en el Modelo Canvas; de esta forma, se puede desarrollar indicadores claves de negocio para minimizar el riesgo de pérdidas financieras, más allá de los primeros años de funcionamiento de 1-800 Smile Dental.
- Fortalecer los proyectos orientados a las alianzas estratégicas con empresas para el intercambio de servicios, así como también con empresas de seguros médicos para generar ganancias por volúmenes de atención y no por precios, considerando que la capacidad instalada permite lo antedicho primera.
- Complementar la generación de procesos administrativos de apoyo (contable y de gestión) con la adquisición de aplicativos informáticos especializados en el manejo contable y de gestión médica para manejo de pacientes e historias clínicas, como parte del cumplimiento de lo planteado en las estrategias de reorientación y supervivencia definidos en el FODA de este plan.
- Para crear un valor diferenciado, como parte de los objetivos planteados y de acuerdo con la estrategia defensiva plasmada en el FODA, se recomienda que las utilidades

retenidas en los próximos 5 años sean invertidas en la renovación de equipos odontológicos nuevos.

- Se recomienda realizar un plan de marketing enfocado en los conceptos de marketing digital para complementar la planificación estratégica en lo que refiere a las estrategias ofensivas, de manera que se fortalezca la Promoción mediante redes sociales del servicio ambulatorio y de emergencias odontológicas, el uso de equipos de alta tecnología odontológica y los servicios prestados por profesionales calificados.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

8.1 BIBLIOGRAFÍA

Aguilera Castro, A. (2020). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. *Pensamiento & Gestión*, 28 - 42.

Amit, R., & Zott, C. (2010). La creación de valor en el comercio electrónico. *Strategic Management Journal*, 493 - 520.

Banco Central Ecuador. (2022). *Presentación Coyuntural - Estadísticas Macroeconómicas.* Quito: Banco Central Ecuador.

Bustos Farías, J. (2013). *Proceso Administrativo.* Mexico D.F.

Carrasco, I., & Castaño, M. (2016). El emprendimiento schumpeteriano y el contexto social. *Revistas ICE*, 121 - 134. Obtenido de http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_845_121-134__F6565B36FDFD765A932BB8BEEE9AAB41.pdf

Castillo, M., & Alvarez, A. (2014). Design thinking: como guiar a estudiantes, emprendedores y empresarios en su aplicación. *Ingenieria Industrial*, 301 - 3011. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362014000300006&script=sci_arttext&tlng=pt

Chiavenato, I. (2019). *Comportamiento Organizacional: la dinàmica del èxito de las organizaciones.* Mèxico: McGrawHill.

Clark, T., & Alexander, O. (2012). *Tu modelo de negocio.* Barcelona: Deusto.

David, F. (2018). *Administración Estratégica.* Mexico DF: Pearson.

Ferreira, D. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. *Cooperativismo y Desarrollo*, 1 - 25.

Fino Garzón, D. (2018). *Innovación en modelos de negocio: metodología Lean Canvas en una startup tecnológica.* Bogota: Universidad Nueva Granada. Obtenido de

http://eprints.rclis.org/22429/1/UMNGAGG48FS-Diego%20Mauricio%20Fino%20Garz%C3%B3n-Ensayo%20v.5.pdf

Gamez, J. (2017). *Emprendimiento, creatividad e innovación.* Bogotá: Universidad La Salle.

Harvard Business School Publishing Corporation. (2019). *Crear un plan de negocios* (Primera Edición - abril de 2009 ed.). (H. B. Press, Ed., & 2. I. S.A., Trad.) Santiago, Chile: Impact Media Comercial S.A. Recuperado el 25 de Enero de 2016

Hernández Sampieri, R. (2018). *Metodología de la investigación.* Bogota: McGraw Hill.

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (19 de marzo de 2022). *www.iess.gob.ec*. Obtenido de www.iess.gob.ec: https://www.iess.gob.ec/sala-de-prensa/-/asset_publisher/4DHq/content/el-iess-promueve-campana-de-salud-bucal-en-zonas-rurales-del-pais/10174?redirect=https%3A%2F%2Fwww.iess.gob.ec%2Fsala-de-prensa%3Fp_p_id%3D101_INSTANCE_4DHq%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_st

Instituto Nacional de Estadisticas y Censos. (28 de marzo de 2014). *www.ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de Ecuador en cifras - Población: www.inec.gob.ec/tabulados.../15_POBLA_PROV_CANT_PARR_AREA_GEDAD.xls

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2022). *Registro Estadístico de Recursos y Actividades de Salud.* Quito: INEC.

Ministerio de Salud Pública. (2020). *Reglamento para la emisión del permiso de funcionamiento de establecimientos y servicios de atención de salud del Sistema Nacional de Salud.* Quito: Ministerio de Salud Pública.

Nahmias, S. (2018). *Análisis de la producción y las operaciones.* México DF: McGraw Hill.

Naveros, J., & Cabrerizo, M. (2019). *Plan de negocios.* Malaga: Vértice.

Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology.* Lausana: University of Lausana.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2019). *Claryfing Business Model: origins, present and future of the concept.* Madrid: AIS.

Rodríguez, M., & Fernández, R. (2018). *El Mercadeo en los Emprendimientos Asociativos.* Buenos Aires: IICA.

Saieh, C. (2020). *Derecho para el emprendimiento.* Santiago de Chile: Salesianos Impresores.

Sapag Chain, N. (2019). *Evaluación y formulación de proyectos.* Santiago de Chile: McGraw Hill.

Servicios Rentas Internas. (25 de enero de 2020). *www.sri.gob.ec*. Obtenido de www.sri.gob.ec/estadisticasmultidimensionales: https://declaraciones.sri.gob.ec/saiku-ui/

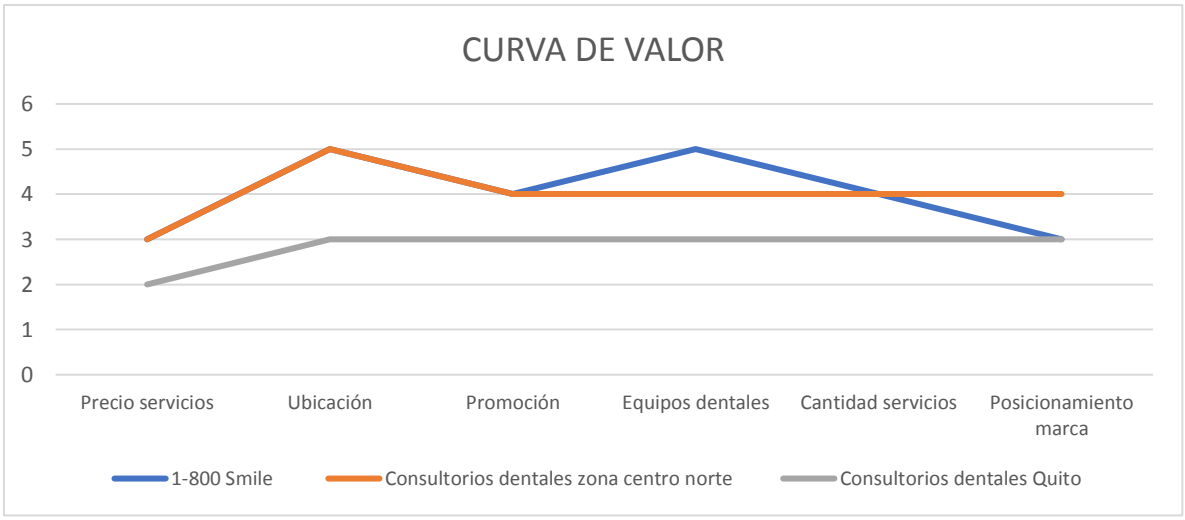
Torres, I., Ordaz, P., & Gutiérrez, D. (2015). Calidad mediante la herramienta Balanced Scorecard aplicando a los planes de negocio mediante Canvas. *Revista de divulgación científica: Jóvenes en la Ciencia*, 22 - 25.

Viniegra, S. (2016). *Entendiendo el plan de negocios* . Bogotá: Pearson.

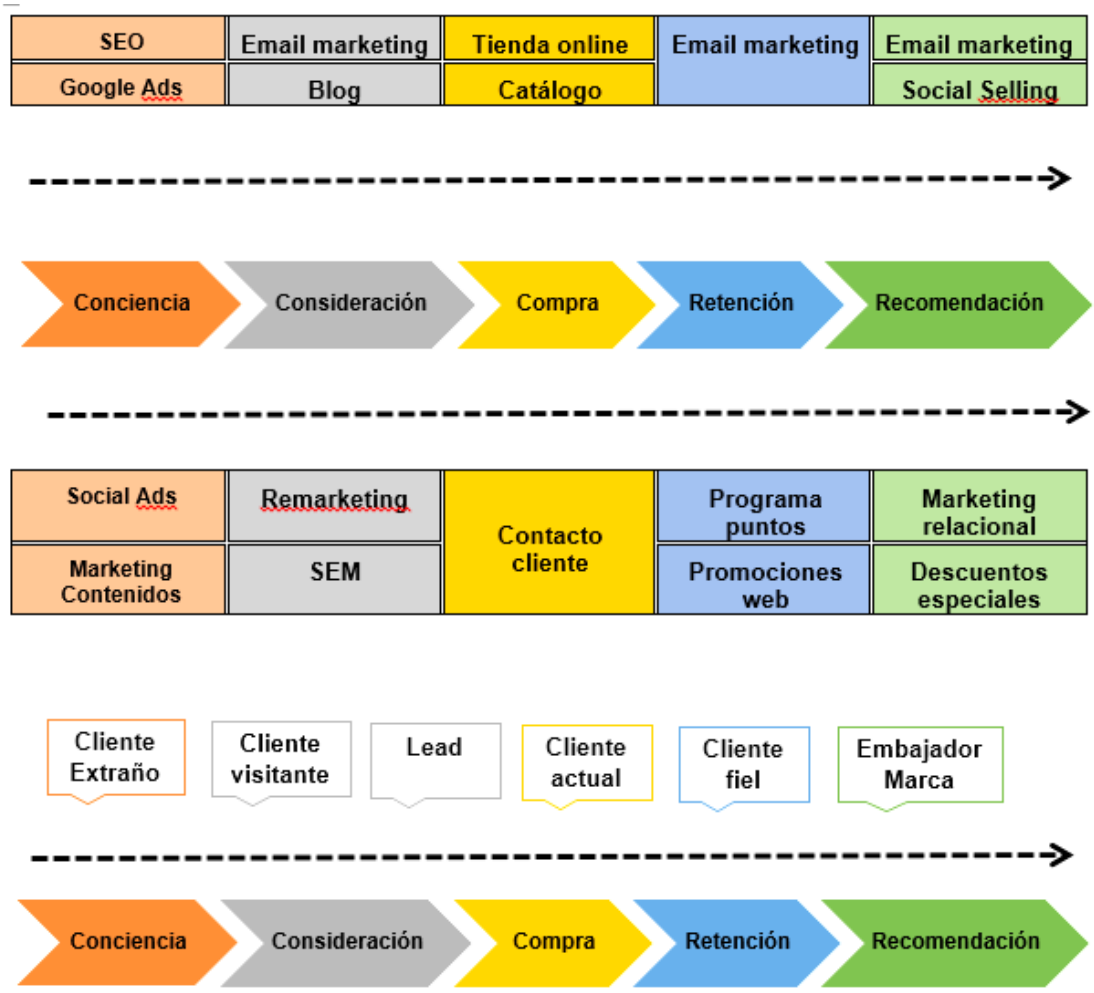
ANEXOS

Anexo 1. Curva de valor

CURVA DE VALOR	Precio servicios	Ubicación	Promoción	Equipos dentales	Cantidad servicios	Posicionamiento marca
1-800 Smile Dental	3	5	4	5	4	3
Consultorios dentales zona centro norte	3	5	4	4	4	4
Consultorios dentales Quito	2	3	3	3	3	3
1 = Mas bajo						
5 = Mas alto						



Anexo 2. Customer Journey Map



Anexo 3. Cartas de proyectos

CARTA DE PROYECTO

Realizado por:	**Paula Bravo**	**Fecha:**	**01/04/2022**

Información General	
Nombre del Proyecto	Citas odontológicas a través de tres canales
Gerente	Dra Michelle Bravo Pinto
Patrocinador/a	Dra Michelle Bravo Pinto
Correo electrónico	
N° de teléfono	0963223625
Departamento	
Proceso afectado (si	
Fecha de inicio esperada	June 1, 2022
Fecha de finalización Prevista	June 30, 2022
Coste Estimado	

Descripción	
Antecedentes	Buscar amplitud en el manejo y captacion de clientes (pacientes) a traves de Redes sociales y pagina web institucional para incrementar las ventas
Propuesta	Establecer los lineamientos y la ejecucion de creacion de imagen institucional en redes sociales y el desarrollo de una pagina web institucional.
Alcance	Crear usuarios en las principales redes sociales (whatsapp, Facebook, Instagram) mas utilizadas y crear la pagina web isntitucional
Entregables	Usuarios en principales redes sociales (Whatsapp, Instagram y Facebook)/ página web institucional.
Métricas	(Número de clientes que tomaron cita por un canal / total de citas tomadas por cualquier canal) x 100. (Número de citas ejecutadas en un canal/ total de citas tomadas en un canal) x 100

Definición de Recursos

Coste	**Proveedor - Cliente**	**Ratio**	**Cantidad**	**Importe**
Servicio				$ -
Mano de Obra/Trabajo				$ -
Otros				$ -
Varios				$ -
…				$ -
…				$ -
		Total Costes		$ -

Descripción de Riesgos

Riesgos	Los usuarios solo visualizan la publicación.

CARTA DE PROYECTO

Realizado por:	Paula Bravo	Fecha:	01/04/2022

Información General

Nombre del Proyecto	Encuesta de satisfacción de clientes
Gerente	Dra Michelle Bravo Pinto
Patrocinador/a	Dra Michelle Bravo Pinto
Correo electrónico	
N° de teléfono	0963223625
Departamento	
Proceso afectado (si hay)	
Fecha de inicio esperada	
Fecha de finalización Prevista	
Coste Estimado	
ROI Estimado	

Descripción

Antecedentes	Saber como se sienten los pacientes durante su consulta odontológica
Propuesta	Realizar encuesta al paciante al terminar la consulta dental siendo 1 el menos satisfacorio y 5 el más satisfactorio.
Alcance	Interactuar con los pacintes mediante encuestas de satisfacción.
Entregables	Encuestas de satisfacción a pacientes.
Métricas	(Número de clientes satisfechos/ clientes atendidos) x 100.

Definición de Recursos y Costes

Coste	Proveedor - Cliente	Cantidad	Importe
Servicio	Estadistico	1 Servicio	$ 400,00
Mano de Obra/Trabajo			$ -
Otros			$ -
Varios			$ -
...			$ -
...			$ -
	Total Costes		$ 400,00

Descripción de Riesgos

Riesgos	Los datos no esten correctamente tabulados.

CARTA DE PROYECTO

Realizado por:	Paula Bravo	Fecha:	01/04/2022

Información General

Nombre del Proyecto	Alcanzar el 100% en la elaboración de procesos administrativos dentro del primer semestre de funcionamiento
Gerente	Dra Michelle Bravo Pinto
Patrocinador/a	Dra Michelle Bravo Pinto
Correo electrónico	
N° de teléfono	0963223625
Fecha de inicio esperada	June 15, 2022
Fecha de finalización Prevista	December 15, 2022
Coste Estimado	**$2.000**

Descripción

Antecedentes	No se ha realizado ningún levantamiento de procesos.
Propuesta	Realizar el levantamiento de procesos
Alcance	Tener para cada proceso un manual de procedimientos
Entregables	Manual de procedimientos
Métricas	(Número de manuales de procedimientos aprobados/ número de manuales de procedimientos planificados) x100

Definición de Recursos y Costes

Coste	Proveedor - Cliente	Cantidad		Importe
Servicio	Asesor de Procesos		1 Servicio	$ 333,00
				$ -
				$ -
				$ -
				$ -
				$ -
		Total Costes		$ 333,00

Descripción de Riesgos

Riesgos	Se alargue el tiempo del proyecto porque no se logre disponer el 100% de los profesionales que realizan el proceso.

CARTA DE PROYECTO

Realizado por:	Paula Bravo	Fecha:	01/04/2022

Información General

Nombre del Proyecto	Convenio con seguros médicos
Gerente	Dra Michelle Bravo Pinto
Patrocinador/a	Dra Michelle Bravo Pinto
Correo electrónico	
N° de teléfono	0963223625
Fecha de inicio esperada	July 4, 2022
Fecha de finalización Prevista	August 4, 2022
Coste Estimado	**$1.000**

Descripción

Antecedentes	Incrementar pacientes (ventas)
Propuesta	Incrementar pacientes a través de empresas de seguros médicos.
Alcance	Alcanzar el mayor número de paicentes
Entregables	Documento de convenio firmado
Métricas	Número de convenios firmados

Definición de Recursos y Costes

Coste	Proveedor - Cliente	Cantidad	Importe
Servicio	Asesor Comercial	1 Servicio	$1.000,00
Mano de Obra/Trabajo			$ -
Otros			$ -
Varios			$ -
...			$ -
...			$ -
		Total Costes	$1.000,00

Descripción de Riesgos

Riesgos	Las aseguradoras no quieran asosiarse con nuestro consultorio por alguna razón como que recién estamos empezando.

CARTA DE PROYECTO

Realizado por:	Paula Bravo	Fecha:	01/04/2022

Información General

Nombre del Proyecto	Sistemas de historias clínicas
Gerente	Dra Michelle Bravo Pinto
Patrocinador/a	Dra Michelle Bravo Pinto
Correo electrónico	
N° de teléfono	0963223625
Fecha de inicio esperada	June 1, 2022
Fecha de finalización Prevista	July 1, 2022
Coste Estimado	**$400**

Descripción

Antecedentes	Evitar el manejo manual de las historias clinicas que provoca un desgaste en el proceso de regsitro de pacientes.
Propuesta	Desarrollar un sistema informatico de hsitorias clínicas.
Alcance	Control automático de historias clínicas.
Entregables	Historias Clínicas
Métricas	Número de historias clínicas

Definición de Recursos y Costes

Coste	Proveedor - Cliente	Cantidad	Importe
Servicio	Desarrollador de sistemas	1 servicio	$ 400,00
Mano de Obra/Trabajo			$ -
Otros			$ -
Varios			$ -
...			$ -
...			$ -
	Total Costes		$ 400,00

Descripción de Riesgos

Riesgos	El desarrollo del sistema no se complete a tiempo

CARTA DE PROYECTO

Realizado por:	Paula Bravo	Fecha:	01/04/2022

Información General

Nombre del Proyecto	Liderazgo y potencial del equipo
Gerente	Dra Michelle Bravo Pinto
Patrocinador/a	Dra Michelle Bravo Pinto
Correo electrónico	
N° de teléfono	0963223625
Fecha de inicio esperada	August 1, 2022
Fecha de finalización Prevista	August 3, 2022
Coste Estimado	**$900**

Descripción

Antecedentes	Fortalecer las habilidades de los funcionarios en temas de liderazgo y trabajo en equipo.
Propuesta	Crear un plan de capacitación en liderazgo y trabajo en equipo para todos los funcionarios.
Alcance	Capacitar a los funcionarios del consultorio sobre temas de liderazgo y trabajo en equipo.
Entregables	Certficados de capacitación a los funcionarios de liderazgo y trabajo en equipo.
Métricas	(Horas de capacitación en liderazgo y trabajo en equipo ejecutadas/horas de capacitación en liderazgo y trabajo en equipo programadas) x100

Definición de Recursos y Costes

Coste	Proveedor - Cliente	Cantidad	Importe
Servicio	Coahing de Liderazgo en Equipo	3hxdía	$ 300,00
			$ -
			$ -
			$ -
			$ -
			$ -
		Total Costes	$ 300,00

Descripción de Riesgos

Riesgos	Los funcionarios no asistan a las capacitaciones.