



Trabajo Fin de Grado

PLAN DE NEGOCIO PARA LA APERTURA DE UNA
CLÍNICA DENTAL

Business plan for an opening of a dental practice

Autor

Carlos Climente Antoñana

Directora

Consuelo González Gil

Facultad de Economía y Empresa – Universidad de Zaragoza
2022

ÍNDICE

1.	PRESENTACIÓN DEL PROYECTO.....	6
1.1.	INTRODUCCIÓN AL SECTOR	6
1.2.	INTRODUCCIÓN.....	6
1.3.	FILOSOFÍA DE LA EMPRESA.....	8
2.	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	9
2.1.	ANÁLISIS DEL MERCADO Y DE LA COMPETENCIA	15
2.1.1.	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	17
2.1.2.	ANÁLISIS DEL MERCADO	21
3.	VIABILIDAD COMERCIAL: EL PLAN DE MARKETING	23
3.1.	TRATAMIENTOS	23
3.2.	POSICIONAMIENTO Y SEGMENTACIÓN	25
3.3.	OBJETIVOS DE VENTAS	25
3.4.	POLÍTICAS DE PRECIOS.....	26
3.5.	CONDICIONES DE COBRO	28
3.6.	PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	28
3.7.	RELACIONES PÚBLICAS.....	30
3.8.	LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN	30
3.9.	ATENCIÓN AL CLIENTE	31
3.10.	PLAN DE LANZAMIENTO DE LA EMPRESA.....	31
3.11.	IMAGEN E IDENTIDAD CORPORATIVA.....	32
4.	VIABILIDAD TÉCNICA.....	33
4.1.	UBICACIÓN	33
4.2.	ALTERNATIVAS DE INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS.	34
4.3.	REQUISITOS APERTURA CLINICA DENTAL:.....	34
4.3.1.	REQUISITOS NORMATIVOS PARA LA INSTALACIÓN	34
4.4.	DESCRIPCION DEL PROCESO PRODUCTIVO	37
5.	ESTRUCTURA LEGAL Y ORGANIZATIVA	40
5.1.	CONDICIONES LABORALES	42
5.2.	FORMA JURÍDICA	44
5.3.	PUESTA EN FUNCIONAMIENTO DE LA CLÍNICA:	45
6.	ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO	48
6.1	INVERSIONES.....	48
6.2	FINANCIACIÓN.....	49
6.3.	INGRESOS	49
6.4.	GASTOS	51
6.5.	TESORERÍA.....	54

6.6	PUNTO DE EQUILIBRIO	56
6.7.	BALANCE.....	58
6.8.	PÉRDIDAS Y GANANCIAS.....	59
6.9.	ANÁLISIS DE RATIOS	60
7.	CONCLUSIONES	62
8.	ANEXOS	63
9.	BIBLIOGRAFÍA	78

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 . Cifras oficiales de población según Padrón municipal.....	14
Tabla 2 . Tarifa Adeslas Dental	18
Tabla 3 . Tarifa Vitaldent.....	19
Tabla 4 . Tratamientos Clínica Lázaro	26
Tabla 5. Salario-base	43
Tabla 6. Cotización s.s empresa	43
Tabla 7. Características elección forma jurídica	44
Tabla 8. Inversiones Clínica Lázaro	48
Tabla 9. Características préstamo.....	49
Tabla 10. Ingresos por meses escenario realista 2023	50
Tabla 11. Ingresos por año escenario realista.....	51
Tabla 12. Previsión ingresos y gastos. 2023-2027	53
Tabla 13. Previsión tesorería Clínica Lázaro (2022-2027)	55
Tabla 14. Punto de equilibrio	56
Tabla 15. Balance Clínica Lázaro (2023-2027)	58
Tabla 16. Pérdidas y Ganancias Clínica Lázaro (2023-2027)	59
Tabla 17. Ratios.	60

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Factores macro.....	9
Figura 2. Tasa variación anual IPC España (2021-2022).....	10
Figura 3. Índice de Precios de Consumo (2012-2022)	11
Figura 4 . Tendencias con base fija a partir de 2011	12
Figura 5 . Cifras de Población. 2022	13
Figura 6 . Población Sabadell 2021 por sexo y edad	14
Figura 7 . Encuesta de Condiciones de Vida. 2020	15
Figura 8 . Volumen de ventas en millones de euros.....	16
Figura 9. Situación Clínica Dental Lázaro	17
Figura 10. Evolución del mercado dental en España 2010-2015	20
Figura 11. Logotipo Clínica.....	32
Figura 12. Plano Clínica	33

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo elaborar un plan negocio para conocer la viabilidad de la apertura de una clínica dental en el municipio de Sabadell (Barcelona, España).

Primeramente, realizaremos un estudio estratégico, analizando el entorno general a través del análisis PEST, examinando el mercado y las competencias existentes.

Se detallará también un plan de marketing, que incluye la descripción de los objetivos comerciales de la empresa y los diferentes servicios ofrecidos, así como todo lo relativo a la política de precios, publicidad, logística y atención al paciente.

Además, se realizará un estudio detallado del organigrama y un análisis de los puestos de trabajo, describiendo el proceso productivo y sus operaciones.

Por último, se realizará un análisis económico-financiero para un horizonte temporal de 5 años, que nos va a permitir decidir sobre la viabilidad del proyecto mediante la recopilación y el análisis de toda la información económica y financiera.

ABSTRACT

This study aims to develop a business plan to know the viability of opening a dental practice in the city of Sabadell (Barcelona, Spain).

Firstly, we will carry out a strategic study, analyzing the general environment through the PEST analysis, examining the market and existing competency.

A marketing plan will also be detailed, which includes a description of the company's commercial objectives and the different services offered, as well as everything related to pricing policy, advertising, logistics and patient care.

In addition, a detailed study of the organigram and an analysis of the job positions will be carried out, describing the production process and its operations.

Finally, an economic-financial analysis will be carried out for a follow-up of 5 years, which will allow us to decide on the viability of the project through the compilation and analysis of all the economic and financial information.

1. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

El mundo del sector dental ha sido desconocido para mí hasta hace bien poco, solo era conocido desde la perspectiva del paciente. En estos momentos, que estoy inmerso también en un tratamiento de ortodoncia, y, a raíz de que mi pareja es profesional del sector, se ha abierto en mí un nuevo mundo muy interesante y con muchas oportunidades de negocio; por lo que, aunque mi experiencia en el sector sea escasa, abordaremos el proyecto con mucha ilusión y ganas de que salga adelante para que se trate de un negocio muy rentable.

Este negocio es una buena manera de emprender un camino profesional y, con ello encontrar una salida a una situación laboral compleja.

1.1. INTRODUCCIÓN AL SECTOR

Durante más de 40 años (desde 1944 y hasta 1987) los dentistas en España estudiaban la carrera de Medicina (de seis años) y un MIR en Estomatología (“ciencias de la boca”) de tres años de duración. En total eran nueve años de formación médica.

Esta situación era prácticamente única en el mundo, ya que, en Francia o Italia, los dentistas podían ejercer legalmente con solo 3 años de estudios universitarios.

Con el ingreso de España en la UE la situación de los dentistas españoles se homologa con la del resto de estados miembros y se crea la carrera de Odontología de cinco años en 1986, que va implantándose poco a poco al tiempo que se extingue la especialidad en Estomatología. Después de la última reforma universitaria, (el famoso Plan Bolonia), las facultades de Odontología ya no expiden las antiguas licenciaturas, sino grados. A efectos asistenciales, un graduado y un licenciado en Odontología son lo mismo.

En la clasificación nacional de actividades económicas (CNAE) nuestro sector encuadrado en el grupo Q como “actividades sanitarias y de servicios sociales” y dentro de este en el epígrafe 8623 de “servicios odontológicos.”

1.2. INTRODUCCIÓN

El proyecto final de grado propuesto es la creación y apertura de una clínica dental, clínica dental LÁZARO, en Sabadell (Barcelona). Esta localidad cuenta en la actualidad con una población de 216.204 a 1/1/2021, y 40 clínicas dentales en su municipio.

Nos encontramos un sector muy competitivo, con cada vez más profesionales, pero en el cual cada vez más personas se interesan por su salud bucodental, ya no solo para paliar sus dolores sino con un fin estético, tan preocupado y demandado en este s. XXI.

La odontología es un servicio médico de primera necesidad, el cual, en la mayoría de los casos, no cubre la seguridad social (salvo extracciones dentales), por lo que los clientes potenciales, podríamos decir, que es básicamente toda la población. Esto representa un gran atractivo a la hora de elegir este plan de negocio, aunque también se es consciente de la gran cantidad de clínicas que existen en la actualidad, muchas de ellas franquicias que poco se interesan por la salud bucodental de sus pacientes, primando en su mayoría un fin lucrativo máximo. Además, los profesionales odontólogos se han ido labrando una fama con el paso de los años de que solo les interesa el beneficio económico que les reporta su profesión y que no tienen transparencia a la hora de llevar a cabo los tratamientos.

En este estudio nos vamos a centrar en los aspectos estratégicos de la empresa analizando el entorno en general, así como el entorno del mercado y estudiando la competencia.

Seguidamente estudiaremos la viabilidad comercial de la empresa, diseñando el servicio que se va a ofrecer, el tipo de posicionamiento, así como la estrategia de marketing que llevaremos a cabo

También estudiaremos la viabilidad técnica del negocio, donde ubicaremos la empresa, como se distribuirá la clínica en el plano, y todo el equipamiento productivo que se instalará en la misma. Analizaremos el aspecto legal de la clínica y todos los requisitos normativos que nos exigen a la hora de la puesta en marcha, analizando tanto los legales como sanitarios.

Por último, llevaremos a cabo un estudio tanto económico y financiero para conocer la viabilidad de la empresa en los próximos años. Así, una vez estudiadas todas las variables, sabremos de primera mano si es rentable o no el proyecto.

La clínica dental se denominará CLINICA DENTAL LAZARO y se ubicará en Sabadell. El equipo promotor estará formado por una persona la cual será poseedora del 100 por ciento de la clínica, que será la siguiente:

-Un odontólogo, con máster en cirugía oral e implantes, que se encargara además de la coordinación de todo el equipo médico, con varios años de experiencia nacional e internacional que a su vez será el gerente de la clínica.

Todo ello será completado con diferentes especialistas, en diferentes áreas, dependiendo la demanda que surja, una auxiliar de clínica y un administrativo a tiempo completo.

Además, se valorará hacer un horario amplio, trabajando al medio día y los sábados. Con ello se quiere llegar a más público, ya que las clínicas particulares suelen tener un horario más reducido, y pocas trabajan en sábado.

La empresa pertenecerá al sector servicios y ofrecerá tratamientos interdisciplinares apoyados por un completo equipo de especialistas, dando un trato cercano y profesional a cada uno de nuestros clientes, ofreciendo una odontología de calidad, siempre atendiendo a unos principios éticos.

1.3. FILOSOFÍA DE LA EMPRESA

La misión de la empresa es garantizar una excelente salud bucodental de sus pacientes, proporcionando un servicio con una excelente calidad en cada uno de sus tratamientos, a través de una red de profesionales en diferentes materias, garantizando unos principios éticos y morales, para ofrecer siempre un servicio cercano, familiar y satisfaciendo las necesidades de los pacientes.

La visión es convertirse en una clínica de futuro en donde los clientes depositen su confianza para realizar cualquier tratamiento.

Valores: la empresa y sus trabajadores se regirán por unos valores que los identificará:

-Trato personal e individualizado: se dará un trato muy cercano y esmerado a cada uno los pacientes atendiendo siempre a sus posibles necesidades.

-Eficacia: siempre se trabajará para conseguir unos tratamientos de forma eficaz y sin retrasos.

-Familiar: se tratará de una clínica pequeña donde prevalecerá el bienestar y la salud bucodental del paciente primando la ética profesional con el fin de fidelizar a los clientes.

-Honestidad: siguiendo una ética profesional ofreciendo al paciente el mejor tratamiento posible y necesario para su problema, sin recurrir a tratamientos o servicios innecesarios., ajustándose a las necesidades reales del paciente y asesorándolo en todo momento.

El trato al cliente será un factor clave, ya que ir al dentista sigue produciendo una sensación de miedo, debido al dolor, por lo que es muy importante conseguir que el cliente se sienta cómodo y consiga olvidar los miedos para así lograr la fidelización.

2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

En este apartado trataremos de analizar la viabilidad estratégica del negocio que nos permitirá diseñar una estrategia, estudiando tanto el entorno en general, así como el entorno del mercado y analizado la competencia.

Existen numerosos factores externos que condicionarán su funcionamiento, de ahí que el análisis del entorno sea la clave para conocer las tendencias futuras y definir con antelación la estrategia empresarial a seguir, un instrumento bastante útil para analizar el macroentorno es el análisis PEST que se trata de una herramienta de diagnóstico de macroentorno de una organización (Figura 1).

Figura 1. Factores macro

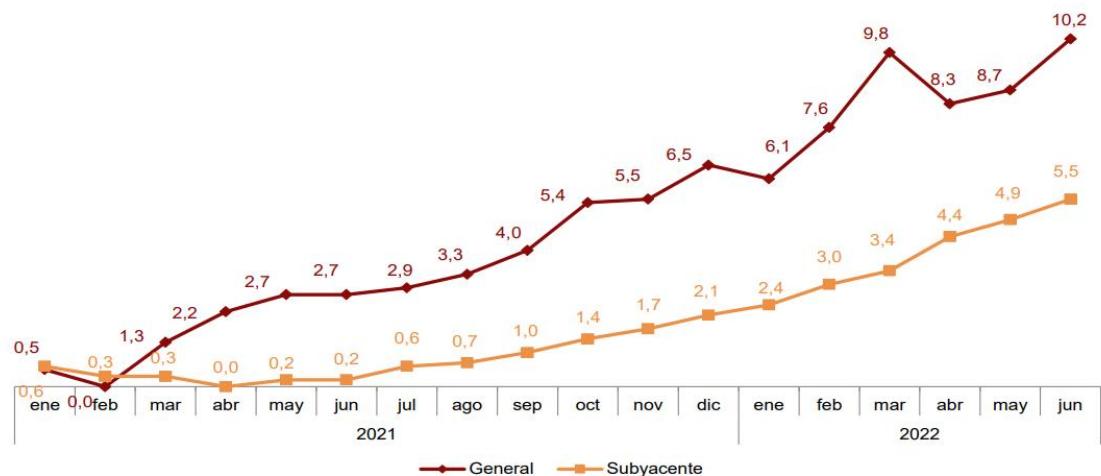


Factores económicos

Es obvio que los pacientes están ligados a los factores económicos. En el momento que nos encontramos, inmersos en una pandemia global que ha destruido multitud de empleos, ello podría repercutir de una manera negativa a nuestra empresa debido al aumento del paro y por ende de la pérdida de poder adquisitivo de las personas.

Además, tras el verano de 2021 resurgió la temida inflación. La tasa de variación anual del IPC en España en junio de 2022 ha sido del 10,2%, un aumento de un punto y medio respecto a la tasa anual (en mayo la variación fue del 8,7%), siendo esta cifra la más alta alcanzada desde abril de 1985. (ver Figura 2).

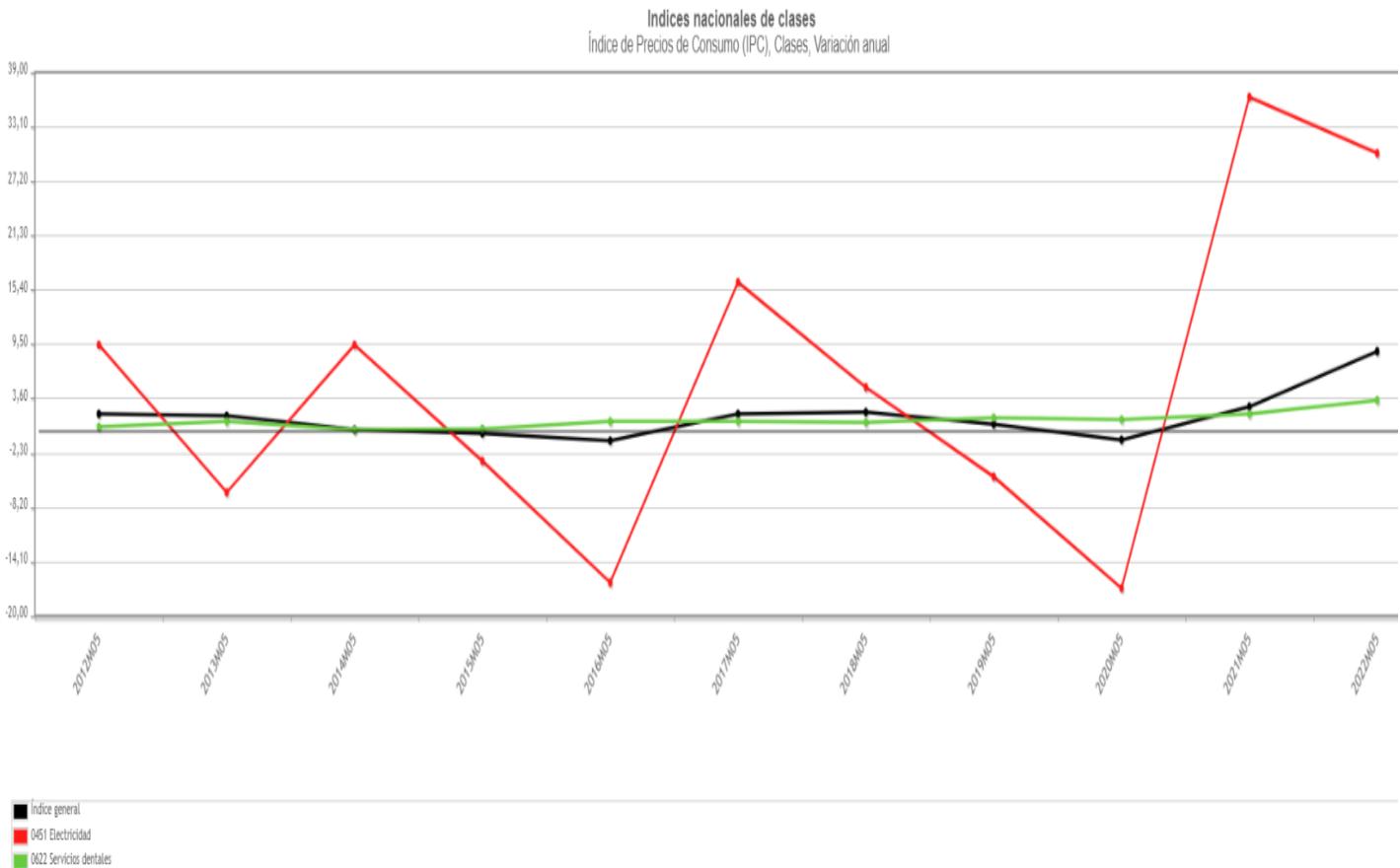
Figura 2. Tasa variación anual IPC España (2021-2022)



Fuente: Nota de prensa Indicador adelantado del Índice de Precios de Consumo (IPC). Junio 2022

Este aumento de los precios se debe principalmente a la subida de los suministros (electricidad y gas), alimentos y bebidas. Si miramos la evolución de los precios de consumo en los últimos diez años, vemos el repunte que empezó a surgir el año pasado. En la Figura 3 se muestra claramente la evolución de la electricidad, así como la subida que han tenido que repercutir los servicios dentales por el aumento de los costes. Esto implicará que para la empresa deberemos tener en cuenta un presupuesto de costes lo más ajustado posible, por tal de no traspasar el aumento de gasto a los clientes, sobre todo al inicio de nuestra actividad profesional, donde tendremos que reducir el margen al máximo, por tal de ofrecer unos precios competentes al principio y así poder ganar clientes.

Figura 3. Índice de Precios de Consumo (2012-2022)



Fuente: Nota de prensa Indicador adelantado del Índice de Precios de Consumo (IPC). Junio 2022

Cabe destacar, que una inflación alta como la que tenemos actualmente en nuestro país supone una menor disponibilidad de renta para los ciudadanos, debido a que se necesita realizar un mayor esfuerzo económico para adquirir los productos. Esto puede incidir negativamente en nuestro negocio, ya que un menor poder adquisitivo puede suponer que el gasto en servicios dentales se vea reducido.

Otro dato importante es el crecimiento del sector en los últimos años. En la siguiente Figura 4 se compara el crecimiento acumulado absoluto (con base fija 2011) del consumo dental y del PIB, permitiendo observar cómo en 2018 el negocio de productos dentales consumibles vale un 28% más que el de 2011. En ese mismo periodo la economía general creció un 13% por lo que se puede comprobar el aumento significativo en el periodo de 7 años.

Figura 4 . Tendencias con base fija a partir de 2011



Fuente: Gacetadental.com

Factores tecnológicos

Para que una clínica funcione bien se necesita una organización y un orden. Las tecnologías es una pieza clave en el sector dental ya que se orienta principalmente a la I+D, creando productos e instrumental modernizados que mejoran los procedimientos técnicos y clínicos, los plazos de trabajo y la comodidad del paciente y la del técnico.

Esta área ha sufrido un gran cambio en todo lo relacionado con la gestión de los pacientes con nuevos softwares de CRM (del inglés Customer Relationship Management) que permiten tener el detalle e historial odontológico del paciente y controlar los diferentes tratamientos de una manera más automatizada y eficiente.

Como se puede ver, las nuevas tecnologías han traído consigo beneficios inmediatos, desde una menor duración de un diagnóstico y tratamiento a la mayor comodidad y calidad para el paciente, mejoras en el sistema de impresión, en los sistemas de diseño y realización de las prótesis, en las prótesis flexibles, en las diversas técnicas de ortodoncia, el uso de cámara de alta definición para la microscopia dental; por lo que la clínica tiene que estar totalmente actualizada. Las tecnologías inducen al dentista hacia una actualización constante mejorando la calidad de las prestaciones. Por lo que el dentista debe ser capaz de utilizar en su favor para aumentar la calidad total del servicio, una calidad que obviamente percibirán también sus pacientes.

Tampoco se debe de olvidar mencionar internet que ha hecho que cada vez más pacientes tenga una información directa de las diferentes clínicas, así como de las opiniones de otros pacientes, lo que supone una divulgación muy importante de la información, facilitando la comparación entre unos profesionales y otros, teniendo una capacidad de elección más extensa que hace años.

Por ello, nuestra empresa tendrá una página web desde el inicio, donde se explicará con detalle los tratamientos que se ofrecerán en la clínica, los precios básicos de nuestros servicios, un foro donde los clientes puedan opinar y dejar sus comentarios, así como un apartado donde se pueda realizar una cita online. Además, se invertirá en SEO para obtener una mayor visibilidad en Internet que el resto de los competidores.

Factores socios culturales

En este apartado vamos a analizar qué factores afectan de algún modo a nuestro negocio.

A 1 de enero de 2022 España contaba con una población de 47.432.805 personas, un aumento respecto 2021 de 34.110 habitantes.

En la siguiente Figura 5 se observa dónde está el grueso de las personas en la pirámide poblacional, concentrándose en la edad desde los 40 a los 64 años. Esto nos dan una idea del posible paciente futuro ya que en estas franjas son más proclive a los tratamientos de implantes y de prótesis.

Figura 5 . Cifras de Población. 2022



Fuente: INE

Se observa también una baja natalidad y población juvenil la cual es más propensa a tratamientos ortodontistas desde pequeño, ya que son más fáciles de corregir, si bien es cierto que también más personas en edad adulta están optando de nuevo por tratamientos de ortodoncia debido a nuevas técnicas, como puede ser el tratamiento con Invisalign muchos de ellos con el único fin estético.

En el caso de Sabadell, según datos del padrón de habitantes a 1 de enero de 2020, tiene una población de 216.204 habitantes (Tabla 1). La evolución de la población en las últimas décadas

ha sido positiva, no ha dejado de crecer, con un incremento en los últimos veinte años del 16,8%.

Tabla 1 . Cifras oficiales de población según Padrón municipal

Barcelona: Población por municipios y sexo.

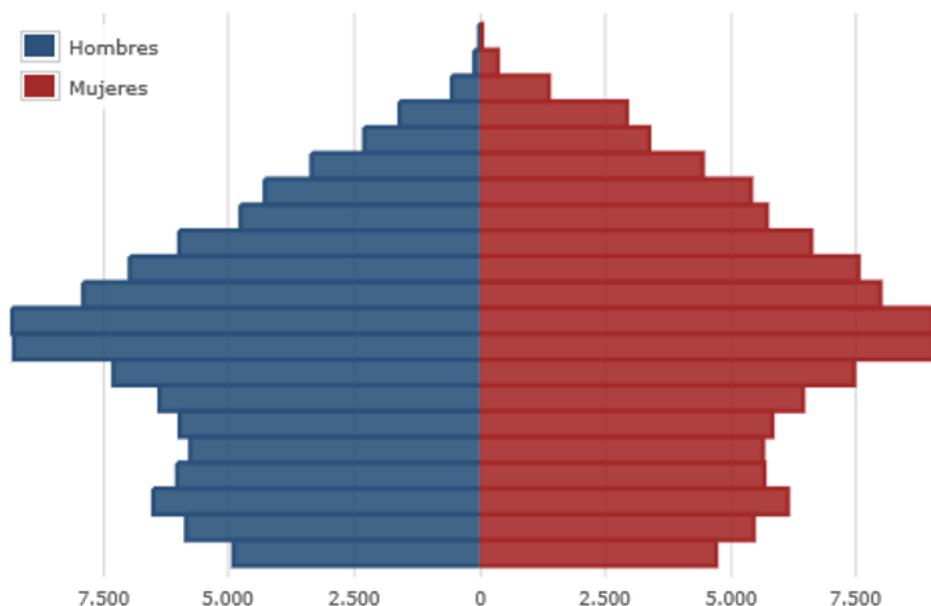
Unidades: Personas

	Total	2021	2020	2011	2010	2001	2000
		08187 Sabadell	216.204	216.520	207.721	207.338	185.170

Fuente: INE

La media de edad de los habitantes de Sabadell está subiendo en los últimos años. En 2019 era de 42 años; por lo que la población no está muy envejecida. La mayor concentración poblacional en Sabadell se encuentra entre los 40 a 49 años, entrando este rango de población entre el público objetivo de la empresa (Figura 6).

Figura 6 . Población Sabadell 2021 por sexo y edad

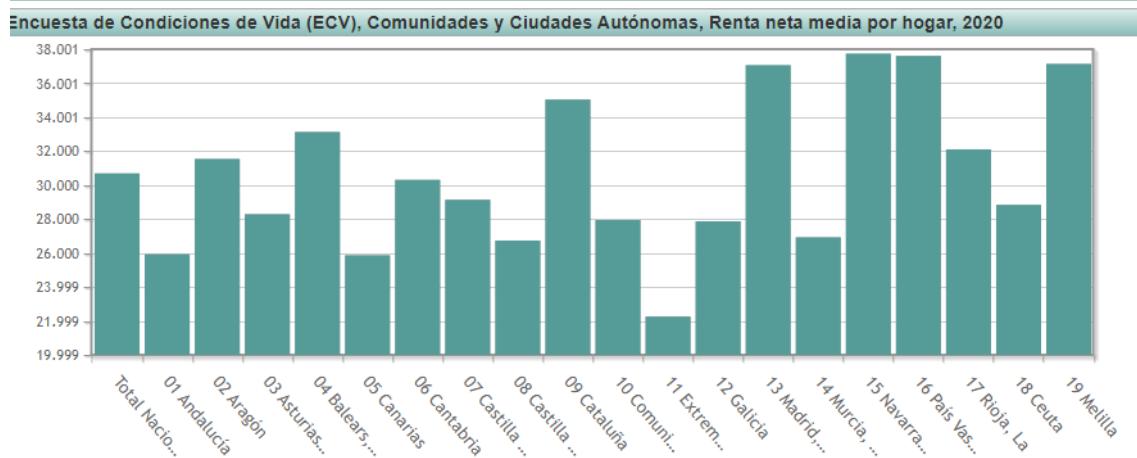


Fuente: Idescat

En referencia a la renta media por hogar, en Cataluña es muy superior a la media española, siendo de 35.030 euros, lo cual es un buen indicador porque se trata de una de las comunidades autónomas más ricas, y, por tanto, que más dinero por familia puede gastar en servicios dentales. En el caso de Sabadell, la renta media bruta en el municipio se situó en 2019 en 30.179 euros, lo que representa una variación de 750 euros de aumento respecto al año anterior (Figura

7). Esto significa que, si bien la renta en Sabadell es inferior a la de Cataluña, sigue siguiendo una media alta.

Figura 7 . Encuesta de Condiciones de Vida. 2020



Fuente: INE

Por último, hay que añadir que el impacto del covid 19 en la sociedad española ha sido tremendo ya no solo ha sido económico, sino que ha tenido un impacto sociológico que ha afectado a las actitudes y comportamientos de las personas.

2.1. ANÁLISIS DEL MERCADO Y DE LA COMPETENCIA

El principal objetivo de la empresa es la captación de clientes. Los clientes potenciales en este sector podríamos decir que se trata de toda la población desde la niñez hasta la adulta que quiera tener una buena salud bucodental unida a la estética.

Al tratarse de una clínica pequeña no podremos enfocarnos en un único público objetivo ya que sería un error que nos haría perder otro tipo de pacientes. Lo que sí ofreceremos es una especialización en implantología, siendo este uno de los servicios que más aumento está registrando y se ofrece mayormente a la población con más edad, y esto es perfecto teniendo en cuenta que la población está cada vez más envejecida.

Cada vez más personas se interesan por su salud bucodental, a un 60% de los españoles les preocupa bastante su salud oral y el 80% suele ir a su dentista de “toda la vida”, por lo que la clientela es bastante fiel a su dentista.

La primera visita al dentista suele ser una revisión, empaste o limpieza bucal, por ello este primer contacto con el nuevo cliente es esencial para fidelizar a la clientela y conseguir nuevos clientes.

En los últimos 10 años, las personas que acuden al dentista al menos una vez al año se han multiplicados, por dos pasando de un 25 por ciento en el año 2010 a un 52 por ciento en el año 2021. En el caso de los menores de 6 años, 7 de cada 10 de no ha acudido a un dentista, siendo los españoles uno de los países a la cola en Europa en relación con el uso de servicios odontológicos; y el 31% de los menores de 12 años tienen caries. Además, un 29% de los españoles valora que la crisis económica no ha sido un motivo lo suficientemente importante como para no visitar al dentista. Así, podemos decir que el sector dental avance a un ritmo constante, y en un creciente aumento, aumentando año tras año el volumen de ventas. (ver Figura 8).

Figura 8 . Volumen de ventas en millones de euros



Por otro lado, en referencia con la patología oral de los españoles, 33 millones de adultos en España tienen caries, lo que significa existen 371 millones de dientes permanentes afectados. Además, 803.000 mayores de 65 años no tienen ningún diente en la boca. Asimismo, la enfermedad periodontal severa afecta a 2 millones de personas en España; y 8 millones lo presentan en un estado de menor gravedad, de forma no severa, lo que supone que 1 de cada tres adultos españoles presenta esta enfermedad, un 30,7% de la población.

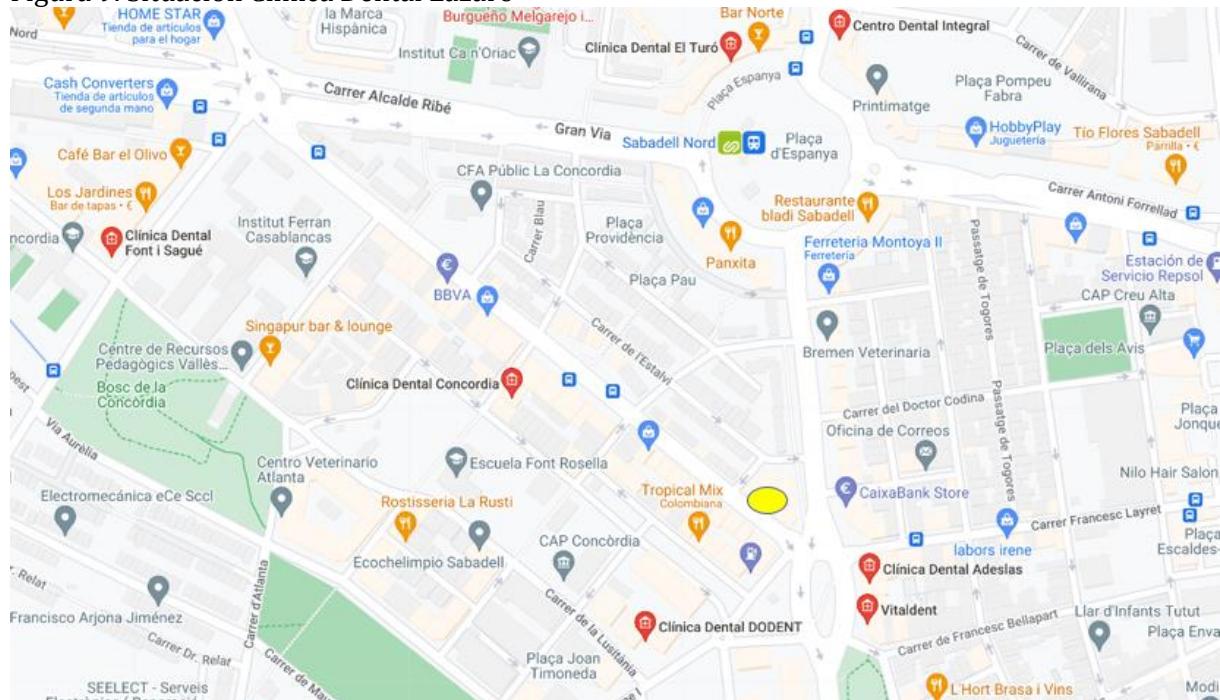
La pérdida dentaria en nuestro país se debe principalmente a la caries y la enfermedad periodontal. Esta pérdida es necesaria tratarla, con una prótesis o implante, bien para facilitar el masticado como para evitar que los otros dientes se muevan o inclinen. Un 62% de los adultos

entre 35 a 44 años han perdido al menos un diente, y entre las personas de más de 65 años, un 11% han perdido todos sus dientes.

2.1.1. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

En el lugar que hemos emplazado nuestra clínica, en la Avenida Concordia de Sabadell 13 se encuentran las siguientes clínicas dentales (Figura 9):

Figura 9. Situación Clínica Dental Lázaro



Fuente: Google Maps

Alrededor de la clínica se encuentran varias clínicas, entre ellas dos franquicias. Una de ellas es Vitaldent, conocida por su pésimo servicio y la cual estuvo a punto colapsar y cerrar su actividad; y otra dental Adeslas que solo atrae a cliente con pólizas de seguro así que creemos que es un lugar idóneo y estratégico donde emplazar nuestra clínica. Existen clínicas particulares, pero están más alejadas de nuestro centro, si bien las hemos tenido en cuenta a la hora de valorar a la competencia y los horarios de apertura al cliente.

Adeslas dental

Tienen unas de las mayores redes de clínicas dentales por toda España, con más de 185 centros, un amplio horario y servicio de urgencias.

Disponen de 31 años de experiencia y clínicas propias. Las clínicas están dotadas de los últimos avances para ofrecer soluciones dentales y cuentan con diferentes opciones de financiación para el cliente.

Los precios más comunes están detallados en la siguiente tabla (Tabla 2):

Tabla 2 . Tarifa Adeslas Dental

Tipo de Tratamiento	Asegurado	No Asegurado
Revisión	Gratis	20,00 €
Limpieza	Gratis	50,00 €
Empaste	35,00 €	70,00 €
Prótesis	Desde 185€	Desde 375€
Blanqueamiento	Desde 155€	Desde 245€
Carillas	Desde 225€	Desde 345€
Endodoncia	Desde 95€	Desde 170€
Periodoncia	Desde 45€	Desde 75€

Fuente: Elaboración propia

Este competidor no nos preocupa, ya que se trata de una franquicia, la cual solo trabaja con seguros y, en principio, nuestra clínica no trabajaría con aseguradoras, por lo que no estaría quitándonos cuota de mercado.

En la web no se ofrece información acerca de los horarios de la clínica en Sabadell.

Vitaldent

Clínicas dentales con profesionales especializados. Es una franquicia que cuenta con más de 55 clínicas en Barcelona, tienen unos 31 años de experiencia y más de 7,5 millones de clientes.

Las clínicas son modernas y la empresa indica que los tratamientos están realizados por dentistas expertos. Además, ofrecen una financiación del 100% de sus tratamientos.

Los únicos precios que aparecen en la web son (Tabla 3):

Tabla 3 . Tarifa Vitaldent

TRATAMIENTO	PRECIO (mensuales)
Bruxismo	44,69 €
Estética dental	36,52 €
Implantología	36,53 €
Ortodoncia	36,60 €
Periodoncia	44,69 €

Fuente: Elaboración propia

El precio y la cuota final dependen del tipo de tratamiento que finalmente necesita el cliente.

Horarios de apertura del centro es de lunes a sábados de 8:30 a 20:30h.

Clínica Dental DODENT

Clínica con más de 20 años de experiencia, que cuenta con personal muy cualificado y ofrece un trato muy personalizado. Ofrece tratamientos con los últimos avances tecnológicos.

Están especializados en los mejores tratamientos: odontología, ortodoncia, odontopediatría, periodoncia, cirugía oral, estética dental, entre otros.

En la clínica trabajan cuatro especialistas y una auxiliar de enfermería.

No tenemos información acerca de los precios, ya que no se facilitan en la web de la empresa.

Los horarios de atención son de lunes a viernes de 9:30-13:30h / 15:30-20:00h.

Centro Dental Integral

(<https://centroodontologicointegralssabadell.business.site/>)

Centro odontológico que ofrece tratamientos como blanqueamientos, prótesis fijas y amovibles, estética dental, ortodoncia para niños y adultos, higienes, periodoncia, cirugías y urgencias, etc.

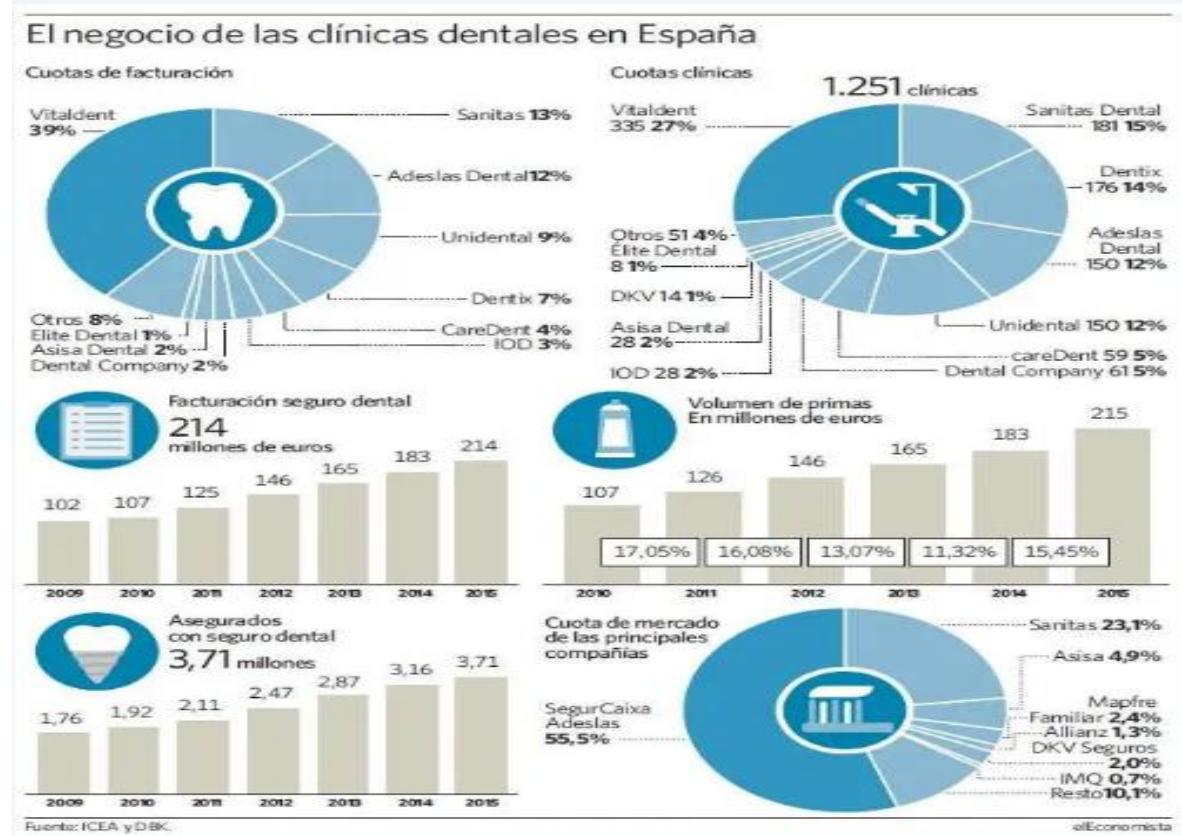
Horario de apertura del centro es de lunes a jueves, de 9.30-13.00h y de 16.00-20.30h. Viernes de 9.30 a 13.00h y de 15.30 a 19h.

Además de estas clínicas mencionadas, también tenemos en la zona la Clínica Dental Concordia, la Clínica Dental Font i Sagué y la Clínica Dental El Turó. De ninguna de estas empresas hemos encontrado información en la web, por lo que creemos son empresas pequeñas, que no valoran tener información publicada en Internet para que sus posibles clientes puedan consultar sus servicios.

Las dos franquicias se basan generalmente en una política de precios bajos teniendo el poder de utilizar las economías de escala a su favor para competir en precio, negociando con los proveedores y ofreciendo precios bajos a sus pacientes realizando una política agresiva en medios publicitarios, si bien podría ser un punto fuerte en este aspecto, es mermando todo ellos en cuanto a la calidad de los productos ofrecidos, servicios, salarios ya que en general contratan profesionales recién salidos de la titulación sin experiencia y las garantías de los servicios ofrecidos pos venta, como ya se ha podido comprobar en muchas de ella que han llevado a la quiebra dejando a muchos pacientes sin tratamientos. Podemos afirmar entonces que las franquicias cercanas tienen un gran poder de mercado, con una gran cuota, pero todo es debido a una política de precios que siguen, siendo estos muy bajos, mermando en la calidad del producto y, por tanto, en la satisfacción final del paciente.

En lado opuesto, se encuentran las clínicas particulares, que ofrecen un modelo de negocio muy parecido al nuestro, encontrándose una a unos 400 metros.

Figura 10. Evolución del mercado dental en España 2010-2015



Fuente: ICEA y DBK 2015

En la Figura 10 se muestra cómo las franquicias topan con casi toda la cuota de mercado. Por este motivo, nuestra estrategia estará enfocada en dar la máxima calidad posible y ofrecer un trato muy personalizado, atrayendo al público por nuestra cercanía en el servicio (amabilidad, confianza, seguimiento de los tratamientos).

El público objetivo serán familias con poder adquisitivo medio, con la idea dar el mejor servicio, con una buena calidad de nuestros tratamientos, y un trato muy cercano del personal para intentar poco a poco fidelizar clientes.

2.1.2. ANÁLISIS DEL MERCADO

Amenazas de nuevos competidores

Debido a que cada vez existe muchos odontólogos titulares, 39.000 dentistas españoles titulados, la competencia es fuerte, por lo que no se descarta la entrada de nuevos competidores. La OMS estima que una correcta proporción de dentistas por habitantes sería de 1/3.500 y en España es de 1/1.200, y cada año hay 1.750 nuevos dentistas.

El capital inicial para poder comenzar con este tipo de negocio es elevado. Se estima que inicialmente podríamos necesitar entre 150.000 a 200.000 euros, si bien esto sólo es una previsión inicial y, más adelante, cuando realicemos el análisis financiero, podremos evaluar con más detalle las necesidades de inversión. Lo cierto es que las franquicias cobran una inversión inicial muy superior. Por ejemplo, en el caso de Vitaldent, la inversión inicial es de 520.000 euros. Esto significa que contamos con una ventaja competitiva respecto a las dos franquicias situadas en la zona, porque ellos necesitan repercutir el precio al cliente o bien reducir al máximo sus costes, contratando a profesionales con menor capacitación y/o experiencia a los que se les puede pagar un salario menor que los profesionales bien cualificados y con experiencia en el sector, por lo que podemos decir que existen barreras de entrada, al ser la inversión inicial alta.

Acceder al canal de distribución de una clínica dental es sencillo, sólo con abrir el establecimiento, ya te pones al servicio del cliente que necesite de tus servicios. Por esto, la dificultad para ofrecer nuestros servicios es nula, ya que el local se sitúa a pie de calle, no es un piso donde su localización no facilita fácilmente que el consumidor pueda ver que se ha abierto una nueva clínica dental.

Por lo que para abrir una nueva clínica se necesita varios años de experiencia ejerciendo en el sector dental, algo que requiere varios años de especialización. Eso unido al conocimiento

necesario para tener visión de negocio, marketing y ventas, hace más difícil si cabe la entrada de nuevos competidores.

Poder negociación de los compradores

El cliente tiene una cierta ventaja a la hora de elegir una clínica dental o cambiarse a otra porque la diferenciación en el sector es mínima. Hay muchas clínicas donde elegir, y existe similitud de los servicios ofrecidos en cada una de ellas. Por lo tanto, se le ofrece al cliente una enorme flexibilidad a la hora de cambiar de clínica sin coste alguno. Además, el cliente posee mucha más información que hace años, informándose de los diferentes tipos de tratamiento y costes a través de internet, por lo que respecta a todo esto el poder de los compradores es alto ya que deciden ellos a qué clínica van.

Poder de negociación de los proveedores:

Los proveedores, que hay varios en la zona como pueden ser Proclinic, Catalana Dental, Ipd, entre otros, tienen gran capacidad de negociación ya que sus productos son exclusivos para clínicas dentales y no hay gran cantidad de proveedores por lo que pueden elevar el precio y, además, al tratarse de productos de vital importancia a la hora de trabajar, son esenciales en las operaciones a tratar. El cumplimiento de entrega y la calidad de sus materiales, será fundamental en la elección de los proveedores.

Los principales proveedores de una clínica dental son:

- Depósitos dentales: encargados de entregar todo el material y los elementos específicos para la clínica.
- Protésico dental: Son expertos que se dedican al diseño, elaboración y adaptación de las prótesis dentales. Este es el proveedor más importante de una clínica dental, por lo que es muy importante mantener una buena relación, así como comprobar que la calidad y el servicio de entrega es el adecuado.
- Servicio de retirada de restos biológicos: por temas legales es indispensable contratar este servicio para garantizar que los residuos estén correctamente depositados.

3. VIABILIDAD COMERCIAL: EL PLAN DE MARKETING

En este apartado analizaremos los servicios que se van a ofrecer planteando los objetivos comerciales de la empresa, detallando un plan de marketing que buscara dar a conocer la nueva clínica, con el principal objetivo de captar y fidelizar pacientes en los primeros años de puesta en funcionamiento.

La principal función de la clínica es dar un servicio de calidad a todos sus pacientes, cubriendo las necesidades de cada uno de ellos, desde tratamientos básicos hasta los más innovadores.

A continuación, detallaremos los servicios que se ofrecerán en la clínica:

3.1. TRATAMIENTOS

En este apartado describiremos de forma global los diferentes tratamientos por especialidades:

CONSERVADORA: La odontología conservadora y restauradora nos permite prevenir, detener y curar la caries dental en todas sus fases desde la menor a la mayor destrucción de tejido dentario. La caries dental puede afectar levemente a la estructura dentaria, destruyendo únicamente el esmalte o progresar a estadios más graves, invadiendo tejidos más profundos como son la dentina o la pulpa dental.

PERIODONCIA: La periodoncia es la especialidad de la Odontología que estudia la prevención, el diagnóstico y el tratamiento de las enfermedades o anomalías que afectan a los tejidos que soportan los dientes. Las principales enfermedades periodontales son la Gingivitis y la Periodontitis.

Es una enfermedad que afecta a las encías y al resto de estructuras que soportan los dientes, la padece el 90% de la población por encima de los 35 años y es la primera causa de pérdida de dientes en la población mundial.

ESTÉTICA: la estética dental es la disciplina de la Odontología que se encarga de tratar todas aquellas alteraciones, dismorfias y patologías de la morfología bucodental para lograr un canon de belleza que se ajuste al ideal social de hoy en día. Prácticas como el blanqueamiento dental o las carillas tienen como objetivo mejorar la estética dental.

Actualmente, tener una buena sonrisa es sinónimo de salud y bienestar social. Cada vez son más los pacientes que se preocupan por tener no sólo una boca sana, sino también una bonita sonrisa gracias a tratamientos de blanqueamiento dental.

PROSTODONCIA: La prostodoncia es la rama de la odontología que se encarga del restablecimiento y mantenimiento de la función masticatoria, la comodidad, la estética y la

salud del paciente mediante la restauración de los dientes naturales y/o la sustitución de piezas dentarias. El prostodoncista elabora planes de tratamiento en estrecha colaboración con otros odontólogos especialistas, con el fin de ofrecer a los pacientes la mejor atención posible. Los conocimientos clínicos del prostodoncista abarcan dos grandes áreas:

Diagnóstico, planificación terapéutica y prevención

Tratamiento dental con un amplio repertorio de soluciones como empastes, prótesis, carillas, coronas, puentes, férulas, implantes e intervenciones cosméticas

CIRUGÍA ORAL: La cirugía oral es la especialidad más antigua de la odontología. Se dedica al diagnóstico y tratamiento de las enfermedades, traumatismos, defectos de las piezas dentarias, de los maxilares y de los tejidos blandos adyacentes que requieran intervención quirúrgica. El cirujano oral debe tener profundos conocimientos de ciencias básicas para su profesión como la anatomía, la histología y la fisiología, así como de las entidades nosológicas más frecuentes. Además de su capacitación, entrenamiento quirúrgico y obviamente una gran destreza manual, es indispensable que el profesional posee madurez de pensamiento y un gran respeto por los tejidos vivos.

ENDODONCIA: La endodoncia es la rama de la odontología especializada en tratar los conductos radiculares del diente, pero popularmente se conoce con el nombre “matar el nervio”. Su función principal es extraer parcial o totalmente la pulpa dental que ha sido dañada o infectada para después llenar el espacio dental y así devolver la funcionalidad al diente y acabar con el dolor provocado por la pulpitis. Gracias al tratamiento endodóntico las afectaciones de los conductos radiculares que antes provocaban la exodoncia del diente se pueden tratar ahora de manera menos invasiva, preservando la funcionalidad del diente.

ORTODONCIA: La ortodoncia es una especialidad odontológica que estudia, previene y corrige las alteraciones del desarrollo, las formas de las arcadas dentarias y la posición de los maxilares, con el fin de restablecer el equilibrio morfológico y funcional de la boca y de la cara, mejorando también la estética facial. Los ortodontistas diagnostican, previenen y tratan irregularidades dentales y faciales. Los ortodoncistas tratan una amplia variedad de maloclusiones (malposición dentaria o de los maxilares).

ODONTOPIEDIATRÍA: La odontopediatría es la rama de la odontología encargada de tratar los dientes de los niños, desde el nacimiento a los 6 años cuidando sus dientes temporales, y hasta los 12 años cuando finaliza la dentición mixta y se inicia la definitiva.

Los odontopediatras se encargan de detectar precozmente las anomalías de la posición de los maxilares para remitir el paciente al ortodoncista y cirujano maxilofacial y así, poder modificar o frenar el crecimiento de estos huesos. Asimismo, detecta los malos hábitos con el fin de reeducarlos, realiza un tratamiento restaurador en caso de caries dental o sellador para prevenir futura patología e informa sobre procedimientos de higiene oral para conseguir un crecimiento sano de la cavidad bucal.

3.2. POSICIONAMIENTO Y SEGMENTACIÓN

Debido al gran volumen de pacientes que maneja una clínica se debe conocer las necesidades de cada paciente, nos dirigiremos a todo el mercado sin excepción, pero dentro de esto segmentaremos el mercado según el sector demográfico, permitiendo agrupar según cada necesidad particular de cada paciente, ofreciendo un servicio de calidad.

-Niños y adolescente de 4 a 18 años. Este rango de edad las especialidades que más se visitan son odontología general y ortodoncia. Este rango de edad es importante ya que al ser miembros de un núcleo familiar siempre pueden recomendar a hermanos y demás familia, pero en principio no será el sector principal de la clínica.

-Adultos de 18 a 60. En este rango de edad cada vez se preocupa más por su estética, por lo que cada más jóvenes y no tan jóvenes se deciden a realizar tratamiento de ortodoncia, así como blanqueamientos y demás retoques estéticos.

-Tercera edad a partir de 60. Teniendo en cuenta que la esperanza de vida cada vez es mayor y va aumentando el envejecimiento de la población como hemos visto en la pirámide de población, hay que aprovechar este segmento de mercado. En este nicho, los servicios más demandados serán Prótesis, Implantes, Endodoncia y Periodoncia, al ser un rango de edad mayor se deberá prestar atención y explicar de manera concisa cada uno de los tratamientos. Este sector puede ser uno de los principales de la clínica, ya que el grueso de la pirámide de población avanza a esa edad.

3.3. OBJETIVOS DE VENTAS

La fijación de precios es un elemento importante en la clínica, ello viene determinado por el coste de las materias primas utilizando materiales de calidad que cumplan todos los estándares. Pero también el aumento del precio de los tratamientos respecto a las franquicias es debido al valor añadido dado por cada uno de los profesionales dando cercanía, profesionalidad, familiaridad, reduciendo el tiempo de espera, entre otros.

3.4. POLÍTICAS DE PRECIOS

Uno de los motivos para escoger entre una clínica u otra, es el precio de los servicios que ofrecen. Así, nuestra política es fijar unos precios competitivos para comenzar, primando en todo momento la calidad y satisfacción en cada uno de los tratamientos de cada paciente. Que nuestros precios tengan en cuenta los de la competencia que existe en el mercado.

A continuación, detallaremos en la Tabla 4 los precios fijados para cada uno de los tratamientos:

Tabla 4 . Tratamientos Clínica Lázaro

TRATAMIENTO	PRECIO
CONSERVADORA	
1a visita	Gratuita
Ortopantomografía 1a V	12,00 €
Revisión	10,00 €
Visita urgencia	30,00 €
Tartrectomía	60,00 €
CONSERVADORA	
Obturación simple	50,00 €
Obturación compleja	70,00 €
Sellado de fisuras	30,00 €
Férula de descarga	200,00 €
PERIODONCIA	
1a visita periodoncia	50,00 €
Raspado 1 cuadrante	75,00 €
Periodontograma	40,00 €
Ferulización alambre	75,00 €
ESTÉTICA	
Blanqueamiento clínica	240,00 €
Blanqueamiento clínica + casa	380,00 €

Carilla cerámica	350,00 €
PROSTODONCIA	
Incrustación	300,00 €
Corona metal-cerámica diente	400,00 €
Corona provisional	20,00 €
Corona metal-cerámica implante	470,00 €
Prótesis completa resina	400,00 €
Esquelético	500,00 €
Prótesis provisional	250,00 €
Prótesis sobredentadura	1.300,00 €
Prótesis híbrida	2.400,00 €
Prótesis fija metal-cerámica	3.700,00 €
CIRUGÍA ORAL	
Exodoncia simple	60,00 €
Exodoncia compleja	85,00 €
Exodoncia compleja cordal	180,00 €
Implante dental	695,00 €
Regeneración ósea	425,00 €
Elevación seno	700,00 €
Injerto encía	265,00 €
Alargamiento corona (1 diente)	130,00 €
Frenectomía	100,00 €
ENDODONCIA	
Endodoncia uniradicular	120,00 €
Endodoncia multiradicular	150,00 €
Reendodoncia	180,00 €
ORTODONCIA	
Estudio ortodoncia	210,00 €

Pegar brackets metálicos	400,00 €
Pegar brackets cerámicos	595,00 €
Invisalign	4000€ (tratamiento)
Visita ortodoncia	80,00 €
Retención fija superior e inferior	220,00 €
ODONTOPEDIATRIA	
Obturación	40,00 €
Exodoncia	50,00 €
Endodoncia	75,00 €

Fuente: Elaboración Propia

3.5. CONDICIONES DE COBRO

En la clínica ofreceremos a nuestros clientes diferentes formas de pago, dependiendo de la duración del tratamiento y su cuantía.

Los clientes podrán pagar cuotas fijas mensuales una vez se haya realizado un presupuesto de los servicios necesarios para el cliente, y se le ofrezcan unas mensualidades financiadas hasta en 12 meses, siempre que el presupuesto supera una determinada cantidad. Estas cuotas no tendrán ni gastos ni intereses para el cliente.

También podrán pagar sus tratamientos en dos pagos fraccionados. El primero a la aceptación del presupuesto por la mitad de este, y el segundo pago domiciliado a la cuenta bancaria donde se beneficiarán de un 5% de descuento sobre el total.

Aquellos clientes que decidan realizar un único pago sobre el presupuesto. Se les ofrecerá un 10% de descuento.

Finalmente, la última opción de pago sería abonar cada visita el mismo día que se realice el servicio, tanto si es mediante tarjeta bancaria o en efectivo.

3.6. PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

La promoción es el medio para captar nuevos clientes, ya que nos da información y nos ayuda a tomar la decisión de escoger el producto que una empresa ofrece.

Al ser nuestra empresa pequeña, los recursos económicos de los que disponemos no permiten realizar una captación masiva de clientes; por lo que la manera de conseguir el crecimiento de

los clientes será progresiva. La captación de clientes se efectuará de forma directa, basada mucho en el boca a boca, con las recomendaciones de los pacientes que nos servirán como referencia para promocionar la clínica, así como los servicios que ofrecemos.

Además, realizaremos una serie de cuartillas para anunciar la apertura del centro, que serán repartidas por toda la zona, donde se ofrecerá un cóctel de apertura y podremos enseñar la clínica al público y explicar los servicios que ofrecemos.

También, realizaremos un anuncio en un periódico local para anunciar la apertura de la clínica y explicar brevemente los servicios ofrecidos.

Por otro lado, para conseguir la fidelización de los clientes, ofreceremos un descuento a aquellas personas que acudan con sus familiares.

Un punto principal para conseguir una buena promoción es utilizar el marketing digital. Hasta no hace demasiados años internet era solo una red donde se intercambiaba información. Pero hoy en día el crecimiento de esta plataforma ha revolucionado la sociedad y la manera de consumir productos y servicios. Hoy en día si la empresa que no está en internet tiene pocas probabilidades de éxito. Por ello el marketing digital puede ayudar a alcanzar la visibilidad necesaria y conseguir nuevos clientes.

Así, de entre las estrategias existentes en el marketing digital, para nuestra clínica dental utilizaremos las siguientes:

- Una página web con un diseño sencillo y adaptado a las nuevas tecnologías. Para la realización de esta página web contaremos con una empresa especialista en marketing digital, que sepa cómo adaptar la página a las necesidades de nuestro público objetivo, a las nuevas tecnologías, y, algo muy importante, que sea adaptada a los móviles y tabletas para que el cliente pueda descargarse la información correctamente dependiendo del dispositivo que utilice. Esta página web dispondrá de información básica de los servicios que se ofrecen y también permitirá que los clientes puedan realizar una cita online escogiendo al especialista y la hora que mejor se adapte a sus necesidades. El coste de este servicio será de 1.500 euros.
- Buen posicionamiento en buscadores. Cuando buscamos información por Internet es importante que nuestro negocio aparezca en los buscadores más utilizados, como Google, y que nosotros tengamos bien establecidas las palabras clave. La idea es alcanzar las primeras posiciones para atraer a nuestro público objetivo utilizando una estrategia SEO local. El coste de este servicio será de 200 euros al mes.

- Las redes sociales son herramientas muy importantes para cualquier empresa. Gran parte de la población confía en la información que encuentra en ellas, por lo que es muy relevante que nuestra clínica aparezca en las principales redes sociales de forma activa. Abriremos una cuenta de Facebook y otra vez de Instagram para mostrar los resultados obtenidos de nuestros pacientes, siempre y cuando tengamos su consentimiento, utilizando imágenes que nos permitan captar la atención de futuros clientes. El coste de este servicio será de 300 euros al mes.
- Email marketing. Este recurso nos permitirá enviar mensajes a los usuarios en forma de boletines, catálogos y promociones ocasionales. Este recurso, si es bien utilizado, puede ser muy importante para promocionar nuestra clínica

Todas estas estrategias serán realizadas por una empresa de marketing digital especializada. El coste estimado anual para estos recursos sería de 7.500 euros.

3.7. RELACIONES PÚBLICAS

Se contratará principalmente a personas de la misma localidad, sobre todo la auxiliar de clínica y administrativa. De esta manera conseguiremos que el propio empleado atraiga a su círculo de amistades y familiares, consiguiendo una publicidad sin coste y basada en el “boca a boca”. Con esta contratación conseguiremos una buena imagen con el cliente, al poder conocer al empleado, y agregamos un voto de confianza a nuestro centro.

3.8. LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN

Este apartado se refiere a los medios por los que se transportan y posteriormente se almacenan los productos que venderemos a nuestros clientes.

Nuestro principal proveedor (Catalana Dental), los que nos suministrarán depósitos dentales, hará entrega de sus productos según nuestro stock disponible y las previsiones de demanda que tengamos. Con un sencillo sistema informático controlaremos el stock disponible, y la idea es no mantener un stock alto en nuestro almacén, por ello se irá controlando mucho por parte del auxiliar todo el material disponible y el que se va utilizando. El gerente será quien realice los pedidos de material y supervisará la información facilitada por el auxiliar dental. Los materiales que necesite el paciente para sus tratamientos serán entregados siempre por nuestra clínica dental, para garantizar que se cumplen los estándares de calidad óptimos y se utilicen de forma correcta.

3.9. ATENCIÓN AL CLIENTE

Tener una atención al cliente excelente en una clínica dental es indispensable para que esta sea viable a largo plazo. La mayoría de nuevos pacientes suelen llegar directamente por una recomendación de otro cliente, por este motivo se espera mantener un nivel de satisfacción muy alto y que todos los servicios superen las expectativas creadas.

Para fidelizar a los clientes hay que tener en cuenta que lo más importante no es ganar nuevos pacientes, sino conservar a los actuales, este es el punto más difícil. Para conseguirlo, y así fidelizar a nuestros pacientes, estos siempre estarán informados acerca de las novedades que se ofrezcan en la clínica, así como los nuevos servicios y las promociones que se irán realizando durante todo el año.

La comunicación debe ser excelente y siempre resolver todas las dudas que plantee el cliente, así como ser atendidos de una forma positiva y muy profesional. El servicio de atención al cliente se realizará con un muy buen contacto visual y siempre una escucha activa. La claridad y sinceridad son relevantes para que el cliente sepa en cada momento los servicios que se les van a ofrecer y recibir una información clara, precisa y detallada sobre el tratamiento necesario en cada caso.

Además, para que la atención al cliente sea óptima, se debe trabajar en un sitio cómodo y acogedor, y no únicamente se trata de las instalaciones y el diseño de la clínica, sino también de todos los profesionales que se encargan de atender al cliente en su primer momento. Todos los profesionales deben tener una información muy clara sobre los servicios que se ofrecen en la clínica, para poder resolver todas las dudas que puedan tener los clientes que visitan el centro.

3.10. PLAN DE LANZAMIENTO DE LA EMPRESA

Las líneas de actuación que seguiremos para el plan de lanzamiento de nuestra empresa serán:

- Se utilizará la buena situación geográfica que presenta la clínica dental para atraer así al máximo número de clientes que pasen por la avenida donde se sitúa el centro.
- Se utilizará los medios de comunicación y las herramientas de marketing digital mencionadas anteriormente para publicitarnos y dar a conocer nuestro centro
- Se realizarán promociones continuas para atraer a nuevos clientes y fidelizar a la cartera de clientes.

3.11. IMAGEN E IDENTIDAD CORPORATIVA

La imagen corporativa de una clínica es muy importante para ganarse la confianza de los pacientes y ofrecerles el mejor servicio. Por ello, tendremos muy en cuenta ofrecer un diseño y decoración de nuestras instalaciones que sea sencillo y elegante, tener una marca propia y diferenciada siempre visible, sobre todo en los medios digitales, al igual que cuidar el trato con los clientes y mostrar un uniforme impecable de todos los profesionales.

Para ofrecer una imagen corporativa única incorporaremos una serie de detalles que nos diferenciar del resto de competidores:

- Se incorporará un espacio reservado para los más pequeños donde se ofrezcan algunos juegos a modo de ludoteca.
- Se dispondrá de un servicio de reservas de citas con recordatorios vía WhatsApp o correo electrónico.
- Dentro de la sala de espera existirá un panel informativo para visualizar los turnos.
- Despues de cada visita se realizará un seguimiento al paciente con una llamada, WhatsApp o bien correo electrónico.

En la Figura 11 podemos ver el logotipo de la empresa.

Figura 11. Logotipo Clínica



Fuente: Elaboración Propia

4. VIABILIDAD TÉCNICA

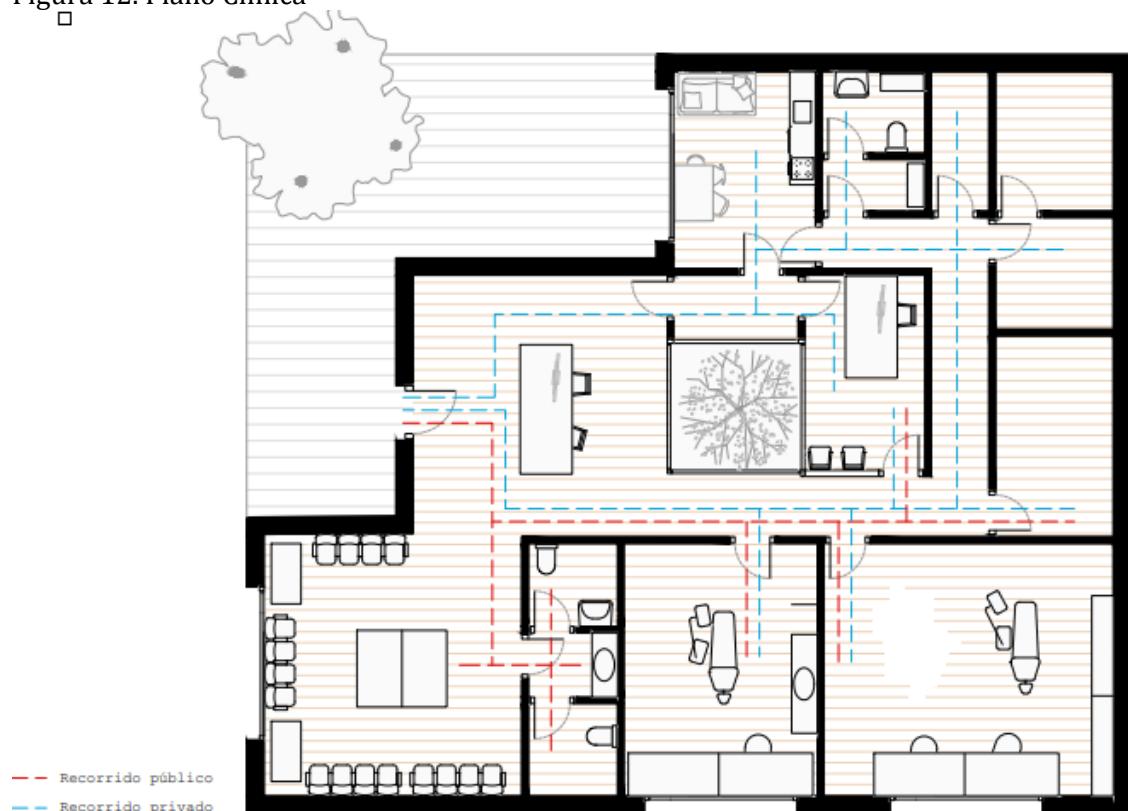
4.1. UBICACIÓN

Para que un negocio funcione y sea rentable lo más importante es la ubicación, además en este sector es primordial el enclave ya que la mayoría de los pacientes se interesaran en la clínica debido a su cercanía.

Tras realizar un estudio y ver el número de clínicas dentales que había alrededor, se ha escogido el emplazamiento de la clínica en el centro de Sabadell (Avenida Concordia), para ello se alquilará un local bajo que le dará mayor visibilidad ya que se encuentra en una calle muy transitada en el que discurren muchas personas y vehículos.

A continuación, se muestra un plano de la distribución en planta del negocio (Figura 12).

Figura 12. Plano Clínica



Fuente: Elaboración Propia

Una vez verificado y aprobado que se cumplen todos los requisitos para la apertura de la clínica dental por la normativa vigente, se procede a la distribución del local como mejor convenga según la actividad a realizar. En este caso el local estará distribuido en una sala de espera,

recepción, dos box con un sillón cada uno, sala de RX, sala de desinfección, almacén, aseo personal y aseo público adaptado, y sala de descanso de los trabajadores.

4.2. ALTERNATIVAS DE INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS.

Una clínica dental necesita unas instalaciones adecuadas y un equipamiento mínimo e imprescindible para poder comenzar su actividad. Es este equipo el que encarece especialmente la inversión inicial, junto a las posibles obras de acondicionamiento del local. A continuación, se van a desarrollar los siguientes puntos de inversión con sus correspondientes costes: local, mobiliario, equipamiento, instrumental, zona de desinfección, material de radiología y programas para la gestión de la clínica. (Ver anexo 1)

4.3. REQUISITOS APERTURA CLINICA DENTAL:

La clínica dental debe tener diferentes áreas o zonas, cada una enfocada a una actividad o función específica y teniendo en cuenta un diseño ergonómico. Como mínimo, deben ser estas tres:

- Una sala de espera para los pacientes.
- El área clínica, que se refiere a la sala (o salas) de exploración y tratamiento.
- Una parte dedicada a los servicios generales que deben incluir los baños o aseos, así como para almacenar todos los artículos de limpieza que mantengan la clínica en un perfecto estado.

Dentro de las salas de tratamiento, siempre debe haber:

1. Un sillón odontológico con suficiente luz para poder tratar al paciente.
2. Un sistema de aspiración y escupidera, con su respectivo equipo dental.
3. Un lavamanos con agua sanitaria, ya sea de porcelana o de acero inoxidable.
4. Un mueble en el que guardar y mantener todo el material sanitario de manera adecuada.
5. Una autoclave o un sistema similar que permita la esterilización del material odontológico.

4.3.1. REQUISITOS NORMATIVOS PARA LA INSTALACIÓN.

a) Compatibilidad urbanística:

La compatibilidad urbanística es el primer trámite que debemos hacer en el ayuntamiento.

De esta manera nos comunicarán, mediante un certificado, si nuestra actividad es compatible en la ubicación deseada de acuerdo con la normativa municipal vigente.

b) Proyecto o cuestionario técnico para la obtención de la licencia de actividad:

El proyecto estará formado por una memoria técnica y unos planos de nuestra actividad. Diseñaremos un plano de distribución, específico para tu local, optimizando al máximo el espacio dando cumplimiento a las normativas vigentes.

El cuestionario técnico estará formado por los impresos oficiales y los planos de nuestra actividad.

El contenido principal, de mayor relevancia, para un local destinado a clínica dental es el siguiente:

1) Instalación de protección contra incendios.

2) Accesibilidad:

Como consecuencia de la aprobación de la Ley 51/2003, de 2 de diciembre, de igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de las personas con discapacidad, LIONDAU; el CTE incorporó también el desarrollo de la exigencia básica de accesibilidad a nivel estatal.

Artículo 12. Exigencias básicas de seguridad de utilización y accesibilidad (SUA)

El objetivo del requisito básico "Seguridad de utilización y accesibilidad" consiste en reducir a límites aceptables el riesgo de que los usuarios sufran daños inmediatos en el uso previsto de los edificios, como consecuencia de las características de su proyecto, construcción, uso y mantenimiento, así como en facilitar el acceso y la utilización no discriminatoria, independiente y segura de los mismos a las personas con discapacidad. (En todo caso se dispondrá de un lavabo adaptado a discapacitados).

3) Normativa técnico-sanitaria:

Las personas físicas y jurídicas titulares de los centros y servicios sanitarios que se encuentran dentro del ámbito de aplicación del DECRETO 151/2017, de 17 de octubre, por el que se establecen los requisitos y garantías técnico-sanitarias comunes de los centros y servicios sanitarios y los procedimientos para su autorización y registro están obligadas a:

a) Obtener la autorización sanitaria de instalación o de obras en los supuestos en que resulte preceptiva, en los términos establecidos de este Decreto, y cumplir en todo momento todos los requisitos y las garantías que se establecen.

b) Obtener la autorización administrativa, previamente a la puesta en funcionamiento del centro o servicio, que no puede iniciar la actividad, ni realizar ningún tipo de publicidad, hasta que no disponga de una resolución expresa que se lo permita, así como las otras autorizaciones administrativas que recoge este Decreto, cuando proceda.

c) Disponer del personal, las instalaciones, el equipamiento y la documentación necesarios para cumplir debidamente con los requisitos establecidos en el presente Decreto, y acreditarlo ante la Administración sanitaria, cuando así se le requiera.

En el caso que disponga de rayos X, será necesario de una sala independiente, debidamente protegida con plomo para evitar la propagación de la radiación emitida por el sistema. Se requerirá de un certificado complementario de la calidad de este blindaje. (Real Decreto 1085/2009, de 3 de julio, por el que se aprueba el Reglamento sobre instalación y utilización de aparatos de rayos X con fines de diagnóstico médico.)

4) Instalación eléctrica:

Si la zona de público supera los 40 m², será necesario legalizar la instalación mediante un proyecto eléctrico. En caso contrario, únicamente con el Certificado de Instalación Eléctrica emitido por un instalador autorizado será suficiente.

Requisitos materiales para la instalación de la clínica.

Artículo 6 Dependencias, espacios e instalaciones

6.1 Los centros y servicios sanitarios tienen que disponer de las condiciones físicas y de confortabilidad que permitan la adecuada atención sanitaria de los pacientes, en especial en cuanto a la iluminación, ventilación, privacidad visual y acústica, accesibilidad, climatización, comunicación y eficiencia energética, de acuerdo con lo que prevé el Reglamento de instalaciones térmicas en los edificios y el resto de los reglamentos de aplicación en estas materias

6.2 Los centros y servicios sanitarios tienen que disponer, como mínimo, de tres áreas físicamente diferenciadas y señalizadas: un área administrativa, un área asistencial y un área de servicios.

El área administrativa la conforman la recepción, la sala de espera, un espacio de gestión administrativa y el área de archivo.

El área asistencial la conforman los espacios donde se efectúe la anamnesis, el diagnóstico, la exploración, el tratamiento y las intervenciones a los pacientes. Esta área no puede tener unas dimensiones inferiores a los 10 m². Si las salas de consulta no incluyen zona de exploración o tratamiento, su superficie mínima tiene que ser de 8 m². Igualmente, las dimensiones de los boxes de exploración o tratamiento, cuando sean independientes de la consulta, no pueden ser inferiores a 8 m².

El área de servicios la conforman los lavabos de uso público, los cuartos de limpieza y de instalaciones (gases, servidores y otros) y el almacén.

4.4. DESCRIPCION DEL PROCESO PRODUCTIVO

A continuación, se describirá todo el proceso productivo, desde que el paciente entra en la recepción de la clínica hasta que finaliza el tratamiento.

- Recepción del cliente, primera visita: El objetivo del primer contacto del cliente con la clínica es establecer una relación de confianza que otorga la experiencia y el trato personalizado realizado por los profesionales. El compromiso con los pacientes empieza al comprender sus necesidades y problemas de salud. Una vez en la sala de espera el cliente llenará el formulario de primera visita en el que tiene como principal misión conocer de antemano el historial del paciente, llenando sus datos personales, datos médicos y datos odontológicos siempre cumpliendo el Artículo 5 de la Ley Orgánica 15/1999 de 13 de diciembre de Protección de Datos de Carácter Personal. El examen clínico inicial sirve para conocer su historial. Una vez realizado el diagnóstico, se produce el primer contacto con el paciente en el que el doctor habla con éste y le comenta sus inquietudes, necesidades y preocupaciones.

- Diagnóstico y tratamiento: Una vez finalizada la primera fase, el doctor con toda la información obtenida, le proporcionará un diagnóstico de la situación bucal del paciente, le explicará al paciente el procedimiento técnico, le señalará los beneficios y una vez resueltas sus dudas, le propondrá un tratamiento con sus respectivos presupuestos. Ante esta circunstancia se pueden dar dos situaciones:

1º Que el paciente acepte el tratamiento: Antes de realizarse el tratamiento se le explicará posibles consecuencias adversas que podría ocasionarle éste, ofreciéndole un consentimiento otorgado para su firma. Dicho consentimiento tendrá unos requisitos: datos del paciente, datos del facultativo, nombre del procedimiento terapéutico, descripción de riesgos, descripción de consecuencias de la intervención, descripción de molestias probables, alternativas al procedimiento, declaración del paciente o familiar de haber recibido la información, declaración del paciente o familiar de estar satisfecho con ellas y de haber aclarado sus dudas, y por último la fecha y firma del facultativo y del paciente.

2º Que el paciente no acepte el tratamiento: Una vez recomendado un tratamiento dental a un paciente, que se le ha explicado la situación, puede que necesite un tiempo para pensárselo. Aunque el paciente no ha dicho que no, tampoco ha llegado a decir que sí. Le ha dicho que “se lo pensará”.

Salvo que sientan dolor o necesiten claramente atención dental, los pacientes suelen dudar antes de aceptar someterse a un tratamiento sobre todo si es caro. En este caso se le dará tiempo al

paciente y se le hará saber que siempre se estará disponible para hablar sobre el tema. Transcurridos unos días se llamará al paciente o se enviará un mensaje o un correo electrónico varios días después de la consulta, siempre con cuidado de no presionarle para que acepte.

- Paciente en inicio de tratamiento: Se le dará una cita para continuación del tratamiento y las revisiones periódicas que estimen los profesionales.

- Paciente que no va a la cita, se le llamará para comprobar si va a acudir finalmente, si no contesta se le volverá a llamar en un margen de 2 o 3 días para recordarle que tenía una cita.

- Paciente que acaba el tratamiento: Se le llamará a la semana de finalizar el tratamiento para interesarnos por él y preguntarle cómo le va tras el tratamiento y si ha tenido o tiene algún problema. El auxiliar le recordará al paciente que pida cita para revisiones periódicas dependiendo del tratamiento; como mínimo una revisión cada 12 meses.

Reclamaciones, imprevistos o cualquier otro conflicto: El gerente se encargará de resolver este tipo de situaciones en su oficina.

- Cobro: los pacientes tendrán que realizar los pagos de los tratamientos previamente antes de acudir a la cita en la recepción de la clínica. El recepcionista será responsable de llevar la cuenta de los pacientes que han pagado y los que no, reportándolo al gerente. Cuando el odontólogo haya terminado con el paciente, el gerente le llevará a la oficina para cerrar la venta. El gerente se basará en el listado de precios para realizar un presupuesto de los tratamientos. Aquellos tratamientos únicos, aquéllos que sólo requieren una etapa, deberán ser abonados previos a su aplicación. Si se tratase de un tratamiento que requiere varias etapas, el paciente tendrá que pagar una primera fase, no el tratamiento íntegro.

Tratamientos especiales (prótesis) que impliquen acudir con frecuencia ya que son largos, el sistema de pago se efectuará de la siguiente manera:

50% del importe del tratamiento acordado en el momento de aceptación, y 50% restante en el momento de finalización de dicho tratamiento.

Tratamientos de ortodoncia se realizará un primer pago por el 50 por ciento del presupuesto y el resto en cuotas mensuales el día que tenga cita hasta finalizar tratamiento.

Procesos de Compra y Proveedores

Los suministros de una clínica dental dependen básicamente de dos vertientes, por un lado, está el trabajo de los protésicos y por otro lado el de los depósitos dentales, ambos forman una parte fundamental de nuestro negocio y necesitamos de su análisis exhaustivo.

Después de observar los depósitos dentales que suministran a las clínicas cerca de esta ubicación se ha seleccionado el depósito dental Catalana Dental, ya que cumple con los requisitos de calidad y variedad y entra dentro del presupuesto estimado para materiales. Este depósito dental proporcionará los equipos incluidos en la inversión inicial y los materiales necesarios para odontología general, pruebas diagnósticas y endodoncia.

Para la elaboración de prótesis dentales completas, implantes, coronas y coronas sobre implantes, se ha escogido el laboratorio de prótesis CORUS DENTEK. Este servicio será contratado exclusivamente bajo demanda inmediata.

Para proporcionar los servicios de ortodoncia, se contratará los servicios de un ortodoncista, un colaborador autónomo, para realizar los tratamientos de ortodoncia, él se encargará de todo los suministros y materiales que necesite.

Como servicio de retirada de restos biológicos se ha seleccionado STERCICLE, que ofrece un servicio de retirada mensual, y se encuentra ubicado en Sant Quirze del Valles (Anexo 2).

Para el control de rayos X, protección radiológica, servicio de certificación y asesoramiento, se contratará como servicio externo a través de la empresa CATALANA DENTAL, que asimismo hizo un presupuesto para la instalación y certificación de los rayos-X (Anexo 3).

Se contratarán los servicios informáticos de Gesden para la gestión informática de la clínica, incluyendo comunicación con pacientes, tratamientos, seguimiento, presupuestos. Este gasto será considerado como parte de la inversión inicial como aplicaciones informáticas.

5. ESTRUCTURA LEGAL Y ORGANIZATIVA

La estructura de la empresa debe estar en línea con los objetivos estratégicos para que, cuando sean asignadas las funciones de cada cargo, éste tenga asignadas unas responsabilidades claras y una jerarquía ante la que responder. De esta manera, será definido un organigrama que determinará esta estructura.

Organigrama El organigrama es un diagrama que permite mostrar la estructura de una organización, las relaciones internas y las posiciones relativas de las partes que lo constituyen. Debido a la simplicidad en el diseño y a la efectividad en sus resultados, se ha decidido tomar como referencia para construir una jerarquía funcional. El organigrama será el siguiente:



Como podemos observar el modelo que sigue nuestra organización es un modelo muy simple, estamos ante una empresa en la que contamos con poco personal y las jerarquías dentro de la misma están muy claras. Existe un primer nivel en el que está involucrada la odontóloga como propietaria de la clínica, la que responderá económica y legalmente por la clínica. En un segundo nivel se encuentran los odontólogos, estos también responden legalmente por sus servicios puesto que se contrata a un autónomo especialista en ortodoncia. En el tercer nivel se encuentran el resto de los empleados de la empresa, que se encuentran a total disposición de las directrices que reciban tanto por el segundo nivel jerárquico como por el primero. La clínica dental estará formada por: una gerente que será odontóloga especialista en cirugía oral, una ortodoncista autónoma, un auxiliar de clínica, y un recepcionista-auxiliar.

El gerente de la clínica será la dueña de la clínica que en este caso es la odontóloga, se encargará de:

- Cuadrar horarios de personal para que la clínica esté organizada.
- Negociación con proveedores y entidades financieras.
- Controlar todas las tareas asignadas a cada trabajador.

- Controlar el estado de los tratamientos.
- Atender posibles reclamaciones de pacientes.

Odontólogo: Para realizar esta actividad tiene que encontrarse en posesión de un título universitario en odontología. Sus funciones serán:

- Realizar las primeras visitas, elaborar el diagnóstico de cada paciente y los doctores que intervendrán en su tratamiento. En este caso, contrataremos a una odontóloga especializada en ortodoncia, que se encargara de los tratamientos de ortodoncia, todos los demás casos serán resueltos por la odontóloga especialista en cirugía oral que será la titular de la clínica.

Ortodoncista (autónomo). Funciones:

- Poseer la licenciatura en odontología y estomatología el seguro de responsabilidad civil y su pago correspondiente.
- Realizar prevención, diagnóstico y tratamiento de los problemas en la forma, posición o relación de las estructuras dentales.
- Delegar el trabajo sencillo al auxiliar dental.
- Poseer destreza manual.
- Conocer las distintas herramientas que necesita para su servicio y como utilizarlas.

Auxiliar-higienista. Las personas que realizan esta actividad deben tener un título de Formación Profesional II o un Ciclo Formativo Superior. Funciones:

- Registro y control de producción de los doctores.
- Preparación, gestión y archivo de las historias clínicas.
- Mandar reportes a coordinación de cirugía y ortodoncia.
- Mantener el almacén, realizando y recibiendo pedidos, así como realizar el control mensual del stock.
- Esterilización del material.
- Realización de vaciados.
- Mantener en condiciones óptimas las condiciones higiénicas sanitarias del gabinete, así como el orden del instrumental médico sanitario.
- Tareas propias correspondientes al Laboratorio.
- Realizar higienes en los pacientes, supervisadas por alguno de los doctores.
- Llamadas de control post cirugía.

Personal de recepción. Administrativo. Para desempeñar esta función hay que haber realizado un Ciclo Formativo Medio de administrativo. Funciones:

- Recibir al paciente y acompañarlo hasta el despacho.
- Presentarse como la persona que hará el seguimiento de su tratamiento en los ámbitos de programación y administrativo.
- Preocuparse del estado de salud bucodental del paciente.
- Si el paciente manifiesta algún dolor o temor, debe realizar las preguntas necesarias para conocer sus necesidades.
- Toma de datos personales donde se intentará averiguar su situación personal y económica
- Recogida de datos médicos y firma del consentimiento de la ley de protección de datos.
- Acompañar al paciente a la sala de espera correspondiente.

Personal limpieza. Por último, para desempeñar este cargo no se necesita ningún título, simplemente experiencia.

5.1. CONDICIONES LABORALES

Todos los contratos de trabajo se formalizarán por escrito con sujeción a lo previsto en la legislación vigente y en el presente **Convenio Colectivo RESOLUCIÓN EMT/1623/2022, de 12 de mayo**, por la que se dispone la inscripción y la publicación del XI Convenio colectivo de trabajo de establecimientos sanitarios de hospitalización, asistencia, consulta y laboratorios de análisis clínicos de Cataluña, especificándose siempre el grupo y la categoría profesional del trabajador contratado, así como el periodo fijado entre las partes para la duración de la relación contractual.

El sueldo que va a recibir cada profesional viene determinado por el Convenio, dicho Convenio sólo tiene previsiones hasta 2022.

El personal de nuestra clínica estará formado por:

1. Odontólogos:
 - Odontólogo responsable de la clínica y especializado en cirugía oral e implantes (Anexo 10).
 - Ortodoncista que será autónomo y cobrará en función de la facturación llevándose el 40 por ciento de trabajo, trabajando según demanda
2. Auxiliar sanitario e Higienista.
3. Auxiliar sanitario y Administrativo.

4. Encargado de la limpieza que cobrará por horas.

A continuación, procedemos a analizar los gastos anuales de los diferentes contratos, en estos gastos se incluirá el salario base mensual, la cotización de la seguridad social mensual, incluyendo la tasa que pagaremos por autónomo que será la mínima (Tabla 5 y 6 y Anexo 4). El empleado de la limpieza cobrara por horas 12 euros/hora.

Tabla 5. Salario-base

	SUELDO MES € (2022)	SUELDO MES € (2023) (INCREMENTO DE 3%)
ODONTOLGO	1992,50	2052.27
HIGIENISTA	1664.63	1714.56
AUXILIAR CLINICA	1326.96	1366.76
LIMPIEZA	480	480

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 6. Cotización SS empresa

	2022 AL MES	2023 AL MES
ODONTOLGO	625.64	644.41
HIGIENISTA	522.69	538.37
AUXILIAR CLINICA	416.34	429.16
LIMPIEZA	150.72	150.72

Fuente: Elaboración propia.

Las cuotas que hemos utilizado para calcular los gastos en seguridad social son del 31,4%, en nuestro caso el porcentaje a pagar se desglosa en:

1. Contingencias comunes 23,6%
2. Contingencias profesionales 1,5%
3. Desempleo 5,5%
4. FOGASA 0,2%
5. Formación profesional 0,6%

En todo caso, tanto el alta de los trabajadores como las nóminas de los trabajadores será llevado por una asesoría de la zona con un coste de 150 euros/mes

5.2. FORMA JURÍDICA

La elección de la forma jurídica es una elección clave a la hora de emprender un negocio.

Empresario individual

Es una persona física que realiza de forma habitual, personal, directa, por cuenta propia y fuera del ámbito de dirección y organización de otra persona, una actividad económica o profesional a título lucrativo de o no ocupación a trabajadores por cuenta ajena.

Las características, incluidas en la Tabla 7, son las siguientes:

- Control total de la empresa por parte del propietario que dirige su gestión.
- La personalidad jurídica de la empresa es la misma que la de su titular (empresario), quien responde personalmente de todas las obligaciones que contraiga la empresa.
- No existe diferenciación entre el patrimonio mercantil y su patrimonio civil.
- No precisa proceso previo de constitución. Los trámites se inician al comienzo de la actividad empresarial.
- La aportación de capital a la empresa, tanto en su calidad como en su cantidad, no tiene más límite que la voluntad del empresario.

Tabla 7. Características elección forma jurídica

	VENTAJAS	INCONVENIENTES
EMPRESARIO INDIVIDUAL	<ul style="list-style-type: none">● Mayor control y supervisión● Es fácil empezar● Contabilidad más sencilla● Menos obligaciones legales● Más económico, dado que no crea persona jurídica	<ul style="list-style-type: none">● La responsabilidad del empresario es ilimitada● Responde con su patrimonio personal de las deudas generadas en su actividad.● Si su volumen de beneficios es importante, puede estar sometido a tipos impositivos elevados.

	distinta del propio empresario	
--	--------------------------------	--

Fuente: Elaboración Propia

Analizado las ventajas e inconvenientes de cada forma jurídica elegida, hemos llegado a la conclusión que la opción más ventajosa para una clínica dental es la de empresario individual. La libertad en la llevanza de los libros contables, su menor inversión por no haber capital mínimo obligatorio, su facilidad y abaratamiento en la constitución, lo que permite mantener la propiedad de la clínica controlada, entre otros hacen que el empresario individual se adapte de mejor manera a las necesidades del negocio.

5.3. PUESTA EN FUNCIONAMIENTO DE LA CLÍNICA:

Para la puesta en marcha de una actividad, deben realizarse una serie de trámites ante diversas Administraciones Públicas y organismos públicos:

- Alta en el Censo de empresarios en la Agencia Estatal de Administración Tributaria (AEAT). (MODELO 037).
- Afiliación y número de la Seguridad Social en la Tesorería territorial de la Seguridad Social.
- Alta en el Régimen de la Seguridad Social en la Tesorería territorial de la Seguridad Social.
- Inscripción de la empresa, afiliación y alta de los trabajadores en el régimen correspondiente de la Seguridad Social.
- Trámites para el caso de contratación de trabajadores en la Tesorería territorial de la Seguridad Social.
- Comunicación de apertura del centro de trabajo en la Consejería de Trabajo de la Comunidad Autónoma correspondiente.
- Licencia de actividad.

Licencia de actividad

La licencia de actividad o licencia de instalación es aquella licencia dada por el Ayuntamiento correspondiente, que te autoriza a iniciar las obras e instalaciones en un local de referencia bajo un proyecto presentado.

La licencia de actividad se solicita previamente a la licencia de funcionamiento, lo que se obtiene con dicha licencia es la autorización del Ayuntamiento para llevar a término el proyecto de ejecución de las obras o instalaciones presentadas.

En caso de que sea necesario tenerla, pueden darse dos casos:

- Se obtiene como Actividad Inocua, ya que se considera que la clínica no conlleva ningún peligro o molestia para el entorno.

- O como Actividad calificada. En este caso, sí se considera actividad molesta o peligrosa y requiere medidas sanitarias de seguridad y/o medioambientales.

Además, en caso de ser una nueva construcción, que se vaya a dedicar única y exclusivamente a funcionar como clínica dental, junto a la licencia de obras ya se puede tramitar la licencia de actividad. En este caso dentro del ayuntamiento de Sabadell tramitaremos la licencia de obras mayor.

Licencia de funcionamiento

La licencia de apertura o licencia de funcionamiento es la autorización municipal para funcionar en un local, teniendo en cuenta la licencia de actividad que se ha concedido previamente.

Lo más normal es que todos los Centros Sanitarios, y esto incluye las clínicas dentales, necesiten tener una autorización administrativa previa a su funcionamiento. La licencia de funcionamiento depende de cada Comunidad Autónoma y se renueva cada 5 años, se puede renovar telemáticamente.

Licencia de Sanidad

La licencia de Sanidad o Solicitud de Autorización a Sanidad es imprescindible para que la clínica dental tenga el visto bueno y pueda empezar a funcionar. Es un proceso bastante lento, lo más aconsejable es empezar a tramitarla desde el principio del todo, asumiendo que todos los demás permisos y licencias van a salir bien. La licencia de Sanidad o solicitud de autorización a sanidad es imprescindible para que la clínica dental tenga el visto bueno y pueda empezar a funcionar, se debe tramitar en la Consejería de Sanidad y puede tardar alrededor de 6 meses.

Documentación relativa a la protección de datos

Se debe acudir a la Agencia de Protección de datos, quien indicará de qué manera se debe adaptar la clínica dental a la normativa vigente y proteger así tanto los datos personales de los pacientes como sus historias clínicas.

Otra documentación importante para la apertura de una clínica dental

Entre todos los permisos a solicitar para abrir tu clínica dental – ya sea de manera independiente o complementaria a lo mencionado en los puntos anteriores, – se debe igualmente aportar:

- El alta en el colegio de odontología.
- Memoria de las obras e instalaciones, con justificación del cumplimiento de la legislación específica aplicable, así como planos del conjunto (a escala I/50 o I/100) y el plazo previsto de ejecución de las obras.
- Un plan de prevención de riesgos laborales.
- Un Plan de Vigilancia de la Salud y Certificados de Aptitud.
- La inscripción en el Registro de Instalaciones de Radiodiagnóstico con fines médicos. En caso de que la clínica posea este tipo de aparatología.
- Si son varios los profesionales sanitarios que trabajarán en la clínica deben quedar inscritos en el Registro Estatal de Profesionales Sanitario.

6. ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

El plan financiero va a permitir decidir sobre la viabilidad del proyecto mediante la recopilación y el análisis de toda la información económica y financiera.

6.1 INVERSIONES

Para comenzar con la actividad empresarial es necesario hacer reformas en el local, así como comprar diferentes activos para la empresa. Estas inversiones y su amortización se detallan en la Tabla 8:

Tabla 8. Inversiones Clínica Lázaro

	2023 €	Vida útil Años	Amort. 2023 €
INVERSIÓN	140.000,00		18.805,11
Inmovilizado material	137.500,00		18.805,11
Instalaciones técnicas	60.000,00	10,00	6.000,00
Maquinaria	35.931,91	8,00	4.491,49
Mobiliario	40.068,09	5,00	8.013,62
Equipos para el Proceso de Información	1.500,00	5,00	300,00
Tesorería	2.500,00		
Efectivo	500,00		
Bancos	2.000,00		

Fuente: Elaboración Propia

Además de la compra del inmovilizado material, también será necesario disponer de 500 euros en efectivo en la clínica, para disponer de cambio para los clientes que paguen en efectivo, y de 2.000 euros en el banco, para también disponer de liquidez ante los primeros pagos.

6.2 FINANCIACIÓN

La clínica dispondrá de un capital inicial de 18.000 euros. Este capital servirá para cubrir algunos costes iniciales del proyecto, pero no cubren el total de gastos previstos para comenzar con la actividad empresarial, por lo que se solicitará un préstamo bancario con la CAJA RURAL DE ARAGON por 122.000 euros.

En la siguiente Tabla 9 se muestra el resumen de las características del préstamo que solicitaría la empresa. (Ver anexo 5 donde se incluye el cuadro de amortización).

Tabla 9. Características préstamo

Denominación	Importe	Años	Interés fijo	Pago cuota	Comisiones	CONCESIÓN
Préstamo con CAJA RURAL DE ARAGON	122.000	15	3%	cada MES	No existen	Enero 2023

Fuente: Elaboración Propia

6.3. INGRESOS

Para el cálculo de los ingresos en la clínica, se ha realizado una estimación de las ventas previstas anuales para el primer ejercicio teniendo en cuenta el coste promedio de los tratamientos, con los precios adjuntados en el plan de marketing, y realizando una estimación del número de clientes que contratarán estos servicios.

Tendremos en cuenta tres escenarios de ingresos, dependiendo del número de servicios. Los tres escenarios son:

1. Escenario pesimista: se estima tratar a 50-55 clientes al mes.
2. Escenario realista: se estiman que 80-88 clientes utilicen nuestros servicios al mes.
3. Escenario optimista: se estiman entre 110-121 clientes al mes.

Los tres escenarios estiman que, después de cinco meses del comienzo de la actividad, una vez ya se consigue una mayor cuota de mercado, las ventas pueden subir un 10%.

Para los siguientes años, se estima un aumento de los ingresos de un 10% para 2024 y 2025. En el caso de 2026, el incremento estimado es del 8% y 2027 un 5%.

Escenario pesimista:

Para este escenario se calcula que visitarán la clínica unas 50 clientes los primeros meses de 2023, llegando a 55 los últimos meses. En anexo se muestra el número de servicios mensuales, la evolución de los últimos meses, así como los ingresos del primer ejercicio. (Ver anexo 6)

Escenario realista

Para este escenario el procedimiento es igual al utilizado para el escenario pesimista, pero esta vez tendremos unos 80 servicios realizados los primeros meses, y pasaremos a 88 tratamientos los últimos meses.

Tabla 10. Ingresos por meses escenario realista 2023

TRATAMIENTO	Promedio	Servicios	Importe	Servicios	Importe
	por tipo de tratamiento	previstos enero-mayo	mensual enero-mayo	previstos junio-diciembre	mensual junio-diciembre
CONSERVADORA	57,75 €	18	1.039,50 €	20	1.143,45 €
PERIODONCIA	60,00 €	12	720,00 €	13	792,00 €
ESTÉTICA	323,33 €	10	3.233,33 €	11	3.556,67 €
PROSTODONCIA	974,00 €	3	2.922,00 €	3	3.214,20 €
CIRUGÍA	293,33 €	10	2.933,33 €	11	3.226,67 €
ENDODONCIA	150,00 €	6	900,00 €	7	990,00 €
ORTODONCIA	917,50 €	4	3.670,00 €	4	4.037,00 €
ODONTOLOGÍA PEDIATRICA	55,00 €	17	935,00 €	19	1.028,50 €
	TOTAL	80	16.353,17	88	17.988,48

Fuente: Elaboración Propia

En este caso, los ingresos previstos en los siguientes 5 años serían (Tabla 11).

Tabla 11. Ingresos por año escenario realista

	2023	2024	2025	2026	2027
Ingresos	189.697	208.666	229.533	247.896	260.290

Fuente: Elaboración Propia

Escenario optimista

Y para el escenario más optimista, tendremos en cuenta que se pueden realizar 110 tratamientos iniciales, y 121 tratamientos al mes los últimos seis meses. En el anexo se incluyen los ingresos por meses escenario optimista 2023. (Ver anexo 7).

De entre estos escenarios de ingresos utilizaremos el realista para nuestro Plan de Negocio.

6.4. GASTOS

Para las partidas que componen los gastos generales de explotación se ha tenido en cuenta lo siguiente:

- En aprovisionamiento incluimos el material dental necesario para realizar los servicios dentales. El coste será de 4.000 euros/anuales.
- En trabajos realizados por terceros se incluyen:
 - Revisión radiológica encargada del control de rayos X y protección radiológica. Este servicio tiene un coste mensual de 250 euros al mes.
 - Recogida de residuos biológicos, cuyo coste mensual será de 50 euros.
 - Ortodoncista será autónomo y cobrará en función de la facturación, llevándose el 40% del trabajo realizado. Para el primer ejercicio se estima que la facturación en ortodoncia será de 42.205,00 €, por lo que el 40% de esta facturación se abonará al ortodoncista, unos 16.882,00 €/anuales
 - Laboratorio para realizar las prótesis. Como los ingresos previstos para este servicio serán de 33.603,00 € anuales, los laboratorios se llevan un 25% del precio de compra del producto, por lo que el gasto en laboratorio anual será de 8.400,75€.

En agosto no se imputa ningún gasto de estos trabajos, al estar la clínica cerrada.

- En publicidad se ha incluido los gastos desglosados en el apartado de publicidad y promoción que ascienden a 7.500 euros/anuales.
- El alquiler donde se ubicará la clínica se arrendará a un precio mensual de 1.200 euros/mensuales. (Ver anexo 9)
- Existirán unos gastos de gestoría mensuales para realizar las declaraciones de impuestos y los contratos de 100€. Se ha incluido en enero un gasto de 3.000€ (incluye gestión de licencias y tasas de ayuntamiento) debido a los costes de inicio del negocio.
- En Impuestos municipales se debe abonar 800 € al año, en concepto de tasas municipales por la licencia de funcionamiento.
- Se contratará un seguro multirriesgo que nos protegerá el patrimonio de la empresa y las personas que trabajan dentro, así como las posibles pérdidas patrimoniales como consecuencia de reclamaciones de terceros por los daños. El coste mensual será de 100 €/mensuales.
- Dentro de las partidas de suministros (agua, electricidad, internet y teléfonos) se prevé un gasto mensual lineal de 1.200€. En el mes de agosto sólo imputamos 200 euros, por el cierre de vacaciones.
- Los gastos de material de oficina previstos durante el año serán de 220€. En agosto no se imputa este gasto por el cierre.
- Los salarios incluyen las retribuciones especificadas en el apartado de la política retributiva y se repartirán en 12 pagas. (ver tabla 5)

En los gastos de explotación se estima un incremento del 2% en cada uno de los siguientes cuatro ejercicios. Para el gasto de personal se aumenta un 3% anualmente todos los años, y los aprovisionamientos incrementarán el gasto en la misma proporción que los ingresos, un 10% en 2024 y 2025, un 8% en 2026 y un 5% en 2027. (Tabla 12)

Tabla 12. Previsión ingresos y gastos. 2023-2027

PREVISIÓN INGRESOS Y GASTOS																		
	2023	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	2023	2024	2025	2026	2027
Previsión Ingresos	16.353	16.353	16.353	16.353	16.353	17.988	17.988	0	17.988	17.988	17.988	17.988	189.697	208.666	229.533	247.896	260.290	
Ventas IVA Incluido	16.353	16.353	16.353	16.353	16.353	17.988	17.988	0	17.988	17.988	17.988	17.988	189.697	208.666	229.533	247.896	260.290	
Ventas	16.353	16.353	16.353	16.353	16.353	17.988	17.988	0	17.988	17.988	17.988	17.988	189.697	208.666	229.533	247.896	260.290	
Ingresos	16.353	16.353	16.353	16.353	16.353	17.988	17.988		17.988	17.988	17.988	17.988	189.697	208.666	229.533	247.896	260.290	
Unidades	80	80	80	80	80	88	88		88	88	88	88	928	1.067	1.174	1.268	1.331	
	2023	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	2023	2024	2025	2026	2027
Previsión gastos	20.201	15.200	15.198	15.197	15.196	15.194	15.193	10.709	15.190	15.189	15.187	15.186	182.840	189.319	196.211	202.765	208.386	
Aprovisionamientos	364	364	364	364	364	364	364	0	364	364	364	364	4.000	4.400	4.840	5.227	5.489	
Trabajos realizados por terceros	2.598	2.598	2.598	2.598	2.598	2.598	2.598	0	2.598	2.598	2.598	2.598	28.582,75	31.441,03	34.585,13	37.351,94	39.219,53	
Trab. realizados por terceros (€)	2.598	2.598	2.598	2.598	2.598	2.598	2.598		2.598	2.598	2.598	2.598	28.582,75	31.441	34.585	37.352	39.220	
Total aprovisionamientos	2.962	0	2.962	2.962	2.962	2.962	32.583	35.841	39.425	42.579	44.708							
Gastos de personal	7.180	7.180	7.180	7.180	7.180	7.180	7.180	7.180	7.180	7.180	7.180	7.180	86.158	88.743	91.405	94.147	96.971	
Sueldos y salarios (€)	5.464	5.464	5.464	5.464	5.464	5.464	5.464	5.464	5.464	5.464	5.464	5.464	65.569	67.536	69.562	71.649	73.799	
Seguridad Social (€)	1.716	1.716	1.716	1.716	1.716	1.716	1.716	1.716	1.716	1.716	1.716	1.716	20.589	21.206	21.843	22.498	23.173	
Otros gastos de explotación	8.187	3.187	3.187	3.187	3.187	3.187	3.187	1.667	3.187	3.187	3.187	3.187	41.724	42.558	43.410	44.278	45.163	
Alquileres y cánones (€)	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400	14.688	14.982	15.281	15.587	
Profesionales independientes (€)	3.100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	4.200	4.284	4.370	4.457	4.546	
Tributos (€)	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	804	820	836	853	870	
Seguros (€)	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200	1.224	1.248	1.273	1.299	
Publicidad y propaganda (€)	2.500	500	500	500	500	500	500		500	500	500	500	7.500	7.650	7.803	7.959	8.118	
Suministros (€)	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	200	1.200	1.200	1.200	1.200	13.400	13.668	13.941	14.220	14.505	
Otros gastos (€)	20	20	20	20	20	20	20		20	20	20	20	220	224	229	233	238	
Gastos financieros	305	304	302	301	300	298	297	296	294	293	291	290	3.570,57	3.371,66	3.166,70	2.955,51	2.737,90	
Intereses de deudas (€)	305	304	302	301	300	298	297	296	294	293	291	290	3.570,57	3.371,66	3.166,70	2.955,51	2.737,90	
Amortización	1.567	18.805,11	18.805,11	18.805,11	18.805,11	18.805,11												
Dotación amortización (€)	1.567	1.567	1.567	1.567	1.567	1.567	1.567	1.567	1.567	1.567	1.567	1.567	18.805,11	18.805,11	18.805,11	18.805,11	18.805,11	

Fuente: Elaboración Propia

6.5. TESORERÍA

En referencia al periodo de cobro y pagos, los primeros son al contado, se estima que los clientes pagarán en efectivo. Los pagos, tanto aprovisionamientos como los gastos de explotación se pagan al contado, salvo la seguridad social que se abona a 30 días.

En la Tabla 13 podemos observar los ingresos y gastos mensuales para 2023 enumerados anteriormente y, además, la repartición de beneficios de 5.000€ en 2024, 20.000€ en 2025, 30.000€ en 2026 y 40.000€ en 2027.

La previsión de ventas junto con los gastos iniciales necesarios para comenzar la actividad nos muestra una evolución del flujo de tesorería positivo durante la mayoría de los meses del primer ejercicio, salvo enero y agosto debido a que el primer mes los gastos superan los ingresos y en agosto a que no está abierto el centro. En 2023 los ingresos del ejercicio son de 189.696,73 euros y los gastos ascienden a 168.858,92, lo que conlleva a un flujo de tesorería para el primer año de 23.337,82 euros. Los siguientes ejercicios la progresión de las partidas aumentan según las previsiones anteriores, y el flujo de tesorería alcanza en 2027 los 109.571,47 euros. Así, el crecimiento que se produce del saldo de tesorería en los cinco años es del 470%; esto supone que el promedio de crecimiento del flujo de tesorería en estos años es del 151%.

En resumen, la evolución de tesorería es muy positiva, lo que indica que la empresa no tendrá problemas de pago y se podría plantear la devolución progresiva del préstamo bancario.

Tabla 13. Previsión tesorería Clínica Lázaro (2022-2027)

PREVISIÓN DE TESORERÍA

	2023												2024												2025											
	Inicio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	2023	Pendiente	2024	Pendiente	2025	Pendiente	2026	Pendiente	2027	Pendiente									
Saldo inicial	2.500,00																	2.500,00		23.337,82		48.775,09		71.109,34		92.947,37										
Ventas (€)	0,00	16.353,17	16.353,17	16.353,17	16.353,17	16.353,17	17.988,48	17.988,48	0,00	17.988,48	17.988,48	17.988,48	17.988,48	0,00	0,00	0,00	0,00	189.696,73	0,00	208.666,41	0,00	229.533,05	0,00	247.895,69	0,00	260.290,48	0,00									
Contado		16.353,17	16.353,17	16.353,17	16.353,17	16.353,17	17.988,48	17.988,48	0,00	17.988,48	17.988,48	17.988,48	17.988,48	0,00				189.696,73	0,00	208.666,41		229.533,05		247.895,69		260.290,48										
Total cobros	2.500,00	16.353,17	16.353,17	16.353,17	16.353,17	16.353,17	17.988,48	17.988,48	0,00	17.988,48	17.988,48	17.988,48	17.988,48	0,00	0,00	0,00	0,00	192.196,73	0,00	232.004,23	0,00	278.308,14	0,00	319.005,03	0,00	353.237,84	0,00									
Aprovisionamientos	0,00	363,64	363,64	363,64	363,64	363,64	363,64	363,64	0,00	363,64	363,64	363,64	363,64	0,00	0,00	0,00	0,00	4.000,00	0,00	4.400,00	0,00	4.840,00	0,00	5.227,20	0,00	5.488,56	0,00									
Contado		363,64	363,64	363,64	363,64	363,64	363,64	363,64	0,00	363,64	363,64	363,64	363,64	0,00				4.000,00	0,00	4.400,00		4.840,00		5.227,20		5.488,56										
Trabajos realizados por terceros	0,00	2.598,43	2.598,43	2.598,43	2.598,43	2.598,43	2.598,43	2.598,43	0,00	2.598,43	2.598,43	2.598,43	2.598,43	0,00	0,00	0,00	0,00	28.582,75	0,00	31.441,03	0,00	34.585,13	0,00	37.351,94	0,00	39.219,53	0,00									
Sueldos y salarios (€)	5.464,09	5.464,09	5.464,09	5.464,09	5.464,09	5.464,09	5.464,09	5.464,09	5.464,09	5.464,09	5.464,09	5.464,09	5.464,09	5.464,09	5.464,09	5.464,09	65.569,08		67.536,15		69.562,24		71.649,10		73.798,58											
Seguridad Social (€)		1.715,72	1.715,72	1.715,72	1.715,72	1.715,72	1.715,72	1.715,72	1.715,72	1.715,72	1.715,72	1.715,72	1.715,72	1.715,72	1.715,72	1.715,72	18.872,97	1.715,72	19.439,16	1.767,20	20.022,33	1.820,21	20.623,00	1.874,82	21.241,69	1.931,06										
Alquileres y cánones (€)	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	14.400,00		14.688,00		14.981,76		15.281,40		15.587,02											
Profesionales independientes (€)	0,00	3.100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	4.200,00	0,00	4.284,00	0,00	4.369,68	0,00	4.457,07	0,00	4.546,22	0,00										
Tributos (€)	0,00	67,00	67,00	67,00	67,00	67,00	67,00	67,00	67,00	67,00	67,00	67,00	67,00	67,00	67,00	67,00	804,00	0,00	820,08	0,00	836,48	0,00	853,21	0,00	870,28	0,00										
Seguros (€)	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1.200,00		1.224,00		1.248,48		1.273,45		1.298,92											
Publicidad y propaganda (€)	0,00	2.500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	0,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	7.500,00	0,00	7.650,00	0,00	7.803,00	0,00	7.959,06	0,00	8.118,24	0,00										
Suministros (€)	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	13.400,00		13.668,00		13.941,36		14.220,19		14.504,59											
Otros gastos (€)	0,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	0,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	220,00	0,00	224,40	0,00	228,89	0,00	233,47	0,00	238,14	0,00										
Préstamo	842,51	842,51	842,51	842,51	842,51	842,51	842,51	842,51	842,51	842,51	842,51	842,51	842,51	842,51	842,51	842,51	10.110,12		10.110,12		10.110,12		10.110,12		10.110,12											
Pendiente pagar ejercicio anterior																		1.715,72		4.669,34		6.818,46		8.644,49												
Pago de dividendo																		5.000,00		20.000,00		30.000,00		40.000,00												
Impuesto sobre beneficios																	1.028,48		1.028,48	2.902,14	4.998,25		6.769,68		7.785,70											
Total pagos	0,00	17.455,67	14.171,39	14.171,39	14.171,39	14.171,39	14.171,39	14.171,39	9.689,32	14.171,39	14.171,39	14.171,39	14.171,39	14.171,39	14.171,39	14.171,39	168.858,92	2.744,20	183.229,13	4.669,34	207.198,80	6.818,46	226.057,66	8.644,49	243.666,37	9.716,76										
FLUJO DE TESORERÍA	-1.102,50	2.181,77	2.181,77	2.181,77	2.181,77	3.817,09	3.817,09	-9.689,32	3.817,09	3.817,09	3.817,09	3.817,09	3.817,09	3.817,09	3.817,09	23.337,82		48.775,09		71.109,34		92.947,37		109.571,47												
FLUJO DE TESORERÍA ACUMULADO	2.500,00	1.397,50	3.579,27	5.761,05	7.942,82	10.124,60	13.941,69	17.758,78	8.069,46	11.886,55	15.703,64	19.520,73	23.337,82																							

Fuente: Elaboración Propia

6.6 PUNTO DE EQUILIBRIO

Con los datos calculados se podrán comparar los gastos a las ventas para encontrar el punto de equilibrio para el escenario realista, que se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{costes fijos}}{1 - \% \text{ costes variables sobre ventas}}$$

Tabla 14. Punto de equilibrio

	COSTES FIJOS	COSTES VARIABLES	COSTES TOTALES	INGRESOS TOTALES	Punto Muerto
Enero	16.038,91	4.162,07	20.200,97	16.353,17	21.515
Febrero	11.037,56	4.162,07	15.199,63	16.353,17	14.806
Marzo	11.036,22	4.162,07	15.198,28	16.353,17	14.804
Abril	11.034,87	4.162,07	15.196,93	16.353,17	14.802
Mayo	11.033,51	4.162,07	15.195,58	16.353,17	14.800
Junio	11.032,15	4.162,07	15.194,22	17.988,48	14.353
Julio	11.030,79	4.162,07	15.192,86	17.988,48	14.351
Agosto	10.509,43	200,00	10.709,43		#DIV/0!
Septiembre	11.028,06	4.162,07	15.190,13	17.988,48	14.348
Octubre	11.026,69	4.162,07	15.188,76	17.988,48	14.346
Noviembre	11.025,32	4.162,07	15.187,38	17.988,48	14.344

Diciembre	11.023,94	4.162,07	15.186,01	17.988,48	14.342
TOTAL	136.857	45.983	182.840	189.697	180.646

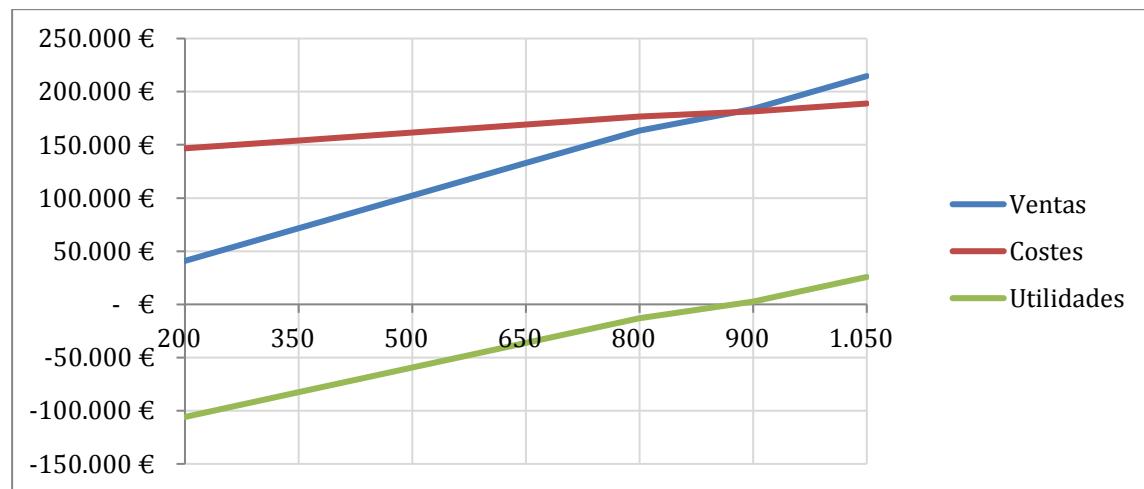
Fuente: Elaboración Propia

Así se podrá estimar cuantos servicios necesita realizar la clínica para encontrar el momento en el que los ingresos superen los gastos (Tabla 14).

Como costes variables se incluyen los gastos de aprovisionamiento y suministros. El resto de los gastos se incluyen como costes fijos. De esta forma, en 2023 el total de costes fijos es de 136.857 euros y de variable 45.983 euros, lo que supone una suma total de coste de 182.840 euros, frente los 189.697 euros de ingresos. El punto muerto o de equilibrio para 2023 se sitúa en 180.646 euros, lo que indica que con esos ingresos el margen de contribución o la cobertura de costes fijos se convierte en beneficio para la clínica.

En la siguiente Figura 9, se muestra gráficamente los datos contemplados en la tabla anterior, y se observa como el punto de equilibrio se encuentra cerca de los 900 tratamientos al año.

Figura 9 . Punto de equilibrio



Fuente: Elaboración Propia

6.7. BALANCE

El balance representa contablemente la situación económica y financiera de la empresa, incluyendo los conceptos dentro de los dos grandes grupos: el activo y pasivo.

La clínica dispone de un balance con un saldo total de 142.032,71 euros en el primer año; donde el activo no corriente es la masa con mayor peso, un 84% de inmovilizado material, frente al 16% del activo corriente formado en su totalidad por el saldo de tesorería.

Por otro lado, el pasivo se integran el patrimonio neto en un 76%, compuesto por el capital social y el resultado del ejercicio, un 77% del pasivo no corriente, integrado únicamente por las deudas financieras a largo plazo, y un 7% del pasivo corriente, donde se imputan los saldos pendientes con los acreedores comerciales y las deudas a corto plazo con las entidades de crédito.

Tabla 15. Balance Clínica Lázaro (2023-2027)

BALANCE						
ACTIVO	2023	2024	2025	2026	2027	
ACTIVO NO CORRIENTE	118.694,89	83,57%	99.889,79	70,33%	81.084,68	57,09%
Inmovilizado material	118.694,89	100,00%	99.889,79	100,00%	81.084,68	100,00%
ACTIVO CORRIENTE	23.337,82	16,43%	48.775,09	34,34%	71.109,34	50,07%
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	23.337,82	100,00%	48.775,09	100,00%	71.109,34	100,00%
TOTAL ACTIVO (A + B)	142.032,71	-- %	148.664,88	-- %	152.194,02	-- %
PATRIMONIO NETO Y PASIVO	2023	2024	2025	2026	2027	
PATRIMONIO NETO (A1+A2+A3)	23.828,06	16,78%	35.273,54	23,73%	43.596,97	28,65%
Fondos propios	23.828,06	100,00%	35.273,54	100,00%	43.596,97	100,00%
Capital	18.000,00	75,54%	18.000,00	51,03%	18.000,00	41,29%
Resultados del ejercicio	5.828,06	24,46%	16.445,49	46,62%	28.323,43	64,97%
PASIVO NO CORRIENTE	108.722,00	76,55%	101.778,59	68,46%	94.623,99	62,17%
Deudas a largo plazo	108.722,00	100,00%	101.778,59	100,00%	94.623,99	100,00%
PASIVO CORRIENTE	9.482,66	6,68%	11.612,75	7,81%	13.973,07	9,18%
Deudas a corto plazo	6.738,45	71,06%	6.943,41	59,79%	7.154,60	51,20%
Creditores comerciales y otras cuentas a pagar	2.744,20	28,94%	4.669,34	40,21%	6.818,46	48,80%
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)	142.032,71	100,00%	148.664,88	100,00%	152.194,02	100,00%
	142.032,71	100,00%	148.664,88	100,00%	152.194,02	100,00%
	142.032,71	100,00%	148.664,88	100,00%	152.194,02	100,00%

Fuente: Elaboración Propia

6.8. PÉRDIDAS Y GANANCIAS

A continuación, se incluye la cuenta de pérdidas y ganancias que presenta la información relativa a los resultados debidos a la explotación de la actividad económica de la empresa y los resultados financieros de su financiación ajena.

La empresa presenta en 2023 un resultado neto de 5.828,06 euros. La cifra de negocio en 2023 es de 190 mil €, con unos gastos de aprovisionamiento del 17,18% y unos gastos de personal que suponen un 45,42% de los ingresos. Los gastos generales y de administración se componen principalmente del alquiler del local, los suministros, los gastos de gestoría y seguros, representando un 22%, y la amortización del inmovilizado representa un 9,91% de la cifra de negocio. Así el resultado de explotación es de 10 mil euros para el primer ejercicio (Tabla 16).

Los siguientes ejercicios, las partidas aumentan según se ha mencionado anteriormente en los apartados de ingresos y gastos. El resultado pasa de ser el 3% de la cifra de negocio de 2023 al 17% en 2027, con unos 44 mil euros.

Tabla 16. Pérdidas y Ganancias Clínica Lázaro (2023-2027)

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	2023		2024		2025		2026		2027	
Importe neto de la cifra de negocios	189.696,73	100,00%	208.666,41	100,00%	229.533,05	100,00%	247.895,69	100,00%	260.290,48	100,00%
Aprovisionamientos	(32.582,75)	-17,18%	(35.841,03)	-17,18%	(39.425,13)	-17,18%	(42.579,14)	-17,18%	(44.708,09)	-17,18%
Gastos de personal	(86.157,77)	-45,42%	(88.742,50)	-42,53%	(91.404,78)	-39,82%	(94.146,92)	-37,98%	(96.971,33)	-37,26%
Otros gastos de explotación	(41.724,00)	-22,00%	(42.558,48)	-20,40%	(43.409,65)	-18,91%	(44.277,84)	-17,86%	(45.163,40)	-17,35%
Amortización del inmovilizado	(18.805,11)	-9,91%	(18.805,11)	-9,01%	(18.805,11)	-8,19%	(18.805,11)	-7,59%	(18.805,11)	-7,22%
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	10.427,11	5,50%	22.719,29	10,89%	36.488,38	15,90%	48.086,68	19,40%	54.642,54	20,99%
Gastos financieros	(3.570,57)	-1,88%	(3.371,66)	-1,62%	(3.166,70)	-1,38%	(2.955,51)	-1,19%	(2.737,90)	-1,05%
RESULTADO FINANCIERO	(3.570,57)	-1,88%	(3.371,66)	-1,62%	(3.166,70)	-1,38%	(2.955,51)	-1,19%	(2.737,90)	-1,05%
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	6.856,54	3,61%	19.347,63	9,27%	33.321,68	14,52%	45.131,17	18,21%	51.904,64	19,94%
Impuesto sobre beneficios	(1.028,48)	-0,54%	(2.902,14)	-1,39%	(4.998,25)	-2,18%	(6.769,68)	-2,73%	(7.785,70)	-2,99%
RESULTADO DEL EJERCICIO	5.828,06	3,07%	16.445,49	7,88%	28.323,43	12,34%	38.361,49	15,47%	44.118,95	16,95%

Fuente: Elaboración Propia

6.9. ANÁLISIS DE RATIOS

El Fondo de Maniobra indica si la empresa, con el activo corriente que tiene, puede hacer frente a sus deudas contraídas a corto plazo. Como se observa en tabla con las ratios, es positivo, $FM>0$, por lo que muestra que la empresa puede cumplir con los pagos, parte del activo circulante está financiado con pasivos circulantes, pero el resto del activo circulante está financiado con capitales permanentes. Esto indica que, si la empresa necesitara devolver las deudas existentes a corto plazo, el pasivo corriente, el FM es lo que quedaría del activo corriente, en nuestro caso 13.855 euros en 2023, 57.136 euros en 2025 y 92.258 euros en 2027 (Tabla 13).

En el caso de la ratio de liquidez, muestra la capacidad de solvencia que tendrá la empresa a corto plazo e indica la proporción de deudas a corto plazo que se cubren por el activo convertible en dinero al vencimiento. El nivel óptimo se sitúa entre 1,5 y 2%, y para nuestra empresa se sitúa en 2,46% en 2023, por lo que indica una excesiva proporción. Para 2027 la ratio de liquidez es de 6,33, significa que existe un exceso de recursos activos que no están siendo explotados, y, por tanto, no se está obteniendo toda la rentabilidad que se podría conseguir con ellos (Tabla 13).

La ratio de endeudamiento nos indica si la empresa está muy o poco financiada por deudas, siendo ideal que el valor sea inferior a 1, y tenemos en 2023 que es de 0,83 y de 0,63 en 2027, lo que señala que la fuente principal de financiación son los Fondos Propios y que durante el transcurso de los años la clínica consigue estar menos financiada (Tabla 17).

Finalmente, las ratios de rentabilidad indican qué rendimiento obtiene la empresa con su activo con la aportación de capital que se ha hecho y los resultados obtenidos. Los cálculos demuestran como la RE en todos los años es buena, un 7,34% en 2023 y pasa a ser del 35,70 en 2027, y la RF del 24,46% para el primer ejercicio, alcanzando los 78,68% en 2027, lo que indica el alto rendimiento obtenido del capital invertido. En cuanto al flujo de caja, los primeros dos años es negativo y pasa a ser positivo a partir de 2025 indicando que es solvente pudiendo hacer frente a los pagos (Tabla 17).

Tabla 17. Ratios.

ANÁLISIS DE RÁTIOS		2023	2024	2025	2026	2027
	(Activo Corriente - Pasivo Corriente)	13.855	37.162	57.136	76.931	92.258
Fondo de Maniobra						

Liquidez	(Activo Corriente / Pasivo Corriente)	2,46	4,2	5,09	5,8	6,33
Endeudamiento	(PNC + PC) / Patrimonio Neto y Pasivo	0,83	0,76	0,71	0,67	0,63
Rentabilidad y Autofinanciación						
Rentabilidad Económica	(BAII / Activo)	7,34%	15,28%	23,97%	30,98%	35,70%
Margen	(BAII / Ventas)	5,50%	10,89%	15,90%	19,40%	20,99%
Rotación Activo	(Ventas / Activo)	1,34	1,4	1,51	1,6	1,7
Rentabilidad Financiera	(BDI / Patrimonio Neto)	24,46%	46,62%	64,97%	73,83%	78,68%
Apalancamiento Financiero	(Activo / ((Patrimonio Neto x BAI) / BAI))	5,07	3,58	2,97	2,54	2,32
Flujo de Caja		-12.977	-2.360	9.518	19.556	25.314
Flujo de Caja / Ventas		-6,84%	-1,13%	4,15%	7,89%	9,73%

Fuente: Elaboración Propia

7. CONCLUSIONES

Realizar este trabajo ha sido una gran experiencia, no exente de mucho sacrificio y muchas horas de trabajo. Adentrarte en emprender un negocio siempre es complejo y lleno de dudas, más aún si cabe debido a la situación económica en la que estamos inmersos y la que está por venir. Con este proyecto he tenido la oportunidad de indagar y profundizar dentro del sector dental y su entorno, antes totalmente desconocido para mí.

El sector de las actividades odontológicas es un sector en crecimiento, aunque la competencia ha ido aumentando con el paso de los años debido a la gran cantidad de universidades que ya ofrecen el grado de odontología.

Nos encontramos en un momento de incertidumbre a las puertas de una recesión económica en Europa, donde la inflación se ha disparado y por ende el poder adquisitivo de las familias ha disminuido, se avecinan momentos difíciles, pero con trabajo y sacrificio estamos seguro de que la clínica saldrá adelante.

El marketing de nuestra empresa depende por completo de la fidelización de clientes, nuestro objetivo es darnos a conocer en los primeros meses, garantizando que nuestros clientes perciban nuestra diferenciación, haciendo un efecto boca a boca, que en el futuro acerque más clientes a la clínica. Se destaca dentro plan de marketing la importancia de alquilar un local visible en un lugar transitado que, aunque requiera un gasto mensual mayor de alquiler, ha demostrado ser provechoso en la captación de nuevos clientes.

En cuanto al análisis económico-financiero del proyecto, hemos decidido plantear un horizonte temporal de estudio de cinco años ya que es una inversión media-alta con una inversión de 140.000 euros, y se muestra la necesidad de financiación ajena con un préstamo de 122.000€ al 3% de interés.

Hemos estudiado diversos medios contables, como cuentas de resultados, balances o flujos de caja, y analizamos las ratios financieras para determinar que la viabilidad de la clínica es posible y rentable, para ello hemos realizado el estudio dentro del escenario realista, teniendo ya un resultado neto positivo en el año 2023.

8. ANEXOS

Anexo 1: Inversión en activos fijos

Local:

No se puede montar una clínica dental en cualquier local, se requiere de un tamaño mínimo, por lo que habrá que acondicionarlo para el desempeño de la actividad. Ciertos equipos médicos necesitarán entre otros: tomas de electricidad, agua, desagüe o incluso aislamiento apropiado (como la sala donde se realizan las radiografías).

Mobiliario

La clínica dental necesita dos tipos de mobiliarios, uno general y otro clínico. La empresa que suministradora será PROCLINIC.

En cuanto al mobiliario general de la clínica necesitaremos:

- Mostrador y silla para la recepción. Marca: Ofimat de Actiu. Precio: 800€.
- Sillas o sofás junto a mesas bajas en la sala de espera. Marca: Ikea. Precio: 800€.
- Archivadores. Precio: 200€ (x10).
- Ordenador recepción. Marca HP. Precio: 1.200€.

Respecto al mobiliario clínico: (x2)

- Sillón para el paciente. Marca: Castellini Skema 5. Ref. 15478. Precio: 11.000 €.
- Sillas regulables o taburetes para el odontólogo y los auxiliares. Marca: CMS Dental. Ref. 8617. Precio: 525€.
- Silla para el acompañante. Marca: Ikea. Precio: 79,00€.
- Mueble para instrumental. Se realizará a medida a través de Proclinic. Precio aproximado: 3.500€.
- Mesa auxiliar con ruedas. Marca: Zifor. Ref. 8699. Precio: 815€.
- Ordenadores boxes. Marca: HP. Precio: 1.200€.
- Lámpara techo. Marca: Eclairé. Ref. 93802. Precio: 1.239€.

EQUIPAMIENTO

Una clínica dental requiere unos equipos y materiales muy concretos para poder operar y sin ellos, sería imposible sacar el negocio adelante.

La unidad o sillón dental (pieza clave e imprescindible para poder trabajar) está compuesta de los siguientes elementos:

Pieza de mano. Marca: Bien-Air. Ref. 9515. Precio: 519,42€.

Turbina. Marca: Bien-Air. Ref. 95240. Precio: 1.437,86€.

Contraángulo. Marca: Bien-Air. Ref. 95210. Precio: 911,65€.

Micromotor. Marca: Bien-Air. Ref. 9504. Precio: 1.116,50€.

Lámpara LED. Marca: Heraeus-Kulzer. Ref. 62651. Precio: 940€.

Aparato Ultrasonidos. Marca: Acteon. Ref. 89603. Precio: 1.650,00€.

Motor y localizador endodoncia. Marca: Morita. Ref. 89886. Precio: 4.340,20€.

Compresor + Secador. Marca: Cattani. Ref. 21806. Precio: 2498,60€.

Zona de desinfección:

Autoclave QUAZ 6 (CLASE B). Marca: Acteon Satelec. Ref. 89651. Precio: 6.470€.

Cuba de ultrasonidos Hygersonic. Marca: Dürr Dental- Ref. 88570. Precio: 883€.

Incubadora ensure. Marca: Scican. Ref. 24603. Precio: 339,58€.

Termoselladora. Marca: Euronda Ibérica. Ref. 89915. Precio 610€.

Desinfectadores: Marca: Euronda Ibérica. Ref. 7522. Precio: 815€.

Micromotor de laboratorio. Marca: Zenit. Ref. H92511. Precio: 378€.

Material de radiología:

Generadores RX intraorales e instalación. Marca X-MIND DC. Precio: 3763,55€. (x2) (ver anexo 2)

Sensor para RX intraorales. Marca: Planmeca. Ref. Z65890. Precio: 995€.

Ortopantomógrafo. Marca: Planmeca. Ref. Z885484. Precio: 4500 €.

Material instrumental:

Espejo de exploración dental

Sonda

Pinzas

Alicates

Instrumental de cirugía

Material de oficina y equipo informático.

Programas y aplicaciones para la administración y gestión de la clínica dental

-GESDEN.

Anexo 2. Presupuesto retirada residuos biológicos.

Buenos días Carlos:

Soy Lucía, comercial de Stericycle empresa gestora de residuos biosanitarios.

Nos ha solicitado presupuesto para la gestión de los residuos para nueva clínica dental.

Le detallo lo que es obligatorio tener para la gestión de dichos residuos:

- REGISTRO COMO PRODUCTOR RESIDUOS

Para poder realizarle el servicio de recogida es necesario estar registrado como "Productor de residuos" en la plataforma de l'Agència de Residus de Catalunya SDR, este trámite se lo podemos realizar nosotros, el coste es de 80€+21% IVA, es un trámite único, excepto que cambiara de nombre fiscal o cif o dirección lo cual implica nuevo registro.

A parte de estar registrado como productor de residuos posteriormente se deben generar dos documentos que se deben firmar para que la empresa pueda realizar la recogida de los contenedores. Ficha NP que debe ser firmada en la plataforma SDR y documento contrato de tratamiento de residuo CT, según Real Decreto RD 553/2020

- CONTRATO CON UNA EMPRESA GESTORA DE RESIDUOS

La ley de gestión de residuos en Catalunya obliga a que mínimamente las recogidas semestrales (cada 6 meses).

Para presupuesto me podría indicar qué contenedor/es necesitaría y frecuencia. Lo habitual para clínica dental nueva va en función del número de box que haya, pero se suele contratar inicialmente contenedor/es de 3l o 5l con recogida semestral

PRESUPUESTO SERVICIOS 2021	
SERVICIO GESTION RESIDUOS	
RESIDUOS	GIII
Qué contenedor/es?	1 litro - 1,8l - 3l -5l - 10l
Qué frecuencia de recogida?	mensual - bimestral - trimestral - semestral

Anexo 3. Presupuesto instalación Rayos x

MD Montse | Catalana Dental <montse@catalanadental.com>
Para: Usted

 PR3238-1.pdf
198 KB

Iniciar respuesta con:

Buenos días Dr.

Adjunto presupuesto solicitado,
Esperando sea de su interés,
Si necesita algún dato más o está interesado en que le visite nuestro comercial, ruego me lo haga saber,
Muchas gracias y un saludo,
Montse



CATALANA DENTAL SA
C/ CTRA. REIAL N°. 25
08900 SANT JUST DESVERB
BARCELONA ESPAÑA
CIF: A5854410T
Teléfono: 332196304
e-Mail:



Datos			
Serie	Número	Fecha	Ciudad
00	3335	27/05/2022	43000001

CARLOS CLEMENTE

15

www.zerodut.com

Artículo	Descripción	Unidades	Precio	Importe EUR.
0036.000	X-MIND DC 60-70 Kr. 4-8 mA. (con prolongación 80 c)	1,00	2.725,00	2.725,00
9800.000	INSTALACIÓN	1,00	235,37	235,37
9800.000	CERTIFICADO DE INSTALACION RX	1,00	150,00	150,00

Radiología intraoral



- Imágenes de alta calidad.
- Punto focal de 0,7 mm.
- Ajuste de tensión: 60 o 70 kV.
- Suspensión de mantenimiento: 4 u 8 mm.
- Tiempo de exposición: mínima: 0,02 s.
- Centralita programable y personalizable.
- Permite combinar dos generadores de rayos X con una sola centralita.
- Posicionamiento preciso y flexible.
- Disponible con caja cuadrada.

X MIND DC



Generador de rayos X intraoral de alta frecuencia de corriente continua

Con prolongación 40 u 80 cm

Ref. X.MD.00.02 - Prolongación de 80 cm
Ref. X.MD.00.01 - Prolongación de 40 cm

3.495,30€
**PRECIO OFERTA:
2.725€**

Anexo 4: Salario base trabajadores según convenio colectivo.

Salario base (SB)

Área asistencial						
Grupo	Nivel	Categorías	SB de 1/01/20 a 30/06/21	SB 1/07/2021	SB 2022	SB 31/12/2022
1. Licenciados universitarios	1	Médico, psicólogo, farmacéutico, químico, biólogo, físico, odontólogo	1.898,27	1.924,84	1.982,59	1.992,50
	2		1.965,30	1.992,82	2.052,60	2.062,87
2. Diplomados universitarios	1	Dui, optometrista, logopeda, fisioterapeuta, terapeuta ocupacional, trabajador social, educador social, comadrona	1.772,26	1.797,07	1.850,98	1.860,24
	2		1.815,13	1.840,54	1.895,76	1.905,24
3. Técnicos de grado superior y equivalentes	1	Técnico de laboratorio, de rayos X, de quirófano u otras especialidades sanitarias, ortoptista, higienista dental	1.548,43	1.570,11	1.617,22	1.625,30
	2		1.585,90	1.608,11	1.656,35	1.664,63
4. Técnicos de grado medio y equivalentes	1	Auxiliar de enfermería, puericultor, auxiliar de farmacia, auxiliar sanitario	1.234,34	1.251,62	1.289,17	1.295,61
	2		1.264,20	1.281,90	1.320,36	1.326,96

Anexo 5: Cuadro amortización préstamo bancario

Estimado Carlos,

Tras la reunión mantenida en el día de hoy, a continuación, paso a exponerte propuesta de financiación que nuestra entidad puede ofrecerte.

Préstamo con garantía hipotecaria

Importe: 122.000 €

Tipo de interés: 3 % Fijo

Tipo de cuotas: Mensuales

Plazo: 180 meses, en los 12 iniciales aplicaríamos carencia en la amortización (1+14 años)

Comisión apertura: 0,50% mínimo 90 €

Comisión estudio: 0

Comisión por cancelación/ Amortización anticipada: 1%/1%

El tipo de interés es fijo, por lo que no tendrás que preocuparte por oscilaciones del índice Euribor. Las condiciones no requieren vinculación adicional, únicamente será necesario que mantengas una cuenta abierta en nuestra entidad por la que canalizar los movimientos del negocio.

Te adjunto al correo, cuadro de amortización de la operación, donde podrás comprobar la cuota resultante, así como los intereses a abonar al final del periodo de duración de la operación.

Quedo a tu disposición para cualquier consulta o aclaración.

Saludos,



BORJA ESPAÑOL SOLANA
Director Oficina 0404-Alcañiz
607532807 · borja.espanol@craragon.es

Cl. Major, 124
25180 Alcañiz · 973790152
cajaruraldearagon.es

in f t d o

CLINICA DENTAL LAZARO

Ejercicio: 2023

r	Total	Cuota interés	C. amor.	Cuota mensual	Total amortizado	Reserva
				842,51		
	151.651,73	29.651,73	122.000,00			
1	842,51	305,00	537,51	537,51	122.000,00	121.462,49
2	842,51	303,66	538,85	1.076,36		120.923,64

3	842,51	302,31	540,20	1.616,56	120.383,44
4	842,51	300,96	541,55	2.158,11	119.841,89
5	842,51	299,60	542,90	2.701,02	119.298,98
6	842,51	298,25	544,26	3.245,28	118.754,72
7	842,51	296,89	545,62	3.790,90	118.209,10
8	842,51	295,52	546,99	4.337,89	117.662,11
9	842,51	294,16	548,35	4.886,25	117.113,75
10	842,51	292,78	549,73	5.435,97	116.564,03
11	842,51	291,41	551,10	5.987,07	116.012,93
12	842,51	290,03	552,48	6.539,55	115.460,45
13	842,51	288,65	553,86	7.093,41	114.906,59
14	842,51	287,27	555,24	7.648,65	114.351,35
15	842,51	285,88	556,63	8.205,28	113.794,72
16	842,51	284,49	558,02	8.763,30	113.236,70
17	842,51	283,09	559,42	9.322,72	112.677,28
18	842,51	281,69	560,82	9.883,54	112.116,46
19	842,51	280,29	562,22	10.445,76	111.554,24
20	842,51	278,89	563,62	11.009,38	110.990,62
21	842,51	277,48	565,03	11.574,41	110.425,59
22	842,51	276,06	566,45	12.140,86	109.859,14
23	842,51	274,65	567,86	12.708,72	109.291,28
24	842,51	273,23	569,28	13.278,00	108.722,00
25	842,51	271,81	570,70	13.848,71	108.151,29
26	842,51	270,38	572,13	14.420,84	107.579,16
27	842,51	268,95	573,56	14.994,40	107.005,60
28	842,51	267,51	575,00	15.569,39	106.430,61
29	842,51	266,08	576,43	16.145,83	105.854,17
30	842,51	264,64	577,87	16.723,70	105.276,30
31	842,51	263,19	579,32	17.303,02	104.696,98
32	842,51	261,74	580,77	17.883,79	104.116,21
33	842,51	260,29	582,22	18.466,01	103.533,99
34	842,51	258,83	583,67	19.049,68	102.950,32
35	842,51	257,38	585,13	19.634,82	102.365,18
36	842,51	255,91	586,60	20.221,41	101.778,59
37	842,51	254,45	588,06	20.809,48	101.190,52
38	842,51	252,98	589,53	21.399,01	100.600,99
39	842,51	251,50	591,01	21.990,02	100.009,98
40	842,51	250,02	592,48	22.582,50	99.417,50
41	842,51	248,54	593,97	23.176,47	98.823,53
42	842,51	247,06	595,45	23.771,92	98.228,08
43	842,51	245,57	596,94	24.368,86	97.631,14
44	842,51	244,08	598,43	24.967,29	97.032,71
45	842,51	242,58	599,93	25.567,22	96.432,78
46	842,51	241,08	601,43	26.168,64	95.831,36
47	842,51	239,58	602,93	26.771,58	95.228,42
48	842,51	238,07	604,44	27.376,01	94.623,99
49	842,51	236,56	605,95	27.981,96	94.018,04

50	842,51	235,05	607,46	28.589,43	93.410,57
51	842,51	233,53	608,98	29.198,41	92.801,59
52	842,51	232,00	610,51	29.808,92	92.191,08
53	842,51	230,48	612,03	30.420,95	91.579,05
54	842,51	228,95	613,56	31.034,51	90.965,49
55	842,51	227,41	615,10	31.649,61	90.350,39
56	842,51	225,88	616,63	32.266,24	89.733,76
57	842,51	224,33	618,18	32.884,42	89.115,58
58	842,51	222,79	619,72	33.504,14	88.495,86
59	842,51	221,24	621,27	34.125,41	87.874,59
60	842,51	219,69	622,82	34.748,23	87.251,77
61	842,51	218,13	624,38	35.372,61	86.627,39
62	842,51	216,57	625,94	35.998,55	86.001,45
63	842,51	215,00	627,51	36.626,06	85.373,94
64	842,51	213,43	629,07	37.255,13	84.744,87
65	842,51	211,86	630,65	37.885,78	84.114,22
66	842,51	210,29	632,22	38.518,00	83.482,00
67	842,51	208,71	633,80	39.151,81	82.848,19
68	842,51	207,12	635,39	39.787,20	82.212,80
69	842,51	205,53	636,98	40.424,17	81.575,83
70	842,51	203,94	638,57	41.062,74	80.937,26
71	842,51	202,34	640,17	41.702,91	80.297,09
72	842,51	200,74	641,77	42.344,68	79.655,32
73	842,51	199,14	643,37	42.988,05	79.011,95
74	842,51	197,53	644,98	43.633,03	78.366,97
75	842,51	195,92	646,59	44.279,62	77.720,38
76	842,51	194,30	648,21	44.927,83	77.072,17
77	842,51	192,68	649,83	45.577,66	76.422,34
78	842,51	191,06	651,45	46.229,11	75.770,89
79	842,51	189,43	653,08	46.882,19	75.117,81
80	842,51	187,79	654,72	47.536,91	74.463,09
81	842,51	186,16	656,35	48.193,26	73.806,74
82	842,51	184,52	657,99	48.851,25	73.148,75
83	842,51	182,87	659,64	49.510,89	72.489,11
84	842,51	181,22	661,29	50.172,18	71.827,82
85	842,51	179,57	662,94	50.835,12	71.164,88
86	842,51	177,91	664,60	51.499,72	70.500,28
87	842,51	176,25	666,26	52.165,97	69.834,03
88	842,51	174,59	667,92	52.833,90	69.166,10
89	842,51	172,92	669,59	53.503,49	68.496,51
90	842,51	171,24	671,27	54.174,76	67.825,24
91	842,51	169,56	672,95	54.847,71	67.152,29
92	842,51	167,88	674,63	55.522,34	66.477,66
93	842,51	166,19	676,32	56.198,65	65.801,35
94	842,51	164,50	678,01	56.876,66	65.123,34
95	842,51	162,81	679,70	57.556,36	64.443,64
96	842,51	161,11	681,40	58.237,76	63.762,24

97	842,51	159,41	683,10	58.920,86	63.079,14
98	842,51	157,70	684,81	59.605,68	62.394,32
99	842,51	155,99	686,52	60.292,20	61.707,80
100	842,51	154,27	688,24	60.980,44	61.019,56
101	842,51	152,55	689,96	61.670,40	60.329,60
102	842,51	150,82	691,69	62.362,09	59.637,91
103	842,51	149,09	693,41	63.055,50	58.944,50
104	842,51	147,36	695,15	63.750,65	58.249,35
105	842,51	145,62	696,89	64.447,54	57.552,46
106	842,51	143,88	698,63	65.146,16	56.853,84
107	842,51	142,13	700,38	65.846,54	56.153,46
108	842,51	140,38	702,13	66.548,67	55.451,33
109	842,51	138,63	703,88	67.252,55	54.747,45
110	842,51	136,87	705,64	67.958,19	54.041,81
111	842,51	135,10	707,41	68.665,59	53.334,41
112	842,51	133,34	709,17	69.374,77	52.625,23
113	842,51	131,56	710,95	70.085,71	51.914,29
114	842,51	129,79	712,72	70.798,44	51.201,56
115	842,51	128,00	714,51	71.512,94	50.487,06
116	842,51	126,22	716,29	72.229,23	49.770,77
117	842,51	124,43	718,08	72.947,32	49.052,68
118	842,51	122,63	719,88	73.667,20	48.332,80
119	842,51	120,83	721,68	74.388,87	47.611,13
120	842,51	119,03	723,48	75.112,35	46.887,65
121	842,51	117,22	725,29	75.837,64	46.162,36
122	842,51	115,41	727,10	76.564,75	45.435,25
123	842,51	113,59	728,92	77.293,67	44.706,33
124	842,51	111,77	730,74	78.024,41	43.975,59
125	842,51	109,94	732,57	78.756,98	43.243,02
126	842,51	108,11	734,40	79.491,39	42.508,61
127	842,51	106,27	736,24	80.227,62	41.772,38
128	842,51	104,43	738,08	80.965,70	41.034,30
129	842,51	102,59	739,92	81.705,63	40.294,37
130	842,51	100,74	741,77	82.447,40	39.552,60
131	842,51	98,88	743,63	83.191,03	38.808,97
132	842,51	97,02	745,49	83.936,52	38.063,48
133	842,51	95,16	747,35	84.683,87	37.316,13
134	842,51	93,29	749,22	85.433,09	36.566,91
135	842,51	91,42	751,09	86.184,18	35.815,82
136	842,51	89,54	752,97	86.937,15	35.062,85
137	842,51	87,66	754,85	87.692,00	34.308,00
138	842,51	85,77	756,74	88.448,74	33.551,26
139	842,51	83,88	758,63	89.207,37	32.792,63
140	842,51	81,98	760,53	89.967,90	32.032,10
141	842,51	80,08	762,43	90.730,33	31.269,67
142	842,51	78,17	764,34	91.494,66	30.505,34
143	842,51	76,26	766,25	92.260,91	29.739,09

144	842,51	74,35	768,16	93.029,07	28.970,93
145	842,51	72,43	770,08	93.799,16	28.200,84
146	842,51	70,50	772,01	94.571,16	27.428,84
147	842,51	68,57	773,94	95.345,10	26.654,90
148	842,51	66,64	775,87	96.120,97	25.879,03
149	842,51	64,70	777,81	96.898,78	25.101,22
150	842,51	62,75	779,76	97.678,54	24.321,46
151	842,51	60,80	781,71	98.460,25	23.539,75
152	842,51	58,85	783,66	99.243,91	22.756,09
153	842,51	56,89	785,62	100.029,53	21.970,47
154	842,51	54,93	787,58	100.817,11	21.182,89
155	842,51	52,96	789,55	101.606,66	20.393,34
156	842,51	50,98	791,53	102.398,19	19.601,81
157	842,51	49,00	793,51	103.191,69	18.808,31
158	842,51	47,02	795,49	103.987,18	18.012,82
159	842,51	45,03	797,48	104.784,66	17.215,34
160	842,51	43,04	799,47	105.584,13	16.415,87
161	842,51	41,04	801,47	106.385,60	15.614,40
162	842,51	39,04	803,47	107.189,08	14.810,92
163	842,51	37,03	805,48	107.994,56	14.005,44
164	842,51	35,01	807,50	108.802,05	13.197,95
165	842,51	32,99	809,51	109.611,57	12.388,43
166	842,51	30,97	811,54	110.423,11	11.576,89
167	842,51	28,94	813,57	111.236,67	10.763,33
168	842,51	26,91	815,60	112.052,28	9.947,72
169	842,51	24,87	817,64	112.869,92	9.130,08
170	842,51	22,83	819,68	113.689,60	8.310,40
171	842,51	20,78	821,73	114.511,33	7.488,67
172	842,51	18,72	823,79	115.335,12	6.664,88
173	842,51	16,66	825,85	116.160,97	5.839,03
174	842,51	14,60	827,91	116.988,88	5.011,12
175	842,51	12,53	829,98	117.818,86	4.181,14
176	842,51	10,45	832,06	118.650,92	3.349,08
177	842,51	8,37	834,14	119.485,06	2.514,94
178	842,51	6,29	836,22	120.321,28	1.678,72
179	842,51	4,20	838,31	121.159,59	840,41
180	842,51	2,10	840,41	122.000,00	0,00

Anexo 6. Ingresos por meses escenario pesimista 2023

TRATAMIENTO	Promedio	Servicios	Importe	Servicios	Importe
	por tipo de tratamiento	previstos	mensual	previstos	mensual
	enero-mayo	enero-mayo	junio-diciembre	julio-diciembre	
CONSERVADORA	57,75 €	10,00	577,50 €	11	635,25 €
PERIODONCIA	60,00 €	8,00	480,00 €	9	528,00 €
ESTÉTICA	323,33 €	7,00	2.263,33 €	8	2.489,67 €
PROSTODONCIA	974,00 €	2,00	1.948,00 €	2	2.142,80 €
CIRUGÍA	293,33 €	7,00	2.053,33 €	8	2.258,67 €
ENDODONCIA	150,00 €	4,00	600,00 €	4	660,00 €
ORTODONCIA	917,50 €	2,00	1.835,00 €	2	2.018,50 €
ODONTOPEDIATRÍA	55,00 €	10,00	550,00 €	11	605,00 €
	TOTAL	50	10.307,17	55	11.337,88

Fuente: Elaboración Propia

Así, para este escenario, los ingresos previstos en los siguientes 5 años serían:

Ingresos por año escenario pesimista

	2023	2024	2025	2026	2027
Ingresos	119.563	131.519	144.671	156.245	164.057

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 7. Ingresos por meses escenario optimista 2023

TRATAMIENTO	Promedio	Servicios	Importe	Servicios	Importe
	por tipo de tratamiento	previstos enero-mayo	mensual enero-mayo	previstos junio-diciembre	mensual junio-diciembre
CONSERVADORA	57,75 €	24,00	1.386,00 €	26	1.524,60 €
PERIODONCIA	60,00 €	16,00	960,00 €	18	1.056,00 €
ESTÉTICA	323,33 €	15,00	4.850,00 €	17	5.335,00 €
PROSTODONCIA	974,00 €	5,00	4.870,00 €	6	5.357,00 €
CIRUGÍA	293,33 €	14,00	4.106,67 €	15	4.517,33 €
ENDODONCIA	150,00 €	9,00	1.350,00 €	10	1.485,00 €
ORTODONCIA	917,50 €	6,00	5.505,00 €	7	6.055,50 €
ODONTOPEDIATRÍA	55,00 €	21,00	1.155,00 €	23	1.270,50 €
	TOTAL	110	24.182,67	121	26.600,93

Fuente: Elaboración Propia

La evolución de los ingresos para esta previsión sería:

Ingresos por año escenario optimista

	2023	2024	2025	2026	2027
Ingresos	280.519	308.571	339.428	366.582	384.911

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 9: Plano local de habitacíla

The screenshot shows a mobile web page from m.habitaclia.com. At the top, there are navigation icons: a star, a lock, the website address, a refresh button, and a menu icon. Below the header is a large image of a bright, modern commercial space with a polished wooden floor and white walls. A watermark for 'habitaclia' is visible in the center of the image. In the bottom right corner of the image area, there is an orange '3D' button. Below the image, the text 'ha bajado 100 € **1200€**' is displayed, followed by a small bell icon and the text 'Avisame si baja'. Underneath this, the location details are listed: 'Local Comercial en Avinguda Concordia' and 'Concordia Sabadell'. At the very bottom left, there is a small icon of a house and the text '115 m²'.

Anexo 10: Currículum vitae gerente-odontóloga.

CURRÍCULUM VITAE

DATOS PERSONALES

Nombre y apellidos: Aida Lázaro
Fecha de nacimiento: Lérida, 31 de julio de 1987
Dirección: C/ Abat Armengol, nº 22-24, 08173
Sant Cugat del Vallès - Barcelona
Nacionalidad: Española
Teléfono: + 34 679 49 84 24
Correo electrónico: aida.lazaro@hotmail.es
Nº COEC: 6053
Colegiada Reino Unido: 215142



EDUCACIÓN

2020 – 2021	Título propio Metodología de Investigación en Odontología. Universidad Complutense de Madrid – SEPA, Madrid.
2018 – actual.	Estudiante doctorado con tesis titulada “Craniofacial effects of MARPE: a cone-beam computed tomographic study” dirigida por el Dr Hernández Alfaro y el Dr Andreu Puigdollers en la Universitat Internacional de Catalunya (UIC).
2017 – actual.	Profesor asistente International Master in Oral Surgery UIC, (Barcelona)
2014 – 2017	International Master in Oral Surgery. Universitat Internacional de Catalunya (UIC), Barcelona.
2014 – 2016	Máster Universitario en Investigación en Odontología. Universitat Internacional de Catalunya, Barcelona.
2010 – 2011	Postgrado en Prótesis Bucal. Universitat Internacional de Catalunya, Barcelona.
2005 – 2010	Título de Licenciado en Odontología, expedido por la Universidad Internacional de Catalunya, Barcelona.

FORMACIÓN EXTRA-ACADÉMICA

2009 – 2010	Academic IELTS (International English Language Testing System) con una puntuación de 7.5 sobre 9.
-------------	---

9. BIBLIOGRAFIA

Marketing digital para dentistas. Marketing para clínicas dentales - Bloo Media
<https://bloo.media/blog/marketing-digital-dentistas-clinicas-dentales/>

¿Cómo promocionar una clínica dental? - Enfoque dental. <https://enfoquedental.com/como-promocionar-tu-clinica-dental/>

Plan de negocio para montar una clínica dental. <https://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/plan-de-negocio-clinica-dental/>

Profesión en Cifras (consejodentistas.es).<https://consejodentistas.es/comunicacion/actualidad-consejo/profesion-en-cifras.html>

Nota de prensa indicador adelantado IPC-IPCA_jun22.docx (ine.es).
<https://www.ine.es/daco/daco42/daco421/ipcia0620.pdf>

El reto económico actual para las clínicas dentales (eldentistamoderno.com).
<https://www.eldentistamoderno.com/texto-diario/mostrar/3789662/reto-economico-actual-clinicas-dentales>

Población residente por fecha, sexo, grupo de edad y nacionalidad (agrupación de países)(9689) (ine.es). <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=9683>

Barcelona: Población por municipios y sexo. (2861) (ine.es)
[https://www.idescat.cat/emex/?id=081878&lang=es.](https://www.idescat.cat/emex/?id=081878&lang=es)

Indicadores demográficos(30832) (ine.es). [https://www.epdata.es/datos/datos-graficos-estadisticas-municipio/52/sabadell/6214.](https://www.epdata.es/datos/datos-graficos-estadisticas-municipio/52/sabadell/6214)

Imagen corporativa de una clinica dental: Guia paso a paso (mnprogram.com).
<https://www.mnprogram.com/blog/imagen-corporativa-de-una-clinica-dental/>.

Página web vitaldent. (<https://lp.vitaldent.com/es>).

Página web Adeslas. (<https://www.adeslasdental.es/>).

Página web Dodent. (<https://dodent.es/>).

Atención al paciente en una clínica dental: Cómo mejorarla (enfoquedental.com).
<https://enfoquedental.com/atencion-al-paciente-en-una-clinica-dental-2/>.

Seo para una clínica dental - Enfoque Dental. <https://enfoquedental.com/seo-para-una-clinica-dental/>

Tratamientos clínica dental <https://nartclinicadental.com/>.

<https://www.empresia.es/empresas/cnae/actividades-sanitarias-y-de-servicios-sociales/actividades-sanitarias/actividades-medicas-y-odontologicas>.

Instituto de Estadística de Cataluña <https://www.idescat.cat/>.

Precios marketing digital. <https://www.zaask.es/cuanto-cuesta/marketing-digitalecios> de marketing digital.

Licencias para abrir una clínica dental <https://www.licenciadeactividadbarcelona.org/licencia-para-abrir-clinica-dental-sabadell.html>

Informe anual banco de España
https://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/PublicacionesAnuales/InformesAnuales/20/Fich/InfAnual_2020.pdf

Administración gobierno <https://administracion.gob.es/>

Ley 10/1986, de 17 de marzo, sobre Odontólogos y otros profesionales relacionados con la salud dental. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1986-7436>

Ley 12/2020, de 13 de octubre, de la atención pública de la salud bucodental.
https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2020-12882

Ley 15/1990, de 9 de julio, de Ordenación Sanitaria.
<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1990-20304>

Abrir una clínica dental: Documentación y requisitos <https://gacetadental.com/2021/10/abrir-una-clinica-dental-documentacion-y-requisitos-27804/>

Licencia de actividad para clínica dental <https://dosg.net/licencias-actividad-barcelona/licencia-clinica-dental/>

Sociedad limitada <https://plataformapyme.es/es-es/IdeaDeNegocio/Paginas/FormasJuridicas-Descripcion.aspx?cod=SRL&nombre=Sociedad+de+Responsabilidad+Limitada&idioma=es-es#dResponsabilidad>

Empresario individual: creación y puesta en marcha
<http://www.ipyme.org/Publicaciones/AutonomoCreacionPuestaEnMarcha.pdf>

Ser autónomo
<https://administracion.gob.es/pagFront/tramites/miVidaEnTramites/listadoHechosVitales/visualizacionHechoVital.htm?idHechoVital=83&origen=miVidaEnTramites&imprimir=1>

Licencia de actividad <https://web.gencat.cat/es/tramits/tramits-temes/Autoritzacio-de-centres-o-serveis-sanitaris?moda=3>

RESOLUCIÓN EMT/1623/2022, de 12 de mayo, por la que se dispone la inscripción y la publicación del XI Convenio colectivo de trabajo de establecimientos sanitarios de hospitalización, asistencia, consulta y laboratorios de análisis clínicos de Cataluña

https://noticias.juridicas.com/base_datos/CCAA/729621-xi-convenio-colectivo-de-trabajo-de-establishimientos-sanitarios-de-hospitalizacion

Modelo alta censo <https://sede.agenciatributaria.gob.es/>

Ministerio de Industria, comercio y turismo: tipos de contratos <https://plataformapyme.es/es-es/ContratacionDeTrabajadores/Paginas/TiposContratos.aspx>

DECLARACIÓN CENSAL SIMPLIFICADA DE ALTA, MODIFICACIÓN Y BAJA EN EL
CENSO DE EMPRESARIOS, PROFESIONALES Y RETENEDORES.
https://sede.agenciatributaria.gob.es/static_files/Sede/Procedimiento_ayuda/G322/Instruccion_es_M037_1_07_2021.pdf

CONTABILIDAD Y RATIOS <https://www.wolterskluwer.com/es-es/expert-insights/ratios-financiero>

LIBROS:

EQUIPAMIENTO PROCLINIC VOLUMEN 3

CONSUMO PROCLINIC VOLUMEN 1