

Plan de negocios para llevar al consultorio de odontopediatría Xalapa a una clínica de especialidades odontológicas

Jiménez Campos, Ricardo Alan

2024

<https://hdl.handle.net/20.500.11777/6186>

<http://repositorio.iberopuebla.mx/licencia.pdf>

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA PUEBLA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto

Presidencial del 3 de abril de 1981



**PLAN DE NEGOCIOS PARA LLEVAR AL CONSULTORIO DE
ODONTOPEDIATRÍA XALAPA A UNA CLÍNICA DE ESPECIALIDADES
ODONTOLÓGICAS**

**ELABORACIÓN DE PROYECTO DE TITULACIÓN
que para obtener el Grado de
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

presenta

RICARDO ALAN JIMÉNEZ CAMPOS

Director

FERNANDO GARCÍA GONZÁLEZ

San Andrés Cholula, Pue.

2024

Resumen

Las enfermedades bucales tienen una gran prevalencia en México, por tal motivo debemos de resaltar en la población la importancia de la salud bucal como un elemento de la salud general, del bienestar y la calidad de vida del ser humano. En consecuencia, es de suma importancia crear clínicas donde se pueda brindar una atención bucodental integral de calidad. El plan de negocios para la transformación del Consultorio de Odontopediatría Xalapa a una Clínica de Especialidades Odontológicas muestra los riesgos y beneficios a través de los estudios técnico, económico y financiero, de mercado y de responsabilidad social a los que se enfrentará este proyecto. Se presenta el análisis de cada uno de los estudios antes mencionados con la finalidad de mostrar su viabilidad y así mismo se sugieren estrategias para la transformación contemplando su impacto en la sociedad y su entorno.

Palabras clave: Clínica dental, salud bucal, tratamiento integral, bienestar poblacional.

Abstract

Oral diseases are highly prevalent in Mexico, for this reason we must highlight to the population the importance of oral health as an element of general health and therefore of the well-being and life quality of the human being. Consequently, creating clinics where qualified oral care can be provided is very important. The business plan for transforming the Consultorio de Odontopediatría Xalapa into a Dental Specialties Clinic shows the risks and benefits through the technical, economic-financial, market and social responsibility studies that this project will face. The analysis of each study is presented to see their viability and some strategies for transformation are suggested, considering their impact on society and environment.

Keywords: Dental clinic, oral health, comprehensive treatment, population well-being.

Índice de Contenidos

Resumen.....	2
Abstract	2
1. Contexto de la problemática del emprendimiento.....	6
1.1 Problemática (por qué y para qué emprender)	6
1.2 Objetivos	9
1.2.1 Objetivo General	9
1.2.2 Objetivos Específicos	9
1.3 Justificación del emprendimiento.....	10
2. Contenido del Plan de Negocios	11
2.1 Diseño de modelo de negocios y planeación	11
2.1.1 Antecedentes de la empresa	15
2.1.2 Tipo de empresa	16
2.1.3 Direccionamiento estratégico.....	17
3. Estudio técnico	19
3.1 Descripción del negocio y de sus servicios y tratamientos.....	19
3.2 Descripción de procesos	20
3.3 Ubicación	25
3.4 Logotipo	26
3.5 Mobiliario y Equipo	28
3.6 Presupuesto de Mobiliario y Equipo	37
3.7 Recursos Humanos	41
3.7.1 Organigrama	42
3.7.2 Descripción de Puestos	42
3.7.3 Presupuesto del Personal	50
3.8 Descripción de Instalaciones	51
3.9 Layout.....	51

3.10 Presupuesto de inversión Inicial	53
3.11 Capacidad técnica	54
3.12 Costo de Producción del Servicio (Costo del Servicio)	55
4. Estudio de mercado	57
4.1 Situación actual de la industria	57
4.2 Segmentación de mercado meta	60
4.2.1 Cuantitativa	60
4.2.2 Cualitativa	61
4.3 Investigación de mercado	61
4.4 Análisis de competencia	66
4.5 Análisis de precios (Pricing, Costing)	69
4.6 Estrategias de promoción y publicidad	70
5. Estudio Económico y Financiero	72
5.1 Las Capacidades	72
5.1.1 Capacidad Técnica	72
5.1.2 Capacidad de Mercado	73
5.1.3 Comparación de las capacidades	75
5.2 Presupuesto de Ventas	75
5.3 Presupuesto de Costo de Servicio	77
5.4 Presupuesto de Gastos de Operación.....	77
5.5 Presupuesto de Depreciación y Amortización	80
5.6 Financiamiento	80
5.7 Punto de Equilibrio.....	81
5.8 Estado de Resultados y Flujos Netos de Efectivo	82
5.9 Tasa de Rendimiento Mínima Aceptada.....	84
5.10 Valor Actual Neto	85
5.11 Periodo de Recuperación de la Inversión	85

5.12 Tasa Interna de Retorno	85
5.13 Índice del Valor Actual Neto	86
5.14 Resumen de indicadores financieros.....	86
6. Estudio de Responsabilidad Social	87
6.1 Responsabilidad Social Empresarial y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.....	87
6.2 Impactos positivos y negativos y la cadena de valor.....	89
6.3 Prácticas de Responsabilidad Social y los Objetivos de Desarrollo Sostenible	90
6.4 Cadena de valor	92
7. Conclusiones	95
8. Referencias	97
9. Anexos.....	100

1. Contexto de la problemática del emprendimiento

De acuerdo con uno de los autores revisados para esta investigación, la situación del sistema de salud en México está compuesto por dos sectores fundamentales, el sector público y el sector privado. El sector público está completamente fragmentado, ya que divide a la población en dos sectores muy definidos, cada sección tiene sus propias reglas, sindicatos y métodos que permiten conseguir tecnología y capacitación de su personal. De igual forma, se tiene un sistema de salud centralizado, es decir, en las grandes ciudades se cuentan con especialistas más preparados que en las comunidades, dejando a gran parte de la población desprotegida. Los problemas del sistema de salud pública ya mencionados dan pauta a que el sector privado tenga mayores privilegios y lo coloca en una excelente opción dentro del mercado, ya que puede brindar un servicio de mejor calidad a varios sectores de la población con diferentes capacidades de pago, dándole al profesional de salud, la oportunidad de adquirir mayores recursos económicos. (Fernández Hernández J.A., 2018, pp. 11-17).

1.1 Problemática (por qué y para qué emprender)

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) al año 2020 en México se registraron 126,014,024 habitantes. Para noviembre de 2022, de acuerdo con la Secretaría de Economía, se tiene el registro de 63,354 unidades económicas cuyo nombre es consultorios dentales, de acuerdo con estos datos podemos correlacionar que a cada unidad económica le corresponden 1,989 habitantes, esto considerando a la población de todas las edades, desde los 0 años forman parte de los pacientes del cuidado bucal.

Por otra parte, tomando como referencia los 147,000 dentistas reportados en el segundo trimestre de 2021 (Secretaría de Economía) a cada dentista le corresponderían 857 habitantes, considerando todos los rangos de edad. Siendo esto un número muy elevado por cada dentista reportado a ese año. Por lo que, con estas dos correlaciones es clara la necesidad de crear nuevas unidades económicas y, por ende, tener nuevos odontólogos a nivel nacional.

De acuerdo con la información anteriormente mencionada, podemos realizar la misma correlación, pero ahora para la ciudad de Xalapa, Veracruz quedando de la siguiente manera: De los 126,014,024 habitantes en México, 8,062,579 corresponden al estado de Veracruz y de ellos 488,531 representan a la ciudad de Xalapa (INEGI, 2020). Para la ciudad de Xalapa según el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) se tiene el registro de 536 de ellas (INEGI, 2023). Por lo tanto, a cada unidad económica le corresponden 911 habitantes, lo que representa una cantidad superior a la que pueden atender los consultorios dentales registrados en la ciudad de Xalapa, al igual que sucede a nivel nacional.

Esto demuestra la necesidad de crear nuevas clínicas dentales, donde las personas puedan encontrar más de una especialidad bucal y otros servicios para su bienestar.

En la actualidad, se ha incrementado la preocupación por el cuidado de la salud general, sin embargo, la salud bucal ha sido olvidada o dejada como una segunda prioridad. La mayoría de los pacientes buscan atención dental por alguna emergencia o cuando tienen dolor severo. Aún falta trabajar y concientizar a la población sobre el cuidado y prevención de las enfermedades orales ya que, con esto se evitaría que los padecimientos sean más severos teniendo como consecuencia tratamientos más complicados y costosos.

Además, se debe considerar que los servicios de salud pública del país tampoco ofrecen un buen servicio odontológico, debido a que los centros de salud ofrecen tratamientos básicos o generales. Solo algunos tratamientos de especialidad se centralizan en hospitales de primer nivel de atención en las grandes ciudades, por lo que las personas se ven en la necesidad de buscar una alternativa privada, y en la mayoría de los casos llegan a elegir la opción más económica, aunque no siempre resulta ser la adecuada, por lo que no pueden resolver de raíz su malestar o enfermedad bucal.

Otra problemática es que los pacientes se ven obligados a tomar decisiones precipitadas para su padecimiento y aunque buscan solucionar su problema, no siempre reciben el mejor tratamiento, ya que existen algunos consultorios y/o clínicas dentales que no son éticos con los

servicios que ofrecen, incluso algunos no cuentan con las herramientas, instalaciones o capacitación requerida para tratar a los pacientes de manera más especializada, aunado a que en muchos de los casos se busca solo poder obtener una remuneración económica, sin ver la mejor opción para el paciente.

Otro punto importante por considerar es que el paciente en su afán de resolver la problemática va de consultorio en consultorio en busca de atención especializada, lo que representa un estrés y desgaste cuando se podrían ofrecer tratamientos de manera integral y transdisciplinaria en un mismo lugar.

Como antecedentes al tema se refieren algunas investigaciones, tales como: el trabajo de final de grado “Plan de Negocio de una Clínica Dental” de Nicolás M. Stambolsky Duchini, 2018; la tesis “Planeación Estratégica para la Clínica de Especialidades Dentales DENTALIFE” de Graciela Galán Torres, 2017 y la tesis “Guía para la Elaboración de un Plan de Negocios en Odontología” de Kenia Marcela Rodríguez Almaraz. Los trabajos de investigación refieren la importancia y ventaja de poder tener un plan de negocios para consultorios y clínicas dentales, tanto en México como en otros países. Los autores coinciden con temas de la administración de empresas y de modelos para un correcto funcionamiento de las organizaciones, tales como: los cuatro pilares de la administración (planeación, organización, dirección y control), análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), modelo de negocios CANVAS, marketing (4 P’s: precio, plaza, promoción y producto), entre otros, ya que quienes estudian odontología probablemente no tenían en su plan de estudios temas relacionados con la administración de sus negocios.

Como se puede observar, es necesario el conocimiento administrativo para poder aplicarse a planes de negocios o emprendimientos cuyo giro sea el servicio odontológico. Además, hay que considerar temas que no han sido mencionados en otras investigaciones como, por ejemplo: realizar una integración hacia atrás para identificar y evitar la compra de servicios y

productos con otros proveedores; así mismo, realizar una integración hacia adelante que ofrezca servicios y productos adicionales a los que ofrecería una clínica dental.

De igual forma, es relevante identificar las normas y leyes aplicables en México para este tipo de establecimientos, ya que a partir de la pandemia del COVID 19 hubo cambios en dichas normativas.

En consecuencia, con este trabajo de investigación se busca establecer un plan de negocios para transformar un consultorio dental a una clínica odontológica considerando todo lo que esto conlleva, es decir; que la clínica cuente con las bases administrativas necesarias bien establecidas para tener un correcto funcionamiento, que cumpla a cabalidad con las regulaciones de ley, que sea capaz de poder considerarse autosuficiente y que no requiera de una supervisión directa.

El plan de negocios además permite tomar decisiones sobre invertir o no en este negocio ya que en el estudio financiero se demuestra con indicadores la viabilidad o no del negocio.

Por tanto, la pregunta que guía la presente investigación es:

¿Cómo se puede demostrar la viabilidad de un plan de negocios para transformar el Consultorio de Odontopediatría Xalapa en una Clínica de Especialidades Odontológicas?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

- Realizar un plan de negocios para lograr la transformación del Consultorio de Odontopediatría Xalapa a una Clínica de Especialidades Odontológicas para finales del año 2024.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar los factores que generan los problemas de accesibilidad a los servicios de salud bucal en la actualidad.

- Realizar los estudios de mercado, técnico, financiero y de responsabilidad social para el plan de negocios antes del segundo semestre del 2024.

- Diseñar la estrategia de transformación del Consultorio de Odontopediatría Xalapa a una clínica de especialidades odontológicas mediante el uso de modelos y prácticas administrativas para el primer trimestre del 2024.

- Determinar la viabilidad de la transformación del Consultorio de Odontopediatría Xalapa en una Clínica de Especialidades Odontológicas para finales del año 2024 mediante una comparativa de su rentabilidad.

1.3 Justificación del emprendimiento

El presente trabajo de investigación busca orientar de manera correcta los procesos de transformación que deben llevarse a cabo en el cambio del Consultorio de Odontopediatría Xalapa a una Clínica de Especialidades Odontológicas para la ciudad de Xalapa, Veracruz.

Un plan de negocios es útil y necesario para lograr la transformación ya que puede facilitar el proceso basado en la implementación de los conocimientos y las técnicas de administración, enfocándose principalmente a este tipo de organizaciones prestadoras de servicios de salud.

Al realizar trabajos de investigación como este, en primer lugar, se ven beneficiados los pacientes y clientes que ya acuden al Consultorio de Odontopediatría Xalapa, pero sobre todo se abre una puerta para la accesibilidad a los servicios de salud bucal en la población en general. Tomando como base el Consultorio de Odontopediatría Xalapa, sus principales clientes son los padres de los niños atendidos como pacientes y de manera implícita los familiares y amigos de ellos, ya que al estar satisfechos los actuales clientes con el servicio que se les brinda, solicitan se les pueda atender a ellos también (como atención a adultos). Esto sirve como una publicidad e impulso de iniciativa en la empresa para poder realizar una transformación hacia una Clínica de Especialidades Odontológicas.

Finalmente, el Consultorio de Odontopediatría Xalapa busca a través del plan de negocios lograr el proceso de cambio transformacional que además de hacerlo en un corto plazo demuestre su viabilidad en cuanto a rentabilidad y así mismo su permanencia en el tiempo.

2. Contenido del Plan de Negocios

Un plan de negocios puede considerarse como una primera vista general de la estrategia que se busca llevar a cabo para el negocio. Existen varios modelos de negocios, con los cuales se puede crear esta vista general del emprendimiento a desarrollar.

2.1 Diseño de modelo de negocios y planeación

Uno de los modelos de negocios más conocido y recomendado es el modelo de negocios CANVAS mejor conocido como “*The Business Model CANVAS*” el cual es una herramienta para la administración desarrollada por Alexander Osterwalder, la que, por su forma sencilla de ilustrar y definir sus factores importantes para las empresas, ya sean pequeñas, medianas o grandes, se puede utilizar y ser un punto de referencia para cualquier emprendimiento que se tenga en mente.

Figura 1.

Modelo de negocios para la Clínica de Especialidades Odontológicas basado en la metodología *Business Model CANVAS*.

<p>Aliados Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> - Especialistas odontológicos - Depósitos dentales - Gabinete auxiliar de diagnóstico - Proveedores de insumos médicos - Proveedores de mantenimiento - Recolección de residuos especiales 	<p>Actividades Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> - Adquisición de insumos - Mantenimiento - Atención al cliente antes, durante y después - Publicidad <p>Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Talento humano - Equipo odontológico - Materiales - Equipo de oficina - Financieros 	<p>Propuesta de Valor </p> <ul style="list-style-type: none"> - Talento humano especializado y éticamente comprometido - Utilización de equipo y material de alta calidad - Tratamientos integrales - Precios competitivos dentro del mercado 	<p>Relación con el Cliente </p> <ul style="list-style-type: none"> - Regalos para niños - Financiamiento - Cita por medio electrónico - Eventos <p>Canales de distribución</p> <ul style="list-style-type: none"> - Directos: en clínica - Comunicación: redes sociales, recomendación, publicación impresa 	<p>Segmentos de Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bebés - Niños - Adolescentes - Adultos <p>- Ubicación: Xalapa, Veracruz.</p> <p>- Nivel socioeconómico: Tipo C</p>
<p>Estructura de Costes </p> <ul style="list-style-type: none"> - Gastos fijos (servicios, sueldos, renta) - Gastos variables (materiales, equipo, mantenimiento) - Impuestos (ISR, IVA) 		<p>Estructura de Ingresos </p> <ul style="list-style-type: none"> - Pago de tratamientos y servicios - Venta de artículos dentales - Métodos de pago: Efectivo, Transferencia y Tarjetas (débito/crédito) 		

Nota: El gráfico representa el *Business Model CANVAS* de la Clínica de Especialidades Odontológicas

Fuente: creación propia.

Como se ilustra en la figura 1 *Business Model CANVAS*, se pueden encontrar los nueve módulos del modelo y sus principales factores que los hacen ser claves fundamentales para un plan de negocios. A continuación, se describen detalladamente cada uno de ellos.

Haciendo una descripción de izquierda a derecha y de arriba hacia abajo del modelo, comenzamos con: los Aliados Clave, Actividades Clave, Propuesta de Valor, Relación con el Cliente, Segmentos de Clientes, Recursos Clave, Canales de Distribución, Estructura de Costes y finalmente Estructura de Ingresos.

Aliados Clave: Como aliados clave se tiene principalmente a los especialistas de las diferentes ramas de la odontología: Odontopediatría, Ortodoncia, Endodoncia, Cirugía bucal, etc. Otros aliados clave son los proveedores, dentro de ellos debemos considerar a los mayoristas y minoristas, siendo parte de ellos: los depósitos dentales, proveedores de insumos médicos, de mantenimiento, limpieza, recolección de residuos especiales y los gabinetes auxiliares dentales.

Actividades Clave: Dentro de las actividades esenciales tenemos desde la parte de adquisición de insumos para poder brindar los servicios a los clientes, los mantenimientos necesarios para los equipos e instalaciones, la atención antes (obteniendo nuevos clientes), durante (brindando el servicio necesario) y después (llevando un seguimiento puntual de los pacientes) y como último, pero no menos importante la publicidad para darse a conocer entre más clientes.

Recursos Clave: El principal recurso para la clínica, así como para cualquier empresa es el talento humano. Otro recurso esencial son las herramientas y mobiliario como los equipos odontológicos, que son las unidades dentales, equipo de rayos X dental, instrumental odontológico, autoclave, compresor de grado médico, así mismo los materiales odontológicos como anestesia, resinas, coronas, eyectores, cepillos, etc. El equipo de oficina de igual forma es parte de los recursos clave y dentro de ellos se deben tener equipos de cómputo, escritorio, sillas de oficina y recepción, impresora, teléfono fijo y móvil, pantallas, entre otros. Por otra parte, de igual forma se tiene a los recursos financieros.

Propuesta de Valor: Como se menciona en el punto anterior, el talento humano es el principal recurso de la clínica, así mismo, es el diferenciador en la propuesta de valor, debido a que los especialistas cuentan con una formación hospitalaria y se encuentran debidamente certificados para ejercer su profesión. Además, de estar en continua capacitación y éticamente comprometidos. Por otra parte, el uso de equipos y materiales de última generación que cumplen con los más altos estándares de calidad dentro de la odontología, la amplia oferta de tratamientos integrales y sus precios competitivos dentro del mercado son los factores esenciales para la Clínica de Especialidades Odontológicas.

Relación con el Cliente: Para una mejor relación con los clientes se les brinda la posibilidad de realizar sus citas por medios electrónicos, haciendo uso de diferentes plataformas digitales como: las redes sociales, correo electrónico, SMS. Además, se les ofrece de igual forma diferentes tipos de financiamientos de acuerdo con su presupuesto inicial. Se incentiva la buena conducta de los pacientes pediátricos (bebés, niños y adolescentes) y se ofrecen eventos especiales de acuerdo con las festividades del año (Halloween, Navidad y Aniversario).

Canales de distribución: Claramente se pueden identificar dos canales, de forma directa, es decir; de formar presencial en la clínica y el otro canal de comunicación, en donde se puede considerar a las redes sociales (Facebook, Instagram, WhatsApp), recomendaciones de los clientes, referencias médicas, publicaciones impresas y digitales.

Segmentos de Clientes: Se enfoca a cualquier edad de la población desde bebés, niños, adolescentes, adultos y adultos mayores. Su localización es en la ciudad de Xalapa, Veracruz. Atiende principalmente a un nivel socioeconómico tipo C, de acuerdo con la Asociación Mexicana de Agencias de Inteligencia de Mercado y Opinión (AMAI).

Estructura de Costes: En toda empresa se tienen costos fijos como: los servicios de agua, telefonía e internet, servicios de *Streaming*, sueldos y renta. Sus costos variables como: la adquisición de materiales y equipos, mantenimiento y luz. Otro costo importante por considerar son los impuestos que se deben cubrir mes con mes y algunos anuales.

Estructura de Ingresos: Los ingresos pueden ser de tres formas diferentes de pago: efectivo, transferencia y tarjeta de débito o crédito. Además, de tener ingreso por concepto de honorarios médicos también se pueden tener por la venta de aditamentos de higiene dental, tales como: cepillos, cremas e hilos dentales y otros servicios como la toma de radiografías.

Estos son los nueve módulos del modelo tradicional CANVAS, pero como es conocido en la actualidad y en la administración responsable se consideran temas como responsabilidad, ética y sostenibilidad como parte del compromiso que deben tener las empresas hoy en día. Es por esto, por lo que al modelo de negocios CANVAS se le han agregado dos módulos más, a fin de poder ilustrar de igual forma costes eco sociales y los beneficios eco sociales. Quedando de la siguiente manera:








Costes Eco Sociales: Se puede identificar el consumo de agua y energía eléctrica como los principales impactos que se tienen en una Clínica de Especialidades Odontológicas, no obstante, algunos materiales requieren de procesos especiales para su obtención y/o procesamiento del producto a usarse. Un tema adicional es el manejo de residuos peligrosos biológico-infecciosos y el uso de aire acondicionado principalmente en temporada de calor.

Beneficios Eco Sociales: Los beneficios para la sociedad en general se pueden resumir en primera instancia con la mejora en la accesibilidad a la salud dental en la ciudad de Xalapa. Así como la atención por doctores actualizados y comprometidos éticamente que en ciertas ocasiones apoyan a los pacientes de manera económica con descuentos o planes de pagos si es que el caso lo amerita. Por otra parte, si hay pacientes referidos por un centro de salud se les maneja un plan de descuento o facilidades de pago.

Una vez añadidos estos dos módulos extras a los nueve del modelo de negocios CANVAS original, obtenemos el siguiente lienzo CANVAS sostenible.

Figura 2.

Modelo de negocios para la Clínica de Especialidades Odontológicas basado en la metodología *Sustainable Business Model* CANVAS

Aliados Clave  <ul style="list-style-type: none"> - Especialistas odontológicos - Depósitos dentales - Gabinete auxiliar de diagnóstico - Proveedores de insumos médicos - Proveedores de mantenimiento - Recolección de residuos especiales 	Actividades Clave  <ul style="list-style-type: none"> - Adquisición de insumos - Mantenimiento - Atención al cliente antes, durante y después - Publicidad 	Propuesta de Valor  <ul style="list-style-type: none"> - Talento humano especializado y éticamente comprometido - Utilización de equipo y material de alta calidad - Tratamientos integrales - Precios competitivos dentro del mercado 	Relación con el Cliente  <ul style="list-style-type: none"> - Regalos para niños - Financiamiento - Cita por medio electrónico - Eventos 	Segmentos de Clientes <ul style="list-style-type: none"> - Bebes - Niños - Adolescentes - Adultos <ul style="list-style-type: none"> - Ubicación: Xalapa, Veracruz. - Nivel socioeconómico: Tipo C
Estructura de Costes  <ul style="list-style-type: none"> - Gastos fijos (servicios, sueldos, renta) - Gastos variables (materiales, equipo, mantenimiento) - Impuestos (ISR, IVA) 		Estructura de Ingresos  <ul style="list-style-type: none"> - Pago de tratamientos y servicios - Venta de artículos dentales - Métodos de pago: Efectivo, Transferencia y Tarjetas (débito/crédito) 		
Costes Eco Sociales  <ul style="list-style-type: none"> - Consumo de agua y energía eléctrica - Materiales especiales - Residuos peligrosos biológico-infecciosos 		Beneficios Eco Sociales  <ul style="list-style-type: none"> - Incremento en la accesibilidad a la salud dental - Tratamientos integrales especializados - Doctores éticos, comprometidos y responsables 		

Nota: El gráfico representa el Sustainable Business Model CANVAS de la Clínica de Especialidades Odontológicas. Fuente: creación propia.

2.1.1 Antecedentes de la empresa

El Consultorio de Odontopediatría Xalapa nace el 05 de marzo de 2015, a partir de ese día se rentó el primer espacio para establecer al consultorio en la Av. Miguel Alemán 174 interior B, iniciando sus operaciones como consultorio dental de atención infantil. Afortunadamente ya estaban las adecuaciones e instalaciones en el inmueble; así que solamente se montaron e instalaron ciertos dispositivos y muebles.

La Dra. Hebe Yanira Del Angel Romero, es la Odontopediatra a cargo del consultorio. No se tenían empleados en el arranque del consultorio y solo se atendía un paciente de edad pediátrica a la semana, al igual que algunos familiares adultos para tratamientos sencillos. Poco a poco, fueron recomendando el consultorio y se empezó a tener mayor demanda para los tratamientos a pacientes en edad pediátrica. Se tuvo la oportunidad de ir a trabajar a consultorios de otros doctores, ofreciendo tratamientos de Odontopediatría a los pacientes ya existentes de

esos consultorios. Y así se fue dando a conocer un poco más el trabajo de la Dra. Hebe, así como el Consultorio de Odontopediatría Xalapa.

Los principales tratamientos realizados eran profilaxis dental y aplicación de flúor, resinas, pulpotomías o pulpectomías con coronas y extracciones dentales. Los cuales, para esos momentos eran tratamientos estándar para un consultorio de odontopediatría. Más adelante, con mayor experiencia y capacitación se introdujeron otros procedimientos estéticamente más novedosos. Teniendo mayor demanda en los tratamientos del Consultorio de Odontopediatría Xalapa.

Para el año 2017, se requirió el apoyo de una asistente dental, la cual solo acudía a laborar cuando se tenían pacientes citados y/o tratamientos complejos.

2.1.2 Tipo de empresa

La Clínica de Especialidades Odontológicas nace a partir del Consultorio de Odontopediatría Xalapa, el cual pertenece a una empresa del ramo familiar y ofrece servicios del sector salud, otorgando a sus clientes tratamientos de cuidado e higiene bucal. Considerando a la Odontopediatría como su principal especialidad y Core Business, así como otras actividades económicas que se deben adicionar a la clínica haciendo una integración hacia adelante para obtener mayores ingresos y ofrecer a los clientes productos de especialidad odontológica. Además, se deben considerar las otras especialidades odontológicas que ofrecerá la clínica como son Ortodoncia y Ortopedia Maxilar, Endodoncia, Cirugía bucal y Rehabilitación Oral.

Al ser una empresa familiar, por el momento y a un mediano plazo no se contemplan accionistas y cubre sus operaciones únicamente con sus ingresos. Sus ganancias son utilizadas para realizar inversiones y adaptaciones para un mejor servicio a los clientes.

Actualmente se tiene el registro en el Servicio de Administración Tributaria (SAT) bajo el régimen simplificado de confianza (RESICO) con el nombre de la Dra. Hebe Yanira de Angel Romero y teniendo registro en el SAT desde el año 2017 y se continuará de esta manera por los

beneficios que otorga este sistema, siempre y cuando los ingresos por servicios no superen los \$3,500,000.00 pesos que permite el SAT.

2.1.3 Direccionamiento estratégico

Como parte del plan de estrategia se tiene una Misión, Visión, Objetivos y Valores definidos para la Clínica de Especialidades Odontológicas, que en adelante se nombrará como Clínica DentHe, siendo estos los siguientes:

Misión: Brindar un servicio dental integral y ético para las familias de Xalapa, Veracruz, utilizando técnicas y materiales novedosos que generen una experiencia única en los clientes.

Visión 2028: Ser una clínica dental ejemplar en términos de clientes satisfechos, ofreciendo una amplia gama de tratamientos dentales y creando una conciencia por el cuidado bucal en sus clientes y familias en la ciudad de Xalapa, Veracruz.

Objetivos:

A corto plazo (1 año):

- Diseñar un modelo de negocios que demuestre la viabilidad financiera de transitar de un consultorio dental a una clínica que ofrezca nuevos tratamientos y especialidades.
- Posicionar a la Clínica DentHe dentro de las principales clínicas odontológicas de la ciudad de Xalapa para el año 2024.

A mediano plazo (2 a 3 años):

- Incrementar el número de pacientes y doctores especialistas para el año 2025.
- Realizar una expansión y remodelación de la Clínica DentHe dentro de la torre Hakim para el año 2025.
- Crear alianzas y convenios con socios comerciales para obtener una mayor participación de mercado en el año 2026.

A largo plazo (más de 5 años):

- Realizar una expansión de la Clínica DentHe en otra ubicación en la ciudad de Xalapa o sus alrededores para el año 2028.

- Crear un plan de concientización para el cuidado bucal en los pacientes y en la ciudadanía.
- Unificación de certificados de operación y especialización de los colaboradores de la Clínica DentHe para el año 2028.

Valores:

- Respeto: Apreciar la individualidad de cada persona, valorando que todos somos diferentes, pero igual de importantes dentro de la empresa. Tolerar y entender cada una de las diferencias para construir relaciones sanas.
- Excelencia: Conjunto de prácticas sobresalientes para la mejora continua, resaltando altos estándares de calidad en nuestros servicios, optimizando así los tratamientos, creando un valor sostenido para nuestros clientes al superar sus expectativas
- Responsabilidad: Cumplir con lo que se ha comprometido, comprendiendo que toda acción genera un impacto, asumiendo las consecuencias del cómo se están haciendo las cosas. Operar en seguimiento a las normas vigentes en México.
- Ética: Prestar un servicio eficaz y de alta calidad, trabajando con honestidad, responsabilidad, transparencia y responsabilidad, que permita emplear métodos adecuados en el tiempo esperado.
- Trabajo en equipo: Trabajar colectivamente hacia un objetivo de manera eficiente y buscando la excelencia, a través de la colaboración, la comunicación, el respeto mutuo y la tolerancia.

3. Estudio técnico

En este estudio técnico se pueden identificar los principales recursos que son necesarios para ofrecer los servicios en una Clínica de Especialidades Odontológicas (Clínica DentHe), tales como: el talento humano, los recursos materiales y equipos especializados, recursos financieros e instalaciones adecuadas. De igual forma, se describen dos de los procesos más relevantes que se ofertarán en la Clínica DentHe, detallando los materiales y equipos que se requieren para una correcta ejecución de las actividades.

De igual forma, se podrá visualizar de manera general el personal requerido para cada una de las especialidades dentales que serán ofertadas y, además, el primer acercamiento a los costos que se estiman necesarios para su arranque e inicio de actividades para la Clínica DentHe.

3.1 Descripción del negocio y de sus servicios y tratamientos

En una clínica de especialidades odontológicas se brinda una amplia gama de tratamientos dentales especializados para pacientes de todas las edades, de igual forma se ofrecen aditamentos de higiene y cuidado bucal que cumplen con los más altos estándares de calidad y son funcionales de acuerdo con las necesidades de cada paciente y a los tratamientos realizados dentro y fuera de la clínica.

Los servicios y tratamientos que se ofertan en la Clínica DentHe se pueden clasificar de acuerdo con cada una de las especialidades ofrecidas, por lo cual, podemos comenzar con un breve listado de estas: Odontopediatría como el *Core Business* de esta clínica, Ortodoncia y Ortopedia Maxilar, Endodoncia, Cirugía Bucal y Rehabilitación Oral.

Dentro de estas especialidades podemos detallar los tratamientos y servicios especializados que se pueden ofrecer por cada una de ellas:

Odontopediatría: Consulta de primera vez, profilaxis y aplicación de flúor, resinas, restauraciones de ionómero de vidrio, pulpotomía y pulpectomía, colocación de coronas estéticas (resina y zirconia), consultas de emergencia, extracciones, colocación de aparatos

mantenedores de espacio, colocación de coronas de acero-cromo, consultas de revaloración, colocación de aparatos para eliminar hábitos nocivos y consultas de revisión.

Ortodoncia y Ortopedia Maxilar: Brackets (convencionales, de autoligado, cerámicos y de baja fricción) y aparatos de ortopedia maxilar.

Endodoncia: Tratamiento de conductos, apicoformaciones y pulpotomías.

Cirugía Bucal: Terceros molares, frenilectomías, enucleación de quistes, dientes supernumerarios y bichectomías.

Rehabilitación Oral: Profilaxis dental y detartraje, resinas, incrustaciones (metálicas, de resina o porcelana), coronas (de metal, resina, metal-porcelana, disilicato de litio, zirconia, etc.), prótesis removible, prótesis total, prótesis fija, extracciones, entre otros.

3.2 Descripción de procesos

Para el presente estudio se considerarán los tratamientos de consulta de primera vez y profilaxis y aplicación de flúor. A continuación, se encuentra la información detallada de estos dos procesos dentro de la clínica, que a su vez son los más recurrentes para el *Core Business* (Odontopediatría) y son básicos para todas las especialidades:

Proceso de consulta de primera vez:

1. Apertura de Expediente Clínico: Se realiza la Historia Clínica (HC) completa del paciente, mediante entrevista con algún familiar o tutor del paciente.

2. Asesoramiento de dieta e higiene: Se explican los factores de riesgo en la dieta del paciente detectados en entrevista, y se asesora sobre los buenos hábitos de higiene bucal y los aditamentos de higiene de acuerdo con la edad y requerimientos del paciente.

3. Exploración clínica de cavidad oral: El paciente se traslada al sillón dental, donde se revisan minuciosamente los tejidos extraorales e intraorales. Se registra con ayuda del asistente dental todos los hallazgos encontrados y se llena el Odontograma. Si el diagnóstico lo amerita, se realiza una toma de radiografía dentoalveolar para corroborar diagnóstico.

4. Elaboración del plan de tratamiento: Una vez recabados los datos anteriores, se puede establecer un diagnóstico y un plan de tratamiento de acuerdo con las necesidades del paciente. Se plática con el familiar o tutor del menor, las opciones de tratamiento que requiere el paciente, se desglosa el presupuesto del tratamiento y el número de citas que requiere. Se aclaran todas las dudas que tengan acerca del tratamiento.

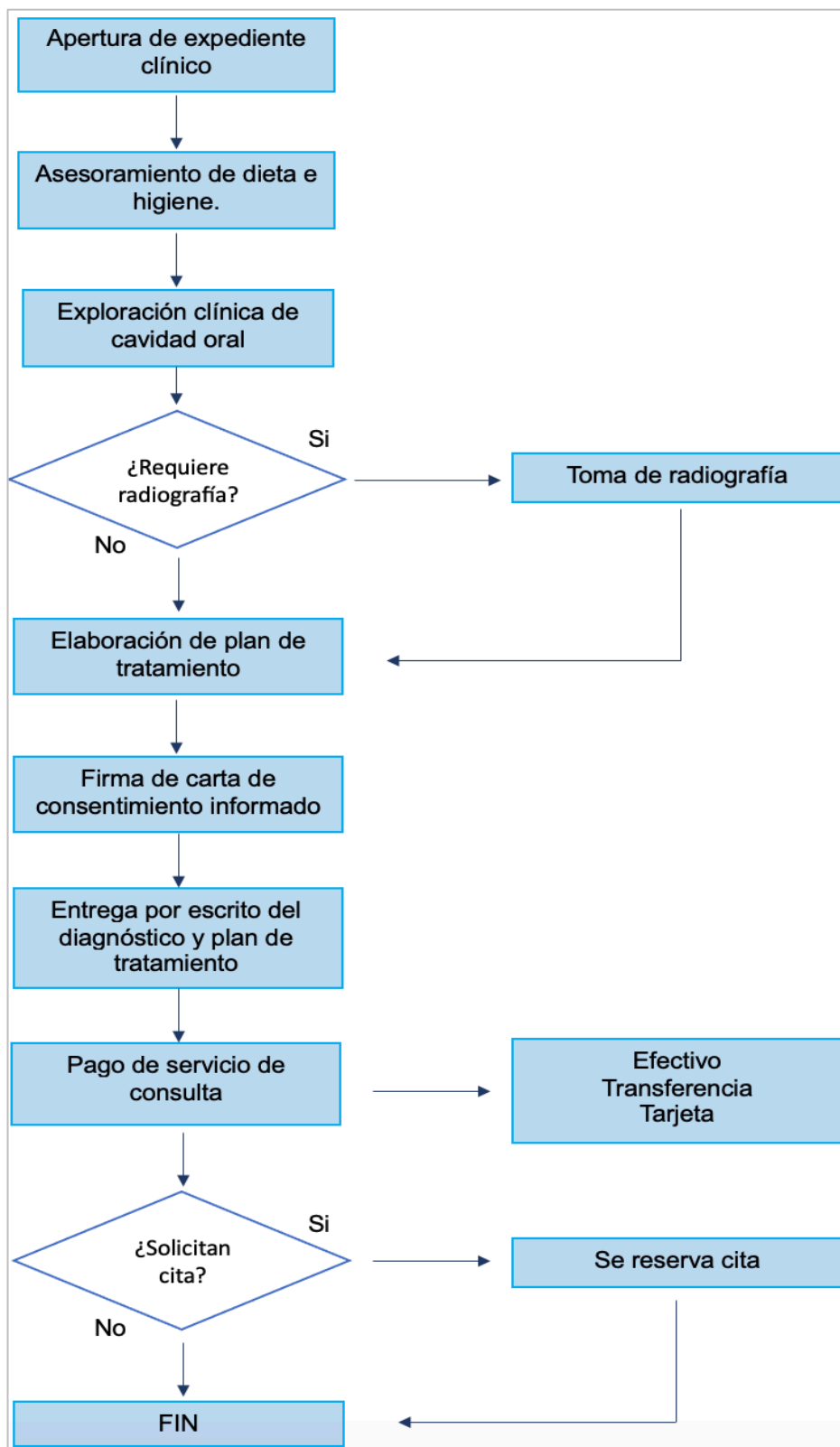
5. Firma de carta de consentimiento informado: En este apartado de la historia clínica los padres o tutor del paciente dan la autorización para que se lleve a cabo el(los) tratamiento(s) al paciente, y se comprometen a acudir a sus siguientes consultas reservadas.

6. Entrega por escrito del diagnóstico y plan de tratamiento: Se elabora y entregan copias del diagnóstico y plan de tratamiento, los originales de estos documentos se quedan en el expediente clínico. Se resuelven dudas y se da por terminada su consulta.

7. Pago de servicio de consulta: Se recibe pago por honorarios de consulta en el área de recepción y se agenda próxima consulta para iniciar tratamiento.

Figura 3.

Diagrama del proceso de consulta de primera vez.



Nota: El gráfico representa el diagrama del proceso de consulta de primera vez para la Clínica DentHe.

Fuente: creación propia.

Proceso de profilaxis y aplicación de flúor:

1. Recepción del paciente: Se ingresa paciente al área operatoria. Se sienta al paciente en el sillón dental, donde se le coloca: lentes de protección y babero. Posteriormente se recuesta.

2. Aplicación de detector de Biofilm: Con ayuda de un pincel se coloca el detector de Biofilm *Tri Plaque-ID* sobre la superficie de todos los órganos dentales. Se deja actuar unos segundos según el fabricante y posteriormente se enjuagan con agua de la jeringa triple, todos los dientes, para eliminar excedentes de la tinta.

3. Detección de Biofilm: Se muestran zonas donde hay un cepillado deficiente, y se diferencia el tiempo que esa comida lleva pegada en la superficie del diente.

4. Profilaxis dental: Mediante la pieza de mano de baja velocidad, el cepillo de profilaxis y la crema dental remineralizante, se limpia cada superficie de todos los órganos dentales. En caso necesario, se utiliza el escariador ultrasónico para remover el sarro y limpiar superficies interproximales. Se pasa hilo dental y/o gasa en zonas interproximales.

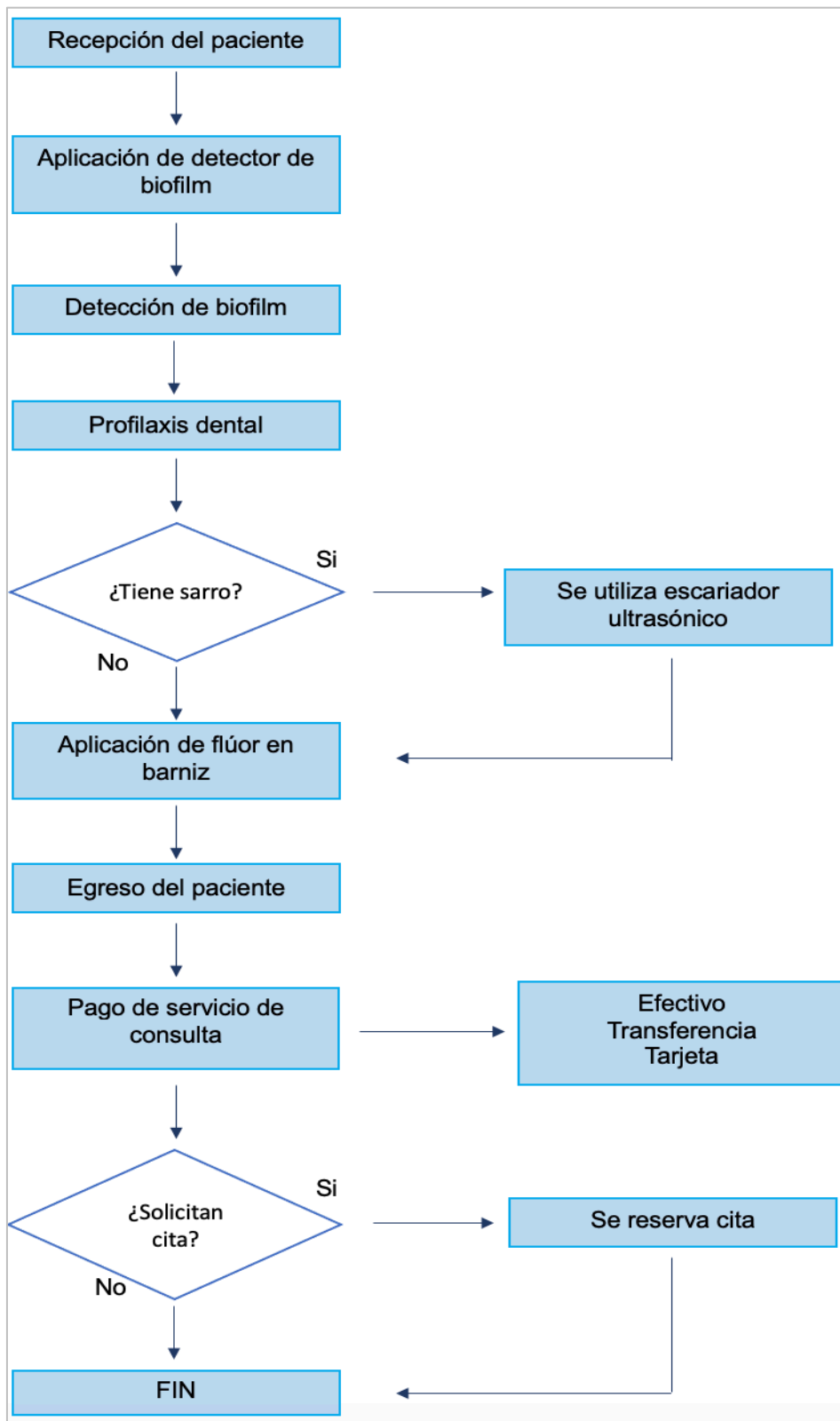
5. Aplicación de flúor en barniz: Se secan las superficies dentales con gasa, y con un pincel se coloca flúor en barniz sobre los dientes. Se da la indicación no comer ni beber alimentos durante una hora como mínimo.

6. Egreso del paciente: Se muestra el tratamiento realizado al familiar o tutor del paciente y se explican las indicaciones postoperatorias. Posteriormente, se firma de conformidad con el tratamiento realizado en la hoja de evolución.

7. Pago de servicio de consulta: Se recibe el pago por honorarios de consulta en el área de recepción y se agenda próxima consulta.

Figura 4.

Diagrama del proceso de profilaxis y aplicación de flúor.



Nota: El gráfico representa el diagrama del proceso de profilaxis y aplicación de flúor para la Clínica DentHe. Fuente: creación propia.

3.3 Ubicación

La Clínica DentHe conservará la ubicación del Consultorio de Odontopediatría Xalapa, dentro de la Torre Hakim en la calle Jesús Reyes Heróles #36 interior 1004, colonia Obrero Campesina, CP. 91020 en la ciudad de Xalapa, Veracruz.

Esto se ha decidido después de la evaluación de tres lugares como se describe a continuación:

Tabla 1.

Ventajas y desventajas para la selección de la ubicación para la clínica DentHe.

Opción	Localización	Costo	Estacionamiento	Seguridad	Requisitos especiales
1.- Consultorio	Av. Miguel Alemán no. 174	Medio	No	No	N/A
2.- Torre Hakim	Calle Jesús Reyes Heróles no. 36	Medio	Si	Si	N/A
3.- Hospital Ángeles Xalapa	Carretera Xalapa- Veracruz No. 560	Alto	Si	Si	Formar parte de la asociación de hospitales Ángeles

Nota: La tabla muestra las ventajas y desventajas para la selección de la ubicación para la Clínica DentHe. Fuente: creación propia.

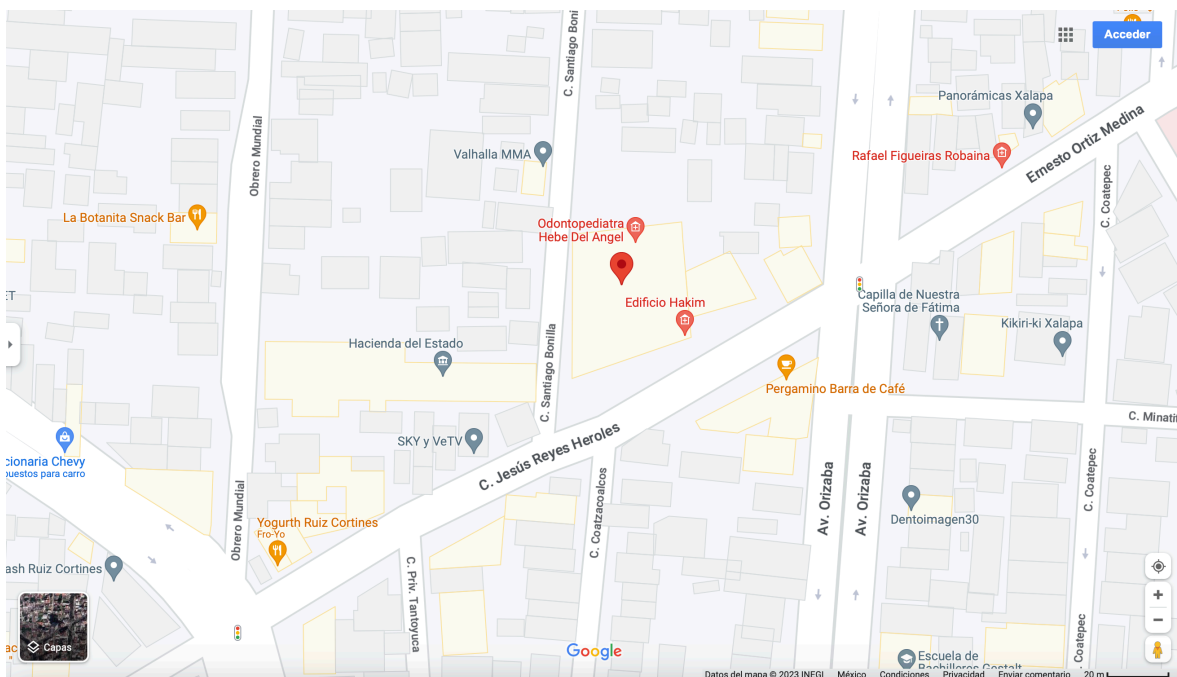
Es por lo que la ubicación en la Torre Hakim cumple con los requisitos necesarios para la clínica, su ubicación al poniente de la ciudad y cercanía al centro de la ciudad la convierten en la

más favorable. De igual forma el hospital Ángeles cumple con los requisitos, pero a diferencia de la torre Hakim solicita un registro especial dentro de su red de médicos y también tiene un costo más elevado.

A manera de ubicar de mejor forma la geolocalización de la torre Hakim, a continuación, se muestra en la figura 6.

Figura 6.

Geolocalización de la ubicación para la Clínica DentHe.



Nota: El gráfico representa la geolocalización de la ubicación para la Clínica DentHe. Fuente: Google Maps, 2023.

3.4 Logotipo

El logotipo representa una evolución del imagotipo del Consultorio de Odontopediatría Xalapa, que consta de una muela animada con ojos y boca sonriente formada por mosaicos de colores (ver figura 7).

Figura 7.

Logotipo del Consultorio de Odontopediatría Xalapa.



Nota: El gráfico representa el logotipo del Consultorio de Odontopediatría Xalapa. Fuente: creación propia.

Para el logotipo de la Clínica DentHe, se continuará usando la misma silueta de la muela formada por mosaicos de colores, se cambiaron los ojos y boca por el nombre de la clínica (ver figura 8), transformándose de un imagotipo a un isologo, al combinar en un mismo espacio el símbolo y las letras. Además, combina el nombre de la empresa con una tipografía y símbolo referentes a la salud bucal con la silueta de una muela, utilizando una gama de colores atractivos y neutrales para que sea de fácil uso en cualquier tipo de documento, plataformas digitales, publicidad, entre otras aplicaciones. Con esto, el isologo de la Clínica DentHe, se proyecta como un buen logotipo e instrumento clave para la Clínica de Especialidades Odontológicas.

Figura 8.

Logotipo de la Clínica DentHe.



Nota: El gráfico representa el logotipo de la Clínica DentHe. Fuente: creación propia.

3.5 Mobiliario y Equipo

El equipo y mobiliario para la clínica de especialidades odontológicas debe ser en parte multifuncional, es decir; que se pueda utilizar para el tratamiento de diferentes especialidades y pacientes (niñas, niños, adultos, discapacitados, etc.). Por lo anterior mencionado, la distribución de los equipos y mobiliario juegan un papel importante en la logística de la empresa.

A continuación, en la tabla dos se describen los equipos y el mobiliario que se requiere para un buen funcionamiento, identificándolo por áreas dentro de la clínica.

Tabla 2.

Equipo y mobiliario para la clínica DentHe por áreas de la clínica (sala de espera, consultorios, laboratorio y baño).

Sala de espera:








	Imagen de referencia	Especificaciones	Número	Costo unitario
Silla verde agua		49x53.5x82cm	4	\$1,035
Sillas verdes turquesa		56x56x78cm	2	\$1,515
Silla infantiles tipo eames		56x38x31cm	2	\$800

Mesa lateral pequeña		50x37cm	1	\$650
Pantalla Samsung 32" con control remoto		46.54x73.74x15.05cm	1	\$4,990
Juego didáctico laberinto magnético		20x20x3cm	1	\$750
Juego didáctico pastel		22.5x14x21cm	1	\$389
Cafetera Oster		110 V	1	\$365
Dispensador de agua		110 V	1	\$1,600

Dispensador de gel antibacterial		12x10x10cm	1	\$299
Timbre sensor		10.9x6.9x3.5cm	1	\$279
Mueble de madera para sala de espera		Superior: 93x53x36cm Inferior: 93x75x36cm	1	\$4,900
Anuncio luminoso DentHe		60x40cm	1	\$980



Consultorios:

	Imagen de referencia	Especificaciones	Número	Costo unitario
Puerta corrediza de cristal templado		80x220cm	1	\$13,200
Escritorio		120x160x75cm	1	\$13,500

Silla gris con ruedas		56x56x90cm	1	\$1,199
Sillas blancas tipo eames		82x52x46cm	2	\$499
Computadora iMac 21.5" con teclado y mouse inalámbrico		21.5"	1	\$18,499
Impresora Epson multifuncional <i>EcoTank</i>		38x25x57.8cm	1	\$3,800
Teléfono inalámbrico motorola		110 V	1	\$399
Archivero gris (3 cajones)		70x36x46cm	1	\$2,299
Unidad dental <i>Gnatus S0400</i>		110 V	2	\$120,000

Bote de basura de aluminio con tapa		24x24x37.5cm	2	\$399
Bote de aluminio con tapa (rectangular)		21.1x30.1x21.8cm	2	\$549
Bote de aluminio redondo grande para ropa sucia		29x67x36.6cm	1	\$1119
Caja de lego amarilla para premios		45x25x35cm	2	\$999
Silla blanca infantil tipo eames		56x38x31cm	1	\$800
Pantalla Samsung 32" con control remoto		46.54x73.74x15.05cm	2	\$4,990
Aire acondicionado <i>inverter</i> <i>Mirage</i>		110V 96x21x30cm 12,000 BTU	2	\$9,499

Mueble de madera Odontológico		91.5x88x45cm 10 cajones 4 puertas	2	\$30,000
Vatech Rayos X portátil		110 V 40x20x15cm	1	\$75,000
<i>i-sensor H2 Woodpecker</i> para toma de radiografías dentoalveolares digitales		32x40x4.4cm	1	\$29,000
IPad 7ª generación		32GB 10.2"	1	\$7,499
Purificador de aire Xiaomi		110 V 24x24x52cm	2	\$3,999
Puerta aluminio		60x220cm	1	\$4,000

Tanque de oxígeno portátil		682 litros	1	\$3,199
Persiana blanca enrollable		220x160cm	2	\$2,200

Laboratorio:



	Imagen de referencia	Especificaciones	Número	Costo unitario
Autoclave <i>Runyes</i> de 16 litros		440x580x390cm	1	\$12,499
Caja contenedora		40.6x45cm	2	\$119
Bote de basura		24x24x37.5cm	1	\$399

Compresor libre de aceite		70x45x40cm 55 litros 1 HP	2	\$6,500
Dispensador de sanitas		38x33x20cm	1	\$499
Mueble de madera con puertas y repisas		150x220x65cm	1	\$4,500
Tarja derecha con llave		80x51x15cm	1	\$1,349
Botiquín primeros auxilios		30x40x10cm	1	\$990
Puerta aluminio		60x220cm	1	\$4,000

Repisa blanca flotante		61x26x5cm	1	\$469
Perchero de pared		61x11x7cm	1	\$499

Baño:

	Imagen de referencia	Especificaciones	Número	Costo unitario
Sanitario Inter ceramic Milán		71x69x36cm Cerámica vitrificada	1	\$4,567
Lavamanos con llave mezcladora		40x50x36cm	1	\$3910
Bote de basura de aluminio con tapa		24x24x37.5cm	1	\$399
Dispensador de sanitas		38x33x20cm	1	\$499
Mueble de madera con puertas y repisas		90x65x40cm	1	\$3,500

Puerta aluminio		60x220cm	1	\$4,000
Espejo		Ø30cm	1	\$349

Nota: La tabla representa el equipo y mobiliario necesario para la Clínica DentHe por áreas dentro la clínica (sala de espera, consultorios, laboratorio y baño). Fuente: Creación propia.

3.6 Presupuesto de Mobiliario y Equipo

Una vez definidos los equipos y mobiliario con sus cantidades y especificaciones necesarias podemos obtener el presupuesto que se requiere para la clínica considerando la cantidad de cada uno y su costo unitario para así poder obtener los costos totales como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 3.

Presupuesto del equipo y mobiliario mostrado en la tabla 2.

Concepto	Especificaciones	Número	Costo unitario	Costo total
Sillas verde agua	42x53.5x82 cm	4	\$1,035	\$4,140
Sillas verdes turquesa	56x58x78 cm	2	\$1,515	\$3,030
Sillas infantiles tipo eames	56x38x30.5 cm	2	\$800	\$1,600
Mesa lateral pequeña	51x39.5 cm	1	\$650	\$650
Juego didáctico laberinto magnético	24.5x22.5x1.5 cm	1	\$750	\$750
Juego didáctico pastel	22.5x14x21 cm	1	\$389	\$389

Cafetera Oster	12 onzas 25.5 x 29.5 x 17 cm	1	\$365	\$365
Dispensador de agua	26 x 28.8 x 46.5 cm	1	\$1,600	\$1,600
Dispensador de gel antibacterial	26x12.5x10.5 cm	1	\$299	\$299
Timbre sensor	10.9x6.8x3.5 cm	1	\$279	\$279
Mueble de madera para sala de espera	Arriba:92x60x31cm Abajo:91.5x7 cm	1	\$4,900	\$4,900
Anuncio luminoso DentHe	61.5x35.5 cm	1	\$980	\$980
Pantalla Samsung 32" con control remoto	71.5x42x8 cm	1	\$4,990	\$4,990
Puerta corrediza de cristal templado	93x224 cm	1	\$13,200	\$13,200
Escritorio	75x120x160 cm	1	\$13,500	\$13,500
Silla gris con ruedas	60x60x90 cm	1	\$1,199	\$1,199
Sillas blancas tipo eames	84x45x46 cm	2	\$499	\$998
Computadora iMac 21.5" con teclado y mouse inalámbrico	21.5" 53x38cm	1	\$18,499	\$18,499
Impresora Epson multifuncional <i>EcoTank</i>	30x18x44.5 cm	1	\$3,800	\$3,800
Teléfono inalámbrico motorola	18x10x6.5 cm	1	\$399	\$399

Archivero gris (3 cajones)	70x36x46 cm	1	\$2,299	\$2,299
Unidad dental <i>Gnatus</i> S0400	200 x 105 x 197cm	2	\$120,000	\$240,000
Bote de basura de aluminio con tapa	24 x 28 cm	2	\$399	\$798
Bote de aluminio con tapa (rectangular)	32 x 17 x 37 cm	2	\$549	\$1,098
Bote de aluminio redondo grande para ropa sucia	35 x 64 cm	1	\$1,119	\$1,119
Caja de lego amarilla para premios	25 x 15 x 50 cm	2	\$999	\$1,998
Silla blanca infantil tipo eames	56x38x30.5 cm	1	\$800	\$800
Pantalla Samsung 32" con control remoto	32"	2	\$4,990	\$9,980
Aire acondicionado <i>inverter Mirage</i>	1200 btU/h 115 v 28.5 x 18.5 x 81 cm	2	\$9,499	\$18,998
Mueble de madera Odontológico	91.5 x 45 x 88 cm	2	\$15,000	\$30,000
<i>Vatech</i> Rayos X portátil	27 x 26.5 x 15.5 cm	1	\$75,000	\$75,000
<i>i-sensor H2 Woodpecker</i> para toma de radiografías dentoalveolares digitales	20. 5 x 26 x 4 cm	1	\$29,000	\$29,000
IPad 7ª generación	24 x 17 cm	1	\$7,499	\$7,499

Purificador de aire Xiaomi	24 x 24 x 52 cm	2	\$3,999	\$7,998
Puerta aluminio	50.3 x 217cm	1	\$4,000	\$4,000
Tanque de oxígeno portátil	97.5 x 29 cm	1	\$3,199	\$3,199
Persiana blanca enrollable	121.5 x 6 cm	2	\$2,200	\$4,400
Autoclave <i>Runyes</i> de 16 litros	40 x 54 x 39 cm	1	\$12,499	\$12,499
Caja contenedora	36.5 x 51 x 27.5 cm	2	\$119	\$238
Bote de basura	31.5x20.5x28.3 cm	1	\$400	\$400
Compresor libre de aceite de 55 litros y 1 HP	74 x 38 cm	2	\$6,500	\$13,000
Dispensador de sanitas	29.5 x 30 x 11 cm	1	\$499	\$499
Mueble de madera con puertas y repisas	Arriba: 184 x 80.5 cm Abajo: 191 x 81 cm	1	\$4,500	\$4,500
Tarja derecha con llave	79. 5 x 28.5 cm	1	\$1,349	\$1,349
Botiquín primeros auxilios	26.3 x 30.5 x 10 cm	1	\$990	\$990
Puerta aluminio	50.3 x 2m 17 cm	1	\$4,000	\$4,000
Repisa blanca flotante	90 x 15 x 25 cm	1	\$469	\$469
Perchero de pared	55 x 13 cm	1	\$499	\$499
Sanitario Interceramic Milán	70 x 72 x 44.5 cm	1	\$4,567	\$4,567

Lavamanos con llave mezcladora	46.3x47x109.3cm	1	\$3,910	\$3,910
Bote de basura de aluminio con tapa	24 x 28 cm	1	\$399	\$399
Dispensador de sanitas	30 x 11 x 29 cm	1	\$499	\$499
Mueble de madera con puertas y repisas	125x32.5x55 cm	1	\$3,500	\$3,500
Puerta aluminio	55.1 x 2.17 cm	1	\$4,000	\$4,000
Espejo	31 x 41.5 cm	1	\$349	\$349

Nota: La tabla representa el presupuesto del equipo y mobiliario necesario para la Clínica DentHe.

Fuente: Creación propia.

De la tabla 3 podemos obtener el monto total de inversión requerida para la clínica DentHe, dando como resultado una inversión de \$604,487.00, sin contemplar el material dental especializado como resinas, coronas, anestesia, eyectores, pinzas, piezas de alta y baja velocidad, fresas de diferentes calibres y materiales, cementantes, instrumental básico (1x4) y otras herramientas dentales.

3.7 Recursos Humanos

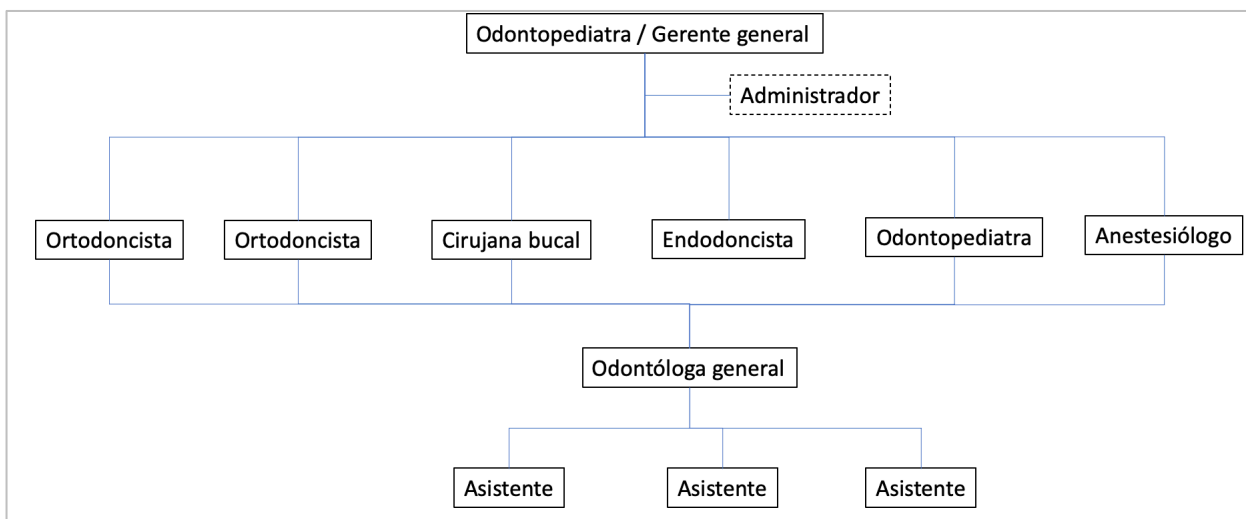
Dado que los servicios brindados por la Clínica DentHe deben ser efectuados por especialistas en la materia, se debe considerar al menos un odontólogo especializado por área de atención ofrecida, resultando al menos un total de ocho personas como fuerza laboral mínima. Más sin embargo y con lo aprendido como Consultorio de Odontopediatría Xalapa se sabe que es mejor contar con dos odontopediatras, dado que es el *Core Business* de la clínica y de igual forma contar con dos especialistas en el área de ortodoncia para que cada uno pueda atender los casos de ortopedia maxilar y ortodoncia respectivamente. Es por esto, que el talento humano para la clínica DentHe se contempla de 12 personas contemplando a los especialistas, asistentes

y un administrador, más la gerente general que de igual forma es una especialista en odontopediatría.

3.7.1 Organigrama

Figura 9.

Organigrama del personal para la Clínica DentHe.



Nota: El gráfico representa el organigrama del personal para la Clínica DentHe. Fuente: creación propia.

Este organigrama representa el personal requerido para el arranque de la clínica DentHe, se deberá ir adaptando a lo largo del tiempo de acuerdo con el cumplimiento de sus objetivos a mediano y largo plazo. De igual forma, se considerarán la participación de colaboradores como practicantes, residentes e incluso interesados que formen parte de programas de gobierno como por ejemplo, Jóvenes Construyendo el Futuro. Con el objetivo de obtener mayor apoyo dentro de las funciones de la clínica y de igual forma participar en el desarrollo de nuevos talentos para la ciudadanía.

3.7.2 Descripción de Puestos

En las siguientes descripciones de puestos se contemplan las seis especialidades ofrecidas por la clínica, más las dos que se refieren a los asistentes y el administrador.

Figura 10.

Descripciones de puestos para la Clínica DentHe por especialidad.

NOMBRE DEL PUESTO	<u>ODONTOPEDIATRA</u>
Nivel de estudios	Licenciatura en Cirujano Dentista o afín.
Especialidad	Odontopediatría
Años de experiencia	2 años
Edad	Indistinto
Sexo	Indistinto
Documentos que avalen estudios	Título y cédula
Competencias y habilidades requeridas	Trabajo en equipo. Compromiso y responsabilidad con el trabajo. Trabajar bajo presión. Buena comunicación con el paciente y su tutor. Disponibilidad de horario. Habilidades de comunicación verbal y escrita. Solución de problemas.
Valores requeridos	Puntualidad, ética, responsabilidad y honestidad.
Conocimientos	Manejo de office y atención al cliente.
Objetivo del puesto	Encargarse del tratamiento dental de pacientes en edad pediátrica.

NOMBRE DEL PUESTO	<u>CIRUJANO BUCAL</u>
Nivel de estudios	Licenciatura en Cirujano Dentista o afín.
Especialidad	Cirujano Bucal o Cirujano Maxilofacial.
Años de experiencia	2 años

Edad	Indistinto
Sexo	Indistinto
Documentos que avalen estudios	Título y cédula.
Competencias y habilidades requeridas	Trabajo en equipo. Compromiso y responsabilidad con el trabajo. Trabajar bajo presión. Buena comunicación con el paciente y su tutor. Disponibilidad de horario. Habilidades de comunicación verbal y escrita. Solución de problemas.
Valores requeridos	Puntualidad, ética, responsabilidad y honestidad.
Conocimientos	Manejo de office y atención al cliente.
Objetivo del puesto	Encargarse de realizar tratamientos bucales quirúrgicos en pacientes en edad pediátrica y en edad adulta.

NOMBRE DEL PUESTO	<u>ORTODONCISTA</u>
Nivel de estudios	Licenciatura en Cirujano Dentista o afín.
Especialidad	Ortodoncia y Ortopedia Maxilar.
Años de experiencia	2 años
Edad	Indistinto
Sexo	Indistinto
Documentos que avalen estudios	Título y cédula.
Competencias y habilidades requeridas	Trabajo en equipo.

	Compromiso y responsabilidad con el trabajo. Trabajar bajo presión. Buena comunicación con el paciente y su tutor. Disponibilidad de horario. Habilidades de comunicación verbal y escrita. Solución de problemas.
Valores requeridos	Puntualidad, ética, responsabilidad y honestidad.
Conocimientos	Manejo de office y atención al cliente.
Objetivo del puesto	Encargarse de realizar tratamientos de ortodoncia y ortopedia maxilar en pacientes en edad pediátrica y en edad adulta. Conocimiento en las diferentes técnicas de colocación de <i>Brackets</i> (convencionales, cerámicos, de autoligado, <i>Sinergy</i> , etc.).

NOMBRE DEL PUESTO	<u>REHABILITACION ORAL</u>
Nivel de estudios	Licenciatura en Cirujano Dentista o afín.
Especialidad	Rehabilitación oral.
Años de experiencia	2 años
Edad	Indistinto
Sexo	Indistinto
Documentos que avalen estudios	Título y cédula.
Competencias y habilidades requeridas	Trabajo en equipo. Compromiso y responsabilidad con el trabajo.

	<p>Trabajar bajo presión.</p> <p>Buena comunicación con el paciente y su tutor.</p> <p>Disponibilidad de horario.</p> <p>Habilidades de comunicación verbal y escrita.</p> <p>Solución de problemas.</p>
Valores requeridos	Puntualidad, ética, responsabilidad y honestidad.
Conocimientos	Manejo de office y atención al cliente.
Objetivo del puesto	Encargarse de realizar tratamientos bucales en pacientes en edad adulta.

NOMBRE DEL PUESTO	<u>ENDODONCISTA</u>
Nivel de estudios	Licenciatura en Cirujano Dentista o afín.
Especialidad	Cirujano Bucal o Cirujano Maxilofacial.
Años de experiencia	2 años
Edad	Indistinto
Sexo	Indistinto
Documentos que avalen estudios	Título y cédula.
Competencias y habilidades requeridas	<p>Trabajo en equipo.</p> <p>Compromiso y responsabilidad con el trabajo.</p> <p>Trabajar bajo presión.</p> <p>Buena comunicación con el paciente y su tutor.</p> <p>Disponibilidad de horario.</p> <p>Habilidades de comunicación verbal y escrita.</p>

	Solución de problemas.
Valores requeridos	Puntualidad, ética, responsabilidad y honestidad.
Conocimientos	Manejo de office y atención al cliente.
Objetivo del puesto	Encargarse de realizar tratamientos de conductos en pacientes en edad adulta.

NOMBRE DEL PUESTO	<u>ANESTESIOLOGO</u>
Nivel de estudios	Médico Cirujano.
Especialidad	Anestesiología
Años de experiencia	2 años
Edad	Indistinto
Sexo	Indistinto
Documentos que avalen estudios	Título y cédula.
Competencias y habilidades requeridas	Trabajo en equipo. Compromiso y responsabilidad con el trabajo. Trabajar bajo presión. Buena comunicación con el paciente y su tutor. Disponibilidad de horario. Habilidades de comunicación verbal y escrita. Solución de problemas.
Valores requeridos	Puntualidad, ética, responsabilidad y honestidad.
Conocimientos	Manejo de office y atención al cliente.

Objetivo del puesto	Encargarse de realizar tratamientos de sedación profunda y anestesia general en pacientes en edad pediátrica y en edad adulta.
NOMBRE DEL PUESTO	<u>ASISTENTE DENTAL</u>
Nivel de estudios	Preparatoria
Años de experiencia	Indistinto, preferible tenga experiencia en área Odontológica.
Edad	Indistinto
Sexo	Indistinto
Documentos que avalen estudios	Certificado de bachillerato.
Competencias y habilidades requeridas	Trabajo en equipo. Compromiso y responsabilidad con el trabajo. Trabajar bajo presión. Buena comunicación con el paciente y su tutor. Disponibilidad de horario. Habilidades de comunicación verbal y escrita. Solución de problemas.
Valores requeridos	Puntualidad, ética, responsabilidad y honestidad.
Conocimientos	Manejo de office y redes sociales. Excelente atención al cliente.
Objetivo del puesto	Mantener en orden y limpio el área de trabajo. Recepción del paciente.

	<p>Manipulación de materiales dentales durante la consulta odontológica.</p> <p>Limpieza, desinfección y esterilización de material, instrumental y equipo de trabajo.</p> <p>Llenado de bitácoras de control.</p> <p>Realización de facturas.</p>
--	--

NOMBRE DEL PUESTO	<u>ADMINISTRADOR</u>
Nivel de estudios	Licenciatura en Administración de Empresas o afín.
Especialidad	Maestría en Administración de Empresas.
Años de experiencia	2 años
Edad	Indistinto
Sexo	Indistinto
Documentos que avalen estudios	Título y cédula.
Competencias y habilidades requeridas	<p>Trabajo en equipo.</p> <p>Compromiso y responsabilidad con el trabajo.</p> <p>Trabajar bajo presión.</p> <p>Buena comunicación con el equipo de trabajo.</p> <p>Disponibilidad de horario.</p> <p>Habilidades de comunicación verbal y escrita.</p> <p>Solución de problemas.</p>
Valores requeridos	Puntualidad, ética, responsabilidad y honestidad.

Conocimientos	Manejo de office, atención al cliente, finanzas y economía.
Objetivo del puesto	<p>Administrar cada uno de los puestos ofertados.</p> <p>Mantener en orden las bitácoras y funciones de cada uno de los miembros del equipo de trabajo.</p> <p>Rectificar la correcta información del área de contabilidad.</p> <p>Vigilar la correcta realización de tareas en cada uno de los miembros del equipo de trabajo.</p>

Nota: El gráfico representa las descripciones de puestos para la Clínica DentHe por especialidad. Fuente: creación propia.

3.7.3 Presupuesto del Personal

En el presupuesto de la Clínica DentHe se considera el salario diario, número de empleados con la misma función, salario anual, prestaciones anuales en donde se considera el pago de seguridad social, aguinaldo y vacaciones que son las prestaciones que marca la ley y el salario anual total. Cabe mencionar que las actividades realizadas en la clínica se dividen en dos modelos de salarios, los empleados que forman parte de la nómina fija y los que forman parte de un modelo de pagos por honorarios, el cual corresponde a un porcentaje (30%) de los tratamientos realizados. A continuación, en la tabla 4 se pueden observar estos dos tipos de contratación, siendo el personal de nómina fija quienes tienen completa la información en pesos mexicanos y los que son por honorarios están identificados por porcentaje.

Tabla 4.

Presupuesto del personal para la Clínica DentHe.

Puesto	Salario diario	Empleados	Salario anual	Prestaciones	Salario total
Gerente general	\$1,000	1	\$360,000	\$104,992	\$464,992
Ortodoncista	Por honorarios	2	Por honorarios	N/A	Por honorarios
Cirujano bucal	Por honorarios	1	Por honorarios	N/A	Por honorarios
Odontopediatra	Por honorarios	1	Por honorarios	N/A	Por honorarios
Anestesiólogo	Por evento	1	Por evento	N/A	Por evento
Asistente	\$280	3	\$302,400	\$104,792	\$407,192
Administrador	\$400	1	\$144,000	\$44,694	\$188,694

Nota: La tabla representa el presupuesto del personal para la Clínica DentHe contemplando los dos modelos de salarios, por nomina fija, que contempla las prestaciones de ley (aguinaldo, vacaciones y seguro social) y por honorarios identificados por porcentaje. Fuente: Creación propia.

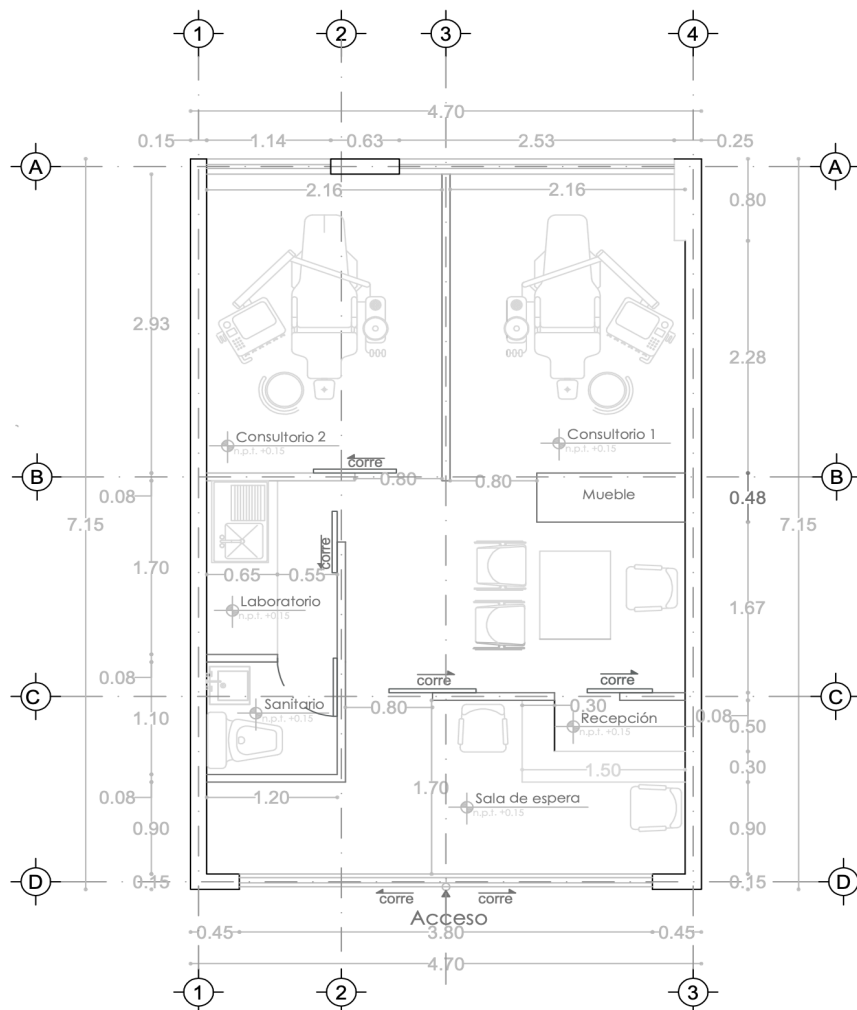
3.8 Descripción de Instalaciones

Las instalaciones contempladas para la Clínica DentHe son, recepción, baño, oficina, laboratorio y dos cubículos dentales, distribuidos en los 33.6m² de superficie con los que cuenta actualmente el Consultorio de Odontopediatría Xalapa. Adicionalmente, cuenta con estacionamiento, elevador y baños para pacientes, estos tres últimos ya forman parte del edificio Hakim y se contemplan como parte del pago de mantenimiento del edificio para su uso, más una cuota anual para el estacionamiento (1 lugar).

3.9 Layout

Figura 11.

Layout arquitectónico para la Clínica DentHe.



Nota: El gráfico representa el layout arquitectónico para la Clínica DentHe. Fuente: creación propia.

A manera de tener una idea más ilustrativa de la distribución para la Clínica DentHe. A continuación, se representa con un render arquitectónico desde una vista panorámica, en el cual se observan las áreas mencionadas en el punto 3.8 (recepción, oficina, baño, laboratorio y dos cubículos dentales).

Figura 12.

Render para la Clínica DentHe.



Nota: El gráfico representa un render de la Clínica DentHe. Fuente: creación propia.

3.10 Presupuesto de inversión Inicial

De acuerdo a lo calculado en el apartado 3.6 Presupuesto de Mobiliario y Equipo, la inversión inicial deberá ser de \$604,487.00, sin contemplar ciertos materiales dentales especializados como resinas, coronas, anestesia, eyectores, pinzas, piezas de alta y baja velocidad, fresas de diferentes calibres y materiales, cementantes , instrumental básico (1x4) y otras herramientas dentales, de las cuales se tiene un costo aproximado de \$150,000.00 tomando en cuenta seis meses de productos almacenados, adicionalmente se tiene que contemplar de igual forma los

gastos de operación por seis meses que son \$403,014.00 adicionales al costo de equipos y mobiliario, dando como resultado final una inversión inicial requerida de \$1,157,501.00. Este monto no considera la remodelación y adecuación de las instalaciones que fueron realizadas por el Consultorio de Odontopediatría Xalapa, las cuales ascendieron a \$90,000.00.

3.11 Capacidad técnica

Contemplando el personal planeado para la clínica, sus instalaciones (dos unidades dentales) y en cumplimiento con el horario de atención de 10:00 a 20:00 horas con un espacio de dos horas para la comida (de 14:00 a 16:00 horas), podrá tener una capacidad de 12 pacientes por día, contemplando que a cada paciente se le debe asignar una hora y 20 minutos para su tratamiento. Esto, considerando un supuesto ideal donde no existan complicaciones en los tratamientos y que los pacientes cumplan con los horarios estipulados de sus citas. Por otro lado, para el caso de las citas de ortodoncia se pueden optimizar los tiempos para atender un mayor número de pacientes, ya que solo requieren de 45 minutos por paciente y con esto pueden ver 10 pacientes por día por cada especialista, dando en total 20 pacientes al día, tomando en cuenta las dos unidades dentales y los dos especialistas de ortodoncia, con este cálculo se estaría contemplando un 90.90% de su capacidad total teniendo poco más del 9% de flexibilidad, lo cual se traduce a poder laborar un sexto día a la semana o distribuyendo los servicios en los seis días, en lugar de solo en cinco. Dado lo anterior y para efectos de este proyecto se tomarán los 12 servicios diarios por cinco días a la semana, por 50 semanas laborables al año, lo cual nos da un total de 3,000 servicios al año como capacidad máxima, contemplando citas de primera vez y profilaxis dental que corresponden a servicios de una hora y 20 minutos. Esta capacidad instalada (dos unidades dentales) se contempla suficiente para el arranque de la clínica y a un corto plazo, esto considerando que los primeros años no se podrá lograr la capacidad máxima instalada y por lo cual se debe planear a futuro una expansión de las instalaciones contemplando una tercera unidad dental para poder brindar un mayor número de servicios.

3.12 Costo de Producción del Servicio (Costo del Servicio)

Los costos del servicio para la Clínica DentHe se consideran partiendo de la información que se tiene del Consultorio de Odontopediatría Xalapa y partiendo que la Clínica DentHe en su primer año se proyecta un número de servicios de 1500 al año. Cabe mencionar, que el servicio de agua potable esta considerado dentro de la cuota de mantenimiento, porque así esta establecido en el edificio Hakim, al igual que para el servicios de luz eléctrica es el promedio mensual de un año de servicio en el Consultorio de Odontopediatría Xalapa. Por otra parte, el sueldo de los asistentes se considera el de dos, dado que para el primer año de operaciones no se ve necesaria la participación de un tercer asiste como es el plan para los siguientes años.

Tabla 5.

Costo de producción del servicio

Gastos fijos (operativos y administrativos)		Gastos variables	
Renta	\$5,000	Material dental	\$1,500
Mantenimiento	\$725	Papelería	\$550
Telefonía celular	\$200	Cuotas extemporáneas	\$120
Teléfono/Internet	\$799	Materiales de limpieza	\$800
Luz	\$860		
Estacionamiento	\$875		
Plataformas digitales	\$324		
Publicidad	\$4,812		
Contabilidad	\$500		
Sueldo Asistentes	\$16,800		
Sueldo Administrador	\$12,000		
Sueldo Gerente	\$30,000		
Costo mensual (GF)	\$72,895	Costo mensual (GV)	\$2,970

Costo anual (GF)	\$874,740	Costo anual (GV)	\$35,640
Costo Total anual	\$877,710		

Nota: La tabla representa el costo unitario de producción del servicio para la Clínica DentHe mensual y anual. Fuente: Creación propia.

4. Estudio de mercado

Este capítulo tiene como objetivo conocer el mercado meta mediante la identificación de los temas esenciales de un estudio de mercado, aunando a una estrategia de promoción y publicidad con la cual se pueda tener una ventaja competitiva ante los principales competidores y aumentar los beneficios de la empresa e incluso los de la sociedad al entender de mejor manera sus necesidades.

4.1 Situación actual de la industria

El número de consultorios dentales en México de acuerdo con el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) corresponde a 63,474 consultorios y se encuentran distribuidos en los 32 estados como se muestra a continuación en la tabla 6.

Tabla 6.

Número de consultorios dentales en México.

Estado	Cantidad
Aguascalientes	833
Baja California	2668
Baja California Sur	322
Campeche	324
Chiapas	1396
Chihuahua	1671
Ciudad de México	7428
Coahuila	1438
Colima	348
Durango	751
Guanajuato	3236
Guerrero	1121

Hidalgo	1444
Jalisco	4234
México	8018
Michoacán	3920
Morelos	1100
Nayarit	765
Nuevo León	2520
Oaxaca	1947
Puebla	3175
Querétaro	1279
Quintana Roo	476
San Luis Potosí	1567
Sinaloa	1803
Sonora	1242
Tabasco	653
Tamaulipas	1781
Tlaxcala	727
Veracruz	3280
Yucatán	981
Zacatecas	1026
Total	63474

Nota: La tabla representa el número de consultorios dentales por estados de la República Mexicana al 2024. Fuente: Creación propia.

De acuerdo con la información mostrada en la tabla anterior podemos identificar que la mayoría de los consultorios dentales en México se encuentra centralizada en siete estados del centro del país.

Para este estudio de mercado se considera al estado de Veracruz como referencia geográfica, en el cual se tiene el registro de 3,280 consultorios dentales distribuidos en sus 212 municipios, según el DENU (Ver anexo 1).

En la ciudad de Xalapa, Veracruz, de acuerdo con el DENU del INEGI, se tiene el registro de 536 consultorios dentales contemplando a los del sector privado y público. Ubicando a Xalapa como el municipio con mayor número de consultorios en el estado de Veracruz. No obstante, por el número de habitantes que corresponde a 488,531; la cantidad de consultorios es baja para poder cubrir la demanda que se puede tener en la población. Esto, considerando que es un mercado de servicios y al ofrecer especialidades para todas las edades se puede considerar a la población en general para ofrecer los servicios de la clínica.

Por otra parte, y de acuerdo con el Producto Interno Bruto (PIB) se puede identificar que la rama 621 (Servicios médicos de consulta externa y servicios relacionados) ha tenido un crecimiento del 0.3917% a lo largo de los últimos cinco años (2018-2022) registrados en el INEGI.

Esto utilizando la fórmula $\left(\sqrt[n]{\frac{F}{I}}\right) - 1$, en donde F corresponde al valor final del PIB (año 2022), I corresponde al valor inicial del PIB (año 2018) y n corresponde al número de periodos (cinco años).

Cabe mencionar que durante este periodo de cinco años se ve una baja en el PIB del año 2020, debido a la pandemia de COVID-19 suscitada durante ese año para México. Lo anterior se puede observar en la siguiente tabla 7.

Tabla 7.

Producto Interno Bruto (PIB) anual para la rama 621.

PIB (2018-2022)	
2018	181,411
2019	183,256
2020	170,100
2021	182,030
2022	186,012

Nota: La tabla representa los valores del PIB anual para la rama de servicios médicos de consulta externa y servicios relacionados (621). Fuente: Creación propia.

Además, concluyendo con la situación actual de la industria es necesario considerar que la salud bucal en el sector público se ve limitada en cuanto a tecnología, número de consultorios y sobre todo de especialización, lo que orilla a la población a buscar otras alternativas.

4.2 Segmentación de mercado meta

Al contemplar una clínica dental para este proyecto y como sus servicios puede ser brindados a pacientes desde los primeros días de vida (Odontopediatría) y hasta adultos mayores, se considera una segmentación cuantitativa acorde a la cantidad de población, en la cual, se realizan cuatro segmentaciones, dos geográficas, dos demográficas, y también una segmentación cualitativa, acorde a sus características principales de los clientes, como el nivel socioeconómico, además, de considerar a los clientes actuales del Consultorio de Odontopediatría Xalapa como principales clientes para la clínica.

4.2.1 Cuantitativa

Partiendo del estimado de que la población total en México para el año 2020 ascendió a 126,014,024 personas, según el INEGI. Podemos realizar las siguientes segmentaciones para identificar al mercado meta.

Primera segmentación geográfica: Población del estado de Veracruz: 8,062,579 personas.

Segunda segmentación geográfica: Población en la ciudad de Xalapa: 488,531 personas.

Tercera segmentación demográfica: Población a un kilómetro a la redonda de la ubicación de la Clínica DentHe entre los años 0 a 59 años: 23,999 personas. (Se fijan las edades por los tipos de especialidades ofrecidas y por los rangos que cuenta el DENUÉ del INEGI).

Cuarta segmentación demográfica: Por el número de clientes actuales en el Consultorio de Odontopediatría Xalapa, que para finales del año 2023 asciende a 400 clientes (padres o tutores de los pacientes atendidos).

4.2.2 Cualitativa

Un mercado objetivo para este proyecto es el que se encuentra en el nivel socioeconómico C, según la Asociación Mexicana de Agencias de Inteligencia de Mercado y Opinión (AMAI) que corresponde a unas 2,184 personas (9.1%) de los 23,999 que se encuentren a un kilómetro de las instalaciones. Los cuales tienen las siguientes características en su perfil del hogar; el 40% de las viviendas tiene al menos 3 dormitorios, el 91% cuenta con internet fijo y el 14% tiene al menos dos automóviles. Los otros niveles socioeconómicos A/B y C+ no son considerados porque en su gran mayoría no se encuentran en la zona de ubicación de las instalaciones y acuden a clínicas u hospitales de sobre nombre e incluso acuden a otras ciudades para su atención bucal.

Por otra parte, y como objetivo principal de mercado se deben contemplar a los 400 clientes ya registrados en el Consultorio de Odontopediatría Xalapa que ya conocen el trabajo que ahí se desempeña, siendo estos el mercado objetivo.

4.3 Investigación de mercado

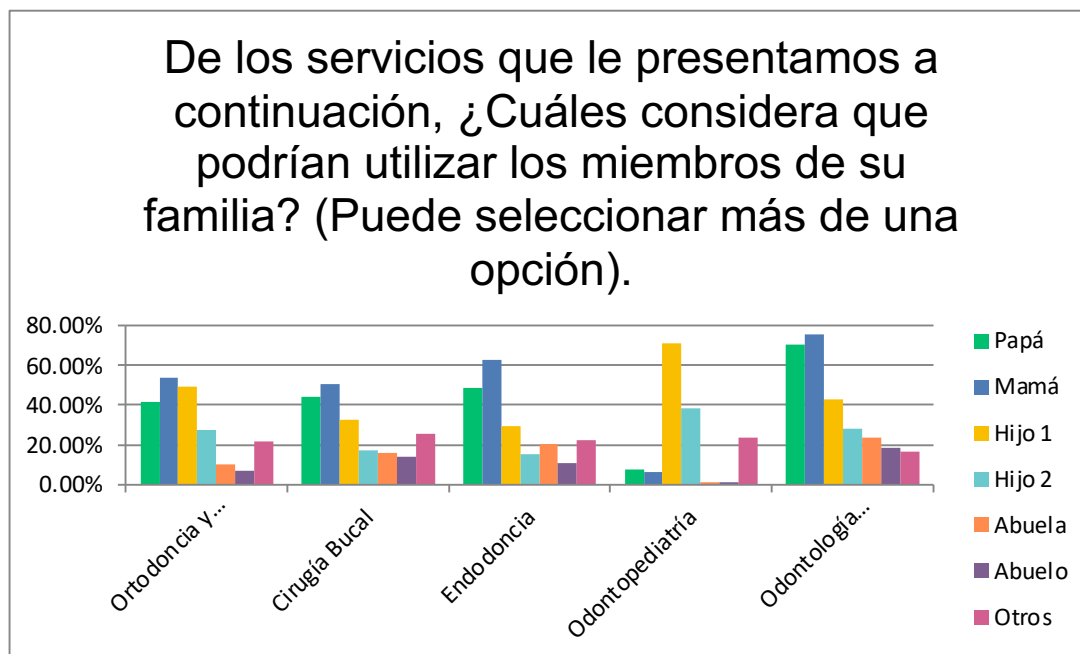
Partiendo de la segmentación de mercado y el mercado objetivo de los 400 clientes actuales del Consultorio de Odontopediatría Xalapa, se usará un ejercicio de encuesta para obtener más datos sobre estos mismos y así conocer la capacidad del mercado meta. Para esto, se diseñó una encuesta de ocho preguntas, con ayuda de la plataforma *SurveyMonkey* se aplicó la encuesta vía remota por código QR compartida con los clientes y en el sitio directamente con los pacientes del día a día. Cabe mencionar, que para realización de este estudio se calculó una

muestra de 196 personas a encuestar, considerando un porcentaje de error del cinco por ciento y un nivel de confianza de uno punto noventa y seis.

Los datos obtenidos de este instrumento son los siguientes, a manera de resumen de las cinco preguntas que no contienen comentarios específicos por encuestado, se tiene la siguiente información y gráficas. La pregunta cuatro y la última pregunta no se muestran porque son acerca de precios en otras clínicas o consultorios y sobre los comentarios o sugerencias por parte de los clientes.

Figura 13.

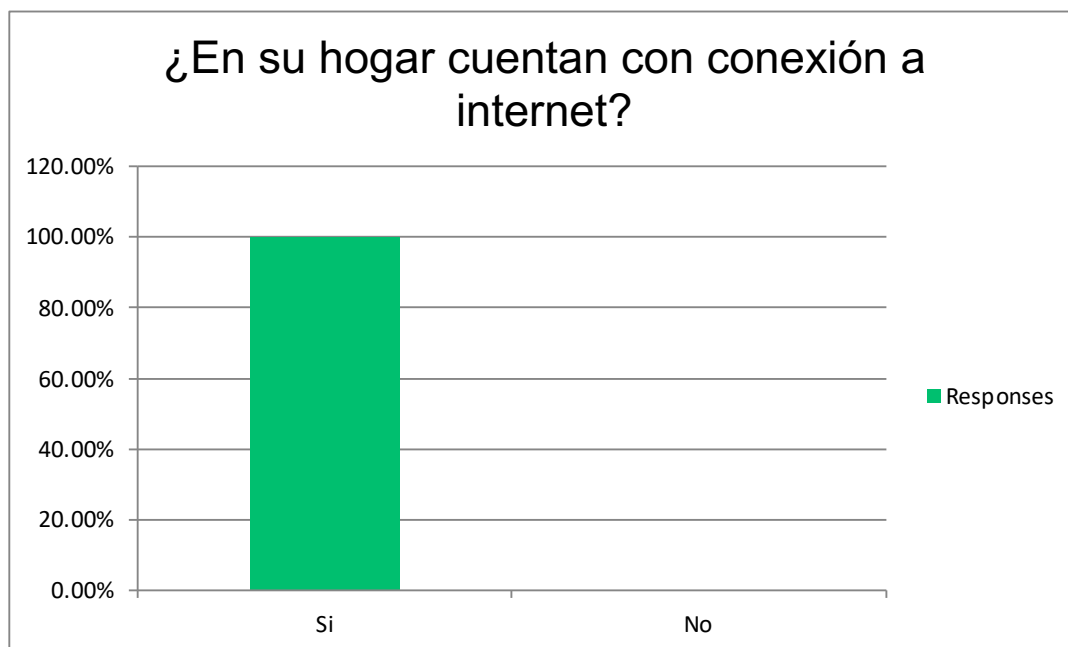
Gráfica de la pregunta uno en la encuesta.



Nota: El gráfico representa la gráfica de la pregunta uno en la encuesta de mercado. Fuente: creación propia.

Figura 14.

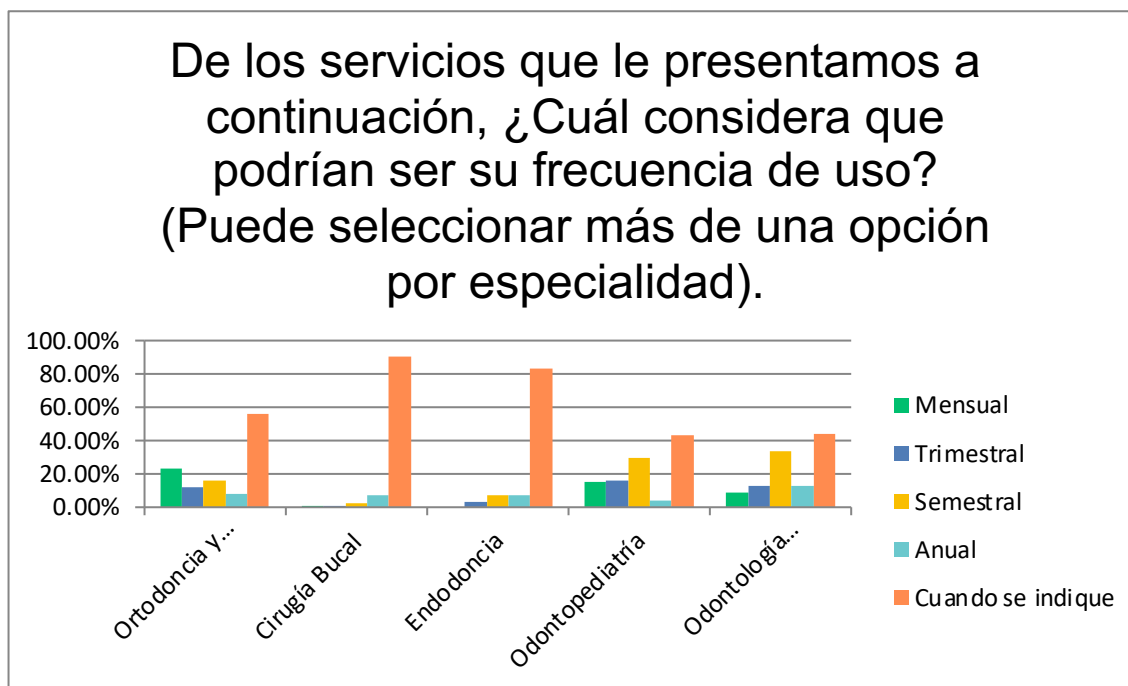
Gráfica de la pregunta dos en la encuesta.



Nota: El gráfico representa la gráfica de la pregunta dos en la encuesta de mercado. Fuente: creación propia.

Figura 15.

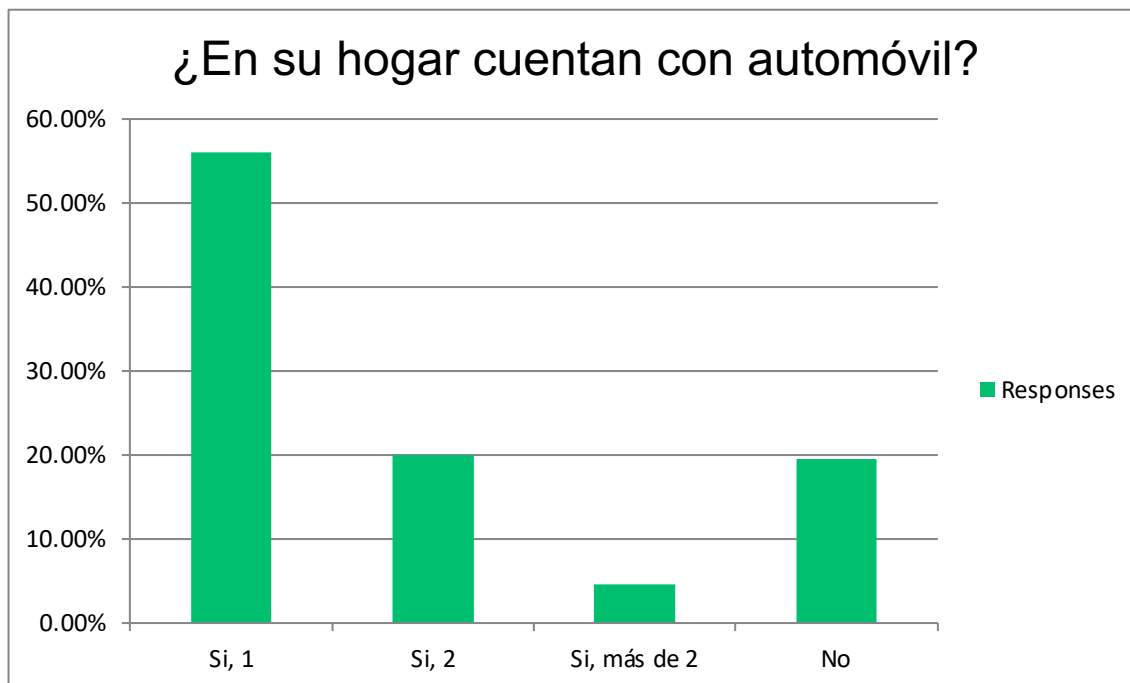
Gráfica de la pregunta tres en la encuesta.



Nota: El gráfico representa la gráfica de la pregunta tres en la encuesta de mercado. Fuente: creación propia.

Figura 16.

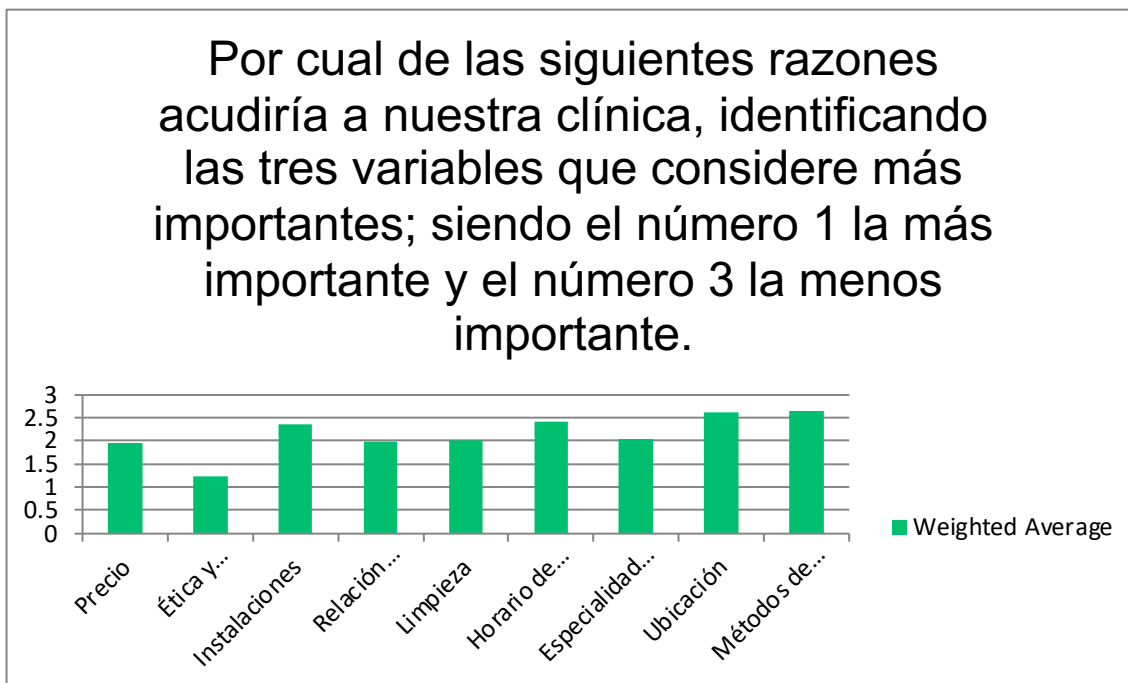
Gráfica de la pregunta cinco en la encuesta.



Nota: El gráfico representa la gráfica de la pregunta cinco en la encuesta de mercado. Fuente: creación propia.

Figura 17.

Gráfica de la pregunta seis en la encuesta.



Nota: El gráfico representa la gráfica de la pregunta seis en la encuesta de mercado. Fuente: creación propia.

Figura 18.

Gráfica de la pregunta siete en la encuesta.



Nota: El gráfico representa la gráfica de la pregunta siete en la encuesta de mercado. Fuente: creación propia.

Con los resultados obtenidos de la encuesta, se puede concluir que los clientes actuales del Consultorio de Odontopediatría Xalapa sí consideran posible usar los otros servicios que la Clínica DentHe ofrecería, al mismo tiempo se identifica que los clientes cumplen con algunas de las principales características del nivel socioeconómico C, reforzando con esto la segmentación cualitativa definida en el punto 4.2.2. Además, proporciona información que puede ser utilizada para generar estrategias para atraer a más clientes, puesto que deja ver que uno de los medios principales para comunicarse u ofertar servicios debe ser vía internet, con las redes sociales principalmente. Por otro lado, la pregunta seis arroja información relevante a las áreas de oportunidad en las cuales deberá trabajar la Clínica DentHe para poder ofrecer un mejor servicio a los clientes y pacientes.

4.4 Análisis de competencia

La competencia se considera como aquellos consultorios que ofrecen el *Core Business* de la Clínica DentHe (Odontopediatría) y las clínicas ya existentes que ofrecen esta misma especialidad y otras más. Se consideran 11 los principales competidores contemplando los que se encuentran cerca (1 km a la redonda) de la ubicación de la Clínica DentHe y otros que son considerados como principales competidores en la ciudad de Xalapa, debido a su participación en el mercado y su aparición en los principales buscadores digitales (Google, Facebook, Instagram, etc.).

A continuación, se muestra en la tabla 8 la descripción de los competidores, en donde se muestra el tamaño de cada uno de los competidores (consultorios = solo una especialidad y clínicas = más de una especialidad), su ubicación, los servicios que ofrece (especialidades) y los precios para los servicios de consulta de primera vez y profilaxis tanto para niños como adultos. Cabe mencionar, que algunos manejan sus precios por paquetes, es decir; que ofrecen ambos servicios juntos por un mismo precio.

Tabla 8.

Principales competidores para la Clínica DentHe (clínicas y consultorios).

Nombre	Precio Consulta Odontopediatría	Precio Consulta Adulto	Precio Profilaxis Niños	Precio Profilaxis Adulto	Precio Consulta Odontopediatría + Profilaxis	Precio Consulta Adulto + Profilaxis
Sonrisa Planeta	\$500	No proporcionaron	\$500	No proporcionaron	N/A	No proporcionaron
Gabriela Bautista	N/A	N/A	N/A	N/A	\$850	N/A
DG- Especialistas	\$700	\$800	\$800	\$1,000	N/A	N/A
Clínica M&O	\$500	\$700	\$900	\$700	N/A	N/A
Boca Sana	N/A	N/A	N/A	N/A	\$1,000	\$800

Smiley World	\$1,000	\$1,000	\$1,950	\$1,950	N/A	N/A
Irene Mtz. Soberanis	\$1,000	N/A	No proporcionaron	N/A	N/A	N/A
Odontología Infantil Xalapa	N/A	N/A	N/A	N/A	\$600	N/A
Clínica Arboleda / Fernando Gómez	\$500	\$500	No proporcionaron	No proporcionaron	N/A	N/A
Chiquiodonto	\$550	\$800	\$700	\$800	N/A	N/A
Clínica Alonso	N/A	\$400	N/A	\$700	\$650	N/A

Nota: La tabla representa los principales competidores para la Clínica DentHe, considerados por ubicación y los de mayor afluencia en la ciudad. Fuente: Creación propia.

4.5 Análisis de precios (Pricing, Costing)

Con la información recolectada de los principales competidores se pueden analizar los precios encontrados, determinando el precio promedio, su desviación estándar, el precio mínimo y máximo calculados en base a la desviación estándar obtenida y el precio sugerido considerando una utilidad del 10%, que de acuerdo con Facundo Pais de Dentalink la utilidad en las clínicas dentales oscila entre el 10-15%. Con lo cual, se puede hacer una fijación de precios para la Clínica DentHe o en su defecto confirmar que el precio considerado para la clínica es el más favorable dentro del mercado. Cabe mencionar, que para poder determinar de mejor manera los precios, se descartó a un competidor (*Smiley World*) por ser el que presenta los costos más elevados, dando como resultado los siguientes datos de la tabla 9.

Tabla 9.

Análisis de precios para la Clínica DentHe.

	Precio Consulta Odontopedi atría	Precio Consulta Adulto	Precio Profilaxis Niños	Precios Profilaxis Adulto	Precios Consulta Odontopedi atría + Profilaxis	Precio Consulta Adulto + Profilaxis
Promedio	\$625	\$640	\$725.00	\$800	\$775	\$800
Desviación Estándar	\$355.32	\$358.39	\$387.15	\$421.11	\$403.90	\$241
Precio mínimo calculado	\$447.34	\$460.80	\$531.42	\$589.45	\$573.05	\$679
Precio máximo calculado	\$802.66	\$819.20	\$918.58	\$1,010.55	\$976.95	\$920

Precio sugerido con utilidad al 10%	\$687.50	\$704	\$797.50	\$880	\$852.50	\$880
-------------------------------------	----------	-------	----------	-------	----------	-------

Nota: La tabla representa el análisis de precios para la Clínica DentHe, considerando el promedio, la desviación estándar y el precio mínimo y máximo calculado y el precio sugerido con una utilidad del 10%, de acuerdo con el análisis de la competencia para la Clínica DentHe. Fuente: Creación propia.

De acuerdo con el análisis de la información de los precios, se puede establecer cuál sería el precio ideal para la Clínica DentHe, tomando en cuenta los precios sugeridos contemplando la utilidad del 10%, quedando de la siguiente manera y después de ser redondeados; consulta de primera vez para odontopediatría \$700.00, profilaxis dental para niños \$800.00 y consulta de primera vez para adultos \$700.00 y profilaxis dental para adultos \$900.00.

En cuanto al costo, partiendo de un costo unitario de acuerdo con la información del Consultorio de Odontopediatría Xalapa, para el servicio de consulta de primera vez es de \$437.00 y para el servicio de profilaxis es de \$387.00, aplicando de igual forma el 10% de utilidad a cada uno de los costos obtenemos las siguientes cantidades, para la consulta de primera vez \$480.70 y para la profilaxis \$425.70.

Finalmente, se puede comprobar que los precios sugeridos (redondeados) cubren completamente los costos de cada uno de los servicios y dichos precios aún se encuentran dentro de los niveles del mercado, además, que son la mayoría de los precios muy similares a los que ya maneja el Consultorio de Odontopediatría Xalapa.

4.6 Estrategias de promoción y publicidad

De acuerdo con las nuevas tecnologías de comunicación, la promoción y publicidad del Consultorio de Odontopediatría Xalapa se ha manejado siempre en las redes sociales y con publicidad impresa directamente en el sitio. Ahora, para la búsqueda de nuevos pacientes y clientes en la Clínica DentHe se deberán reforzar las estrategias de promoción y publicidad. Será

necesario iniciar con promociones para incrementar el número de pacientes, basándose en la competencia se debe buscar el hacer paquetes en los cuales se oferte el servicio de consulta de primera vez en conjunto con la profilaxis dental y así, darles un mejor precio por ambos servicios. Para ello, podemos tomar como base de referencia el precio promedio obtenido en el análisis de precios, quedando de la siguiente manera, para niños un precio de \$852.50 y adultos \$880.00, estos considerando un 10% de utilidad y redondeándolos quedarían en \$850.00 para niños y para adultos \$900.00, esto por tiempo limitado y a manera de ganar un mayor número de clientes.

En cuanto a publicidad para la Clínica DentHe se debe asignar un monto mensual para realizar promoción de sus servicios ofertados, principalmente en redes sociales, anuncios digitales y de ser necesario en medios impresos como banner, periódicos o revistas de la ciudad. Por lo cual, se recomienda un presupuesto del cinco por ciento del presupuesto de ventas, lo cual asciende a \$4,812.00 mensuales destinados a las estrategias publicitarias. Cabe mencionar que si se busca un incremento más rápido el porcentaje deberá subir a razón de ganar mayor participación de mercado.

5. Estudio Económico y Financiero

Con el presente estudio se puede determinar la factibilidad económica y financiera de la Clínica DentHe a lo largo de los siguientes años proyectando sus ventas, costos, depreciaciones, utilidades, inversiones, entre otros factores determinantes para su rentabilidad. Además, se identifica la capacidad técnica, de mercado y económica-financiera de la empresa.

5.1 Las Capacidades

Las capacidades por evaluar son la capacidad técnica y la capacidad de mercado que tendría la Clínica DentHe a lo largo de los próximos cinco años (2024-2028), de acuerdo con la información de los capítulos tres y cuatro del presente proyecto.

5.1.1 Capacidad Técnica

Para la capacidad técnica se considera la capacidad instalada que se consideró en el estudio técnico del presente proyecto y que corresponde a un máximo de 12 pacientes o servicios por día (considerando cualquier especialidad ofertada), obteniendo una capacidad máxima de 3,000 servicios al año, considerando el trabajo de 50 semanas al año con cinco días de trabajo a la semana. Sin embargo, una empresa no puede empezar desde el primer año a su máxima capacidad, por lo que, para este proyecto se consideran 1,500 servicios para el primer año. Partiendo de esta capacidad instalada se puede realizar el siguiente cálculo: considerando un incremento en los servicios brindados del 10% por año, teniendo en cuenta que se deben tener optimizaciones en los procesos de cada servicio y que los servicios de ortodoncia y ortopedia maxilar se disminuyen a la mitad del tiempo en los servicios subsecuentes (revisión y activación), obteniendo los datos de la siguiente tabla 10.

Tabla 10

Análisis de capacidad técnica.

	%	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capacidad Técnica	10%	1500	1650	1815	1997	2196

Nota: La tabla representa el crecimiento proyectado de la capacidad técnica por año para la Clínica DentHe. Fuente: elaboración propia.

Como se observa en la tabla 10, la capacidad máxima no se alcanza en el quinto año, sino hasta el año ocho y nueve. Esto nos sugiere que para los siguientes años (nueve, diez, etc.) se deberá realizar una expansión de las instalaciones de la Clínica DentHe y así ofrecer mayor cantidad de servicios a los clientes.

5.1.2 Capacidad de Mercado

De acuerdo con los datos obtenidos en el estudio de mercado y principalmente con la encuesta de mercado, se concluye que la mayoría de los clientes actuales requieren los servicios de la especialidad en odontología general y rehabilitación bucal. Con una participación porcentual mayor que las otras especialidades para los miembros de las familias, como, por ejemplo; mamá, papá, abuelo y abuela, y que tiene un 75.43%, 70.29%, 23.43% y 18.29% respectivamente de posibilidad de requerir del servicio. Por otra parte, la atención que requieren los hijos continúa siendo la odontopediatría, con una participación porcentual por hijo de 71.43% y 38.31% para el hijo 1 e hijo 2 respectivamente. Además, la especialidad de cirugía bucal fue la más recomendada para otros integrantes de la familia con un 25.64%. Estos porcentajes se muestran en la siguiente tabla 11.

Tabla 11

Análisis de capacidad de mercado obtenida por la encuesta de mercado.

	Papá		Mamá		Hijo 1		Hijo 2		Abuela		Abuelo		Otros	
Ortodoncia y Ortopedia Maxilar	42%	64	54%	82	49%	75	27%	42	10%	16	7%	11	22%	33
Cirugía Bucal	44%	52	50%	59	32%	38	17%	20	16%	19	14%	16	26%	30
Endodoncia	49%	62	63%	80	29%	37	15%	19	20%	26	11%	14	22%	28

Odontopediatría	8%	12	6%	10	71%	110	38%	59	1%	2	1%	2	23%	36
Odontología General y Rehabilitación	70%	123	75%	132	43%	75	28%	49	23%	41	18%	32	17%	29

Nota: La tabla representa la capacidad de mercado obtenida por la encuesta de mercado, muestra la relación de los porcentajes y el número de personas posibles a acudir a la Clínica DentHe. Fuente: elaboración propia.

Con la información anterior podemos determinar que la capacidad del mercado asciende a 527 posibles pacientes, de acuerdo con el número de personas correspondiente a cada porcentaje obtenido de la encuesta de mercado, los cuales se encuentran resaltados en la tabla 11 y son los más altos para cada integrante de la familia.

Cabe mencionar, que a cada uno de estos posibles pacientes se les atendería al menos por 2 ocasiones, es decir; dos servicios brindados por la clínica (consulta de primera vez y profilaxis dental), sin contemplar servicios adicionales que puedan necesitar. Por lo tanto, se puede estimar que se tendrían 1,054 servicios ofrecidos a estos clientes, más los 1,278 servicios registrados durante el último año de trabajo del Consultorio de Odontopediatría Xalapa, lo que en suma resulta en un total de 2,332 servicios a pacientes. De acuerdo con esta información se puede ver una relación entre el mercado después de la segmentación y los datos que arroja la encuesta, ya que se corroboró que el segmento socioeconómico que se busca es el nivel C y los actuales clientes sí seguirían atendándose ahora en la Clínica DentHe.

De los 2,332 servicios mencionados anteriormente, aún no se contemplan las 2,184 personas que corresponde al 9.1% de los 23,999 habitantes que se encuentren a un kilómetro de las instalaciones, y que pertenecen a nivel socioeconómico C, que de igual forma son clientes potenciales. Por lo cual, haciendo la misma correlación que cada uno de ellos deberá tener al menos dos servicios (consulta de primera vez y profilaxis dental) podemos determinar que se agregarían 4,368 servicios a los antes mencionados, quedando como mercado final de 6,700 servicios posibles para el primer año de la Clínica DentHe.

5.1.3 Comparación de las capacidades

Una vez obtenidas las dos capacidades, se pueden comparar para determinar en cuál de ellas se requiere mayor atención para lograr mejores resultados para la Clínica DentHe. Obteniendo la siguiente información de la tabla 12.

Tabla 12

Comparación de las capacidades de la Clínica DentHe.

	%	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capacidad Técnica	10%	1500 servicios	1650 servicios	1815 servicios	1997 servicios	2196 servicios
Capacidad de Mercado	14.95%	6,700 servicios	7,702 servicios	8,853 servicios	10,177 servicios	11,698 servicios

Nota: La tabla representa la comparación de las capacidades técnica y de mercado por los siguientes cinco años para la Clínica DentHe, en donde se muestra que en todos los años se tiene una buena capacidad de mercado, pero no de la capacidad técnica. Fuente: elaboración propia.

Con esta comparativa se puede observar que la capacidad de mercado es mayor que la capacidad técnica, ya que en todos los años la capacidad de mercado crece a razón de 14.95%, considerando este porcentaje de la diferencia entre los servicios otorgados entre 2022 y 2023 en el Consultorio de Odontopediatría Xalapa. En comparación con la capacidad técnica que se estima con un crecimiento del 10%, contemplando las mejoras en los procesos de los servicios y que los servicios de la especialidad en ortodoncia y ortopedia maxilar se disminuyen a la mitad del tiempo en los servicios subsecuentes (revisión y activación). Sin embargo, la capacidad técnica se ve superada por la de mercado, lo que sugiere una expansión de las instalaciones a corto plazo.

5.2 Presupuesto de Ventas

El presupuesto de ventas se obtiene partiendo de la capacidad técnica y se aplica un incremento en número de servicios por año, esto contemplando que a lo largo de los siguientes años los procesos de los servicios deben ser optimizados y que, en los servicios subsecuentes

de la especialidad de ortodoncia y ortopedia maxilar, los servicios se reducen a la mitad del tiempo porque se vuelven citas de revisión y activación. De acuerdo con esto, se establece la proyección en la capacidad técnica, más el incremento porcentual de inflación por año, contemplando la inflación del cierre del año 2023 como base para los siguientes años, y la cual corresponde a 4.66%, según los datos del el INEGI (marzo, 2024). Con esta información se puede obtener la siguiente tabla 13.

Tabla 13

Presupuesto de ventas para la Clínica DentHe.

	%	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicios	10%	1500	1650	1815	1997	2196
Precio consulta	4.66%	\$700	\$732	\$766	\$802	\$839
Precio profilaxis	4.66%	\$800	\$837	\$876	\$917	\$959
Ingreso por servicio de consulta (30% de pacientes)	30.00%	\$315,000	\$362,646	\$417,500	\$480,652	\$553,355
Ingreso por servicio de profilaxis (70% de pacientes)	70.00%	\$840,000	\$967,058	\$1,113,335	\$1,281,738	\$1,475,614
Total		\$1,155,000	\$1,329,705	\$1,530,836	\$1,762,390	\$2,028,970

Nota: La tabla representa el presupuesto de ventas para la Clínica DentHe proyectado conforme al incremento de la capacidad técnica por los siguientes cinco años y contemplando los ingresos por los servicios de consulta de primera vez (30%) y profilaxis (70%). Fuente: elaboración propia.

5.3 Presupuesto de Costo de Servicio

Los costos de servicio se contemplan por los dos servicios utilizados para el presupuesto de ventas, que son, el servicio de consulta de primera vez y el servicio de profilaxis dental, contemplando un 30% y 70% de los pacientes respectivamente. Para este cálculo de igual forma se considera el porcentaje de inflación del cierre del año 2023, que de acuerdo con el INEGI es de 4.66%, obteniendo los siguientes datos de la tabla 14.

Tabla 14

Presupuesto de costo de los servicios para la Clínica DentHe.

	%	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicios	10%	1500	1650	1815	1997	2196
Costo consulta	4.66%	\$671	\$702	\$734	\$769	\$805
Costo profilaxis	4.66%	\$403	\$421	\$441	\$462	\$483
Ingreso por servicio de consulta (30% de pacientes)	30.00%	\$301,950	\$347,622	\$400,204	\$460,739	\$530,430
Ingreso por servicio de profilaxis (70% de pacientes)	70.00%	\$423,150	\$487,155	\$560,842	\$645,675	\$743,340
Total		\$725,100	\$834,778	\$961,047	\$1,106,415	\$1,273,771

Nota: La tabla representa el presupuesto de costo de los servicios en la Clínica DentHe, proyectado conforme al incremento de la capacidad técnica por los siguientes cinco años y contemplando los costos por los servicios de consulta de primera vez (30%) y profilaxis (70%). Fuente: elaboración propia.

5.4 Presupuesto de Gastos de Operación

El presupuesto de los gastos de operación para la Clínica DentHe se dividen en tres rubros diferentes, los gastos generales, gastos de venta y gastos administrativos. Los cuales se distribuyen en las siguientes dos tablas, una por servicio de consulta de primera vez y la otra

para el servicio de profilaxis dental. Para este cálculo, de igual forma se considera el porcentaje de inflación del cierre del año 2023, que de acuerdo con el INEGI es de 4.660%, obteniendo los siguientes datos de las tablas 15 y 16, en donde, los gastos generales contemplan los costos de mantenimiento de las unidades dentales, los compresores y una cuota extraordinaria del Edificio Hakim. Por otro lado, los gastos de venta consideran los costos de publicidad y plataformas digitales. En cuanto a los gastos administrativos, incluyen los costos de papelería, contabilidad y servicios de telecomunicación.

Tabla 15

Presupuesto de gastos de operación para la Clínica DentHe por el servicio de consulta de primera vez.

	%	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicios	10%	1500	1650	1815	1997	2196
Gastos generales	4.66%	\$8.70	\$9.11	\$9.53	\$9.97	\$10.44
Gastos de venta	4.66%	\$32.10	\$33.60	\$35.16	\$36.80	\$38.51
Gastos administrativos	4.66%	\$23.36	\$24.45	\$25.59	\$26.78	\$28.03
Gastos generales por servicio de consulta (30% de pacientes)	30.00%	\$3,915	\$4,507	\$5,188	\$5,973	\$3,915
Gastos de ventas por servicio de consulta (30% de pacientes)	30.00%	\$14,445	\$16,629	\$19,145	\$22,041	\$14,445
Gastos administrativos por servicio de	30.00%	\$10,512	\$12,102	\$13,932	\$16,040	\$10,512

consulta (30% de pacientes)						
Total		\$28,872	\$33,239	\$38,266	\$44,055	\$28,872

Nota: La tabla representa el presupuesto de gastos de operación para la Clínica DentHe por el servicio de consulta de primera vez, proyectado conforme al incremento de la capacidad técnica por los siguientes cinco años. Fuente: elaboración propia.

Tabla 16

Presupuesto de gastos de operación para la Clínica DentHe por el servicio de profilaxis dental.

	%	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicios	10%	1500	1650	1815	1997	2196
Gastos generales	4.66%	\$5.80	\$6.07	\$6.35	\$6.65	\$6.96
Gastos de venta	4.66%	\$21.40	\$22.40	\$23.44	\$24.53	\$25.68
Gastos administrativos	4.66%	\$7.22	\$7.56	\$7.91	\$8.28	\$8.66
Gastos generales por servicio de profilaxis (70% de pacientes)	70.00%	\$6,090	\$7,011	\$8,071	\$9,292	\$10,698
Gastos de ventas por servicio de profilaxis (70% de pacientes)	70.00%	\$22,470	\$25,868	\$29,781	\$34,286	\$39,472
Gastos administrativos por servicio de profilaxis (70% de pacientes)	70.00%	\$7,581	\$8,727	\$10,047	\$11,567	\$13,317
Total		\$36,141	\$41,607	\$47,901	\$55,146	\$63,488

Nota: La tabla representa el presupuesto de gastos de operación para la Clínica DentHe por el servicio de profilaxis dental, proyectado conforme al incremento de la capacidad técnica por los siguientes cinco años. Fuente: elaboración propia.

5.5 Presupuesto de Depreciación y Amortización

La depreciación se establece a partir de los costos del presupuesto de maquinaria y equipo, y el presupuesto de mobiliario y equipo del capítulo tres. Y a manera de resumen considerando ambos conceptos se obtuvieron los siguientes datos de la tabla 17. Cabe mencionar que, el cálculo de la depreciación se realizó de tipo lineal.

Tabla 17

Presupuesto de depreciación y amortización para la Clínica DentHe.

Concepto	Costo total	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Depreciación acumulada	Valor en libros
Maquinaria y Equipo	\$410,494	\$47,009	\$38,259	\$17,159	\$14,910	\$14,110	\$14,110	\$12,970	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$194,527	\$215,967
Mobiliario y Equipo	\$193,993	\$23,391	\$22,944	\$21,528	\$5,323	\$3,323	\$3,323	\$329	\$0	\$0	\$0	\$80,161	\$113,832

Nota: La tabla representa la depreciación de los equipos, mobiliario y maquinaria de la Clínica DentHe, considerando una depreciación lineal a 10 años en base a la norma de información financiera NIF C-6. Fuente: elaboración propia.

Dado que ya se contaba con una gran parte de los equipos, mobiliario y maquinaria desde el Consultorio de Odontopediatría Xalapa, algunos de ellos ya fueron depreciados completamente.

5.6 Financiamiento

Como es mencionado en el punto anterior, la gran mayoría de los equipos, mobiliario y maquinaria han sido adquiridos en años anteriores y normalmente han sido financiados a meses sin intereses. Más, sin embargo, para el dispositivo de rayos X se tiene un plan de financiamiento a 12 meses, el cual presenta la siguiente tabla de amortización por su financiamiento, como se muestra en la tabla 18.

Tabla 18

Amortización de la adquisición de rayos X.

Periodo	Intereses	Amortización	Cuota	Capital pendiente
0				\$37,560
1	\$311	\$2,818	\$3,130	\$34,430
2	\$311	\$2,818	\$3,130	\$31,300
3	\$311	\$2,818	\$3,130	\$28,170
4	\$311	\$2,818	\$3,130	\$25,040
5	\$311	\$2,818	\$3,130	\$21,910
6	\$311	\$2,818	\$3,130	\$18,780
7	\$311	\$2,818	\$3,130	\$15,650
8	\$311	\$2,818	\$3,130	\$12,520
9	\$311	\$2,818	\$3,130	\$9,390
10	\$311	\$2,818	\$3,130	\$6,260
11	\$311	\$2,818	\$3,130	\$3,130
12	\$311	\$2,818	\$3,130	\$0.00

Nota: La tabla representa la amortización del equipo de rayos X a lo largo de 12 meses de su financiamiento. Fuente: elaboración propia.

5.7 Punto de Equilibrio

Para el cálculo del punto de equilibrio se consideran ambos servicios, el de consulta de primera vez y el de profilaxis dental (al igual que en todos los otros cálculos). Obteniendo un punto de equilibrio general de 128.22 servicios, lo que corresponde a 38.46 servicios de consulta de primera vez y 89.75 servicios de profilaxis dental, esto considerando sus porcentajes de participación del 30% y 70% respectivamente. Estos valores son obtenidos acorde a la información de la siguiente tabla 19.

Tabla 19

Punto de equilibrio para la Clínica DentHe.

	Servicio de Consulta de Primera Vez	Servicio de Profilaxis y Aplicación de Flúor	Total
Precio de Venta	\$ 700.00	\$ 800.00	
Costo Variable Unitario	\$ 110.86	\$ 161.11	
Margen de Contribución	\$ 589.14	\$ 638.89	
% de Participación	30%	70%	
Margen de Contribución Ponderado	\$ 176.74	\$ 447.22	\$ 623.96
Costo fijo (mano de obra directa, indirecta y depreciación)		\$72,126.69	
Costo fijo mensual del servicio de consulta (mano de obra por honorarios 30%)		\$ 7,875.00	
Costo Fijo Total		\$80,001.69	
PE =	38.46	89.75	128.22

Nota: La tabla representa el punto de equilibrio para la Clínica DentHe. Fuente: elaboración propia.

5.8 Estado de Resultados y Flujos Netos de Efectivo

Con la información calculada hasta este momento se calculan y proyectan los flujos de efectivo para la Clínica DentHe, los cuales dan a conocer información financiera de los próximos cinco años, en donde se pueden determinar las utilidades (bruta, de operación y neta) de las operaciones de la clínica. Además, se muestran los cálculos del impuesto sobre la renta ISR, al igual que una repartición de utilidades PTU del 10% sobre las utilidades. Por último, se consideran las depreciaciones de los equipos y mobiliario de la clínica, obteniendo los siguientes datos de la tabla 20.

Tabla 20

Estado de resultados y flujo neto de efectivo.

	0	1	2	3	4	5
Ingresos por servicios		\$1,155,000	\$1,329,705	\$1,530,836	\$1,762,390	\$2,028,970
Costo del servicio		\$725,100	\$834,778	\$961,047	\$1,106,415	\$1,273,771
Utilidad bruta por prestación de servicio		\$429,900	\$494,926	\$569,789	\$655,975	\$755,198
Gastos generales		\$10,005	\$11,518	\$13,260	\$15,266	\$17,575
Gastos de venta		\$36,915	\$42,498	\$48,927	\$56,327	\$64,847
Gastos de administración		\$18,093	\$20,829	\$23,980	\$27,607	\$31,783
Utilidad de operación		\$364,887	\$420,079	\$483,621	\$556,773	\$640,991
Resultado integral de financiamiento						
Productos financieros						
Gastos financieros		\$3,735	\$-	\$-	\$-	\$-
Utilidad antes de impuestos		\$361,151	\$420,079	\$483,621	\$556,773	\$640,991
ISR 30%		\$108,345	\$126,023	\$145,086	\$167,032	\$192,297
PTU 10%		\$36,115	\$42,007	\$48,362	\$55,677	\$64,099
Utilidad neta		\$216,691	\$252,047	\$290,172	\$334,064	\$384,594
Depreciaciones (Maquinaria y Mobiliario)		\$70,400	\$61,203	\$38,687	\$17,476	\$13,298
Inversión Inicial	- \$604,487					
Valor de rescate en libros						\$403,420
Flujo neto de efectivo	- \$604,487	\$287,091	\$313,251	\$328,860	\$351,540	\$801,314

Nota: La tabla representa el estado de resultados y los flujos netos de efectivo para la Clínica DentHe durante los próximos cinco años. Fuente: elaboración propia.

5.9 Tasa de Rendimiento Mínima Aceptada

La tasa de rendimiento mínima aceptada es la tasa que se define en los proyectos de inversión para que cualquier inversionista conozca el porcentaje al que podría acceder con el proyecto. Para la Clínica DentHe se calcula de la siguiente manera, obteniendo una TREMA de 15.98%, como se muestra en la siguiente tabla 21.

Tabla 21

Tasa de Rendimiento Mínima Aceptada (TREMA).

TREMA		
Monto de la inversión	604,487	
Deuda	37,560	6.21%
Capital	566,927	93.79%
Inflación (dic. 2023)	4.66%	
Tasa de interés % bancaria TIIE + 5 puntos	16.53%	
Bonos a 10 años	4.63%	
Rendimiento en Bonos del Tesoro USA a 10 años %	4.57%	
Rendimiento índice Bolsa de valores %	10.45%	
Tasa impositiva %	30.00%	
β Retail (Healthcare Support Services)	1.03	
Prima por riesgo de mercado %	5.82%	
Riesgo País	0.06%	
Costo Equity (CAPM) %	10.77%	
WACC % (costo de capital promedio ponderado)	10.82%	
TREMA =	15.98%	

Nota: La tabla representa el cálculo de la TREMA para la Clínica DentHe. Fuente: elaboración propia.

5.10 Valor Actual Neto

El cálculo del valor presente neto nos permite saber el valor actual de los flujos de efectivo que se calcularon en el punto 5.8 y con ellos se puede saber cuál sería el valor a futuro de estos mismos, obteniendo como resultado un VAN = \$662,772, haciendo este proyecto atractivo al ser mayor que cero y de igual forma se recupera la inversión como se describe a continuación en el punto 5.11 Periodo de Recuperación de la Inversión.

5.11 Periodo de Recuperación de la Inversión

Para este proyecto se tiene una recuperación de la inversión de 2 años, 7 meses y 2 días, es decir; que se estarían recuperando los \$604,487 de inversión inicial que se requerirían si se empieza desde ceros, contemplando la tasa del 15.98% obtenida de la TREMA. Cabe mencionar nuevamente que, para este caso de la Clínica DentHe que parte de lo que ya tiene el Consultorio de Odontopediatría Xalapa, la recuperación de la inversión ya fue dada por los años anteriores de trabajo este mismo. Sin embargo, se ha calculado el periodo de recuperación si es que se comienza de ceros, quedando de la siguiente forma como se muestra en siguiente tabla 22.

Tabla 22

Periodo de recuperación de la inversión.

0	1	2	3	4	5
-\$604,487	\$247,527	\$232,861	\$210,775	\$194,261	\$381,783
-\$604,487	-\$356,959	-\$124,097	\$86,677	\$280,939	\$662,722

Nota: La tabla representa el cálculo del periodo de recuperación de la inversión para la Clínica DentHe.

Fuente: elaboración propia.

5.12 Tasa Interna de Retorno

La tasa interna de retorno (TIR) es la tasa de interés o rendimiento que ofrece una inversión, es decir; que es el porcentaje de beneficio o pérdida dentro de una inversión (Secretaría de Economía, 2024). Para el caso de la Clínica DentHe y de acuerdo con sus flujos

de efectivo se tiene una TIR = 49.86%. Al ser una TIR mayor a la TREMA se debe considerar viable el proyecto de inversión.

5.13 Índice del Valor Actual Neto

El índice del valor actual neto es la división del valor presente neto entre la inversión, siendo para la Clínica DentHe de la siguiente forma; inversión de \$604,487.00 y un VAN de \$903,564; dando como resultado de la división nuestro índice de este proyecto IVAN = 1.10.

5.14 Resumen de indicadores financieros

Una vez calculados los indicadores financieros a manera de evaluación del proyecto se puede determinar si es rentable, seguro y atractivo quedando de la siguiente forma como se muestra en la tabla 23.

Tabla 23

Resumen de indicadores financieros

Indicador financiero	Resultado	Criterio de evaluación	Seguro, rentable y atractivo
TREMA	15.98%	Mayor a 0	Rentable
VAN	\$662,722	Mayor a 0	Atractivo
Periodo de recuperación	2 año, 7 meses y 2 días	Menos a 5 años	Seguro
TIR	49.86%	Mayor a 15.98%	Rentable
IVAN	1.10	Mayor a 0	Rentable
Beneficio promedio anual	\$132,544 anual \$11,045 mensual	Mayor a 0	Atractivo

Nota: La tabla representa el resumen de los indicadores financieros y su característica (rentable, seguro o atractivo) para la Clínica DentHe. Fuente: elaboración propia.

Con esta tabla podemos concluir que el estudio económico financiero resulta ser un proyecto viable por ser atractivo, rentable y seguro, puesto que sus números e indicadores lo avalan y además porque al tratarse de cuestiones de salud son servicios que se vuelven necesarios e incluso en algunos casos inevitables.

6. Estudio de Responsabilidad Social

La responsabilidad social como parte de este proyecto es de suma importancia porque es un excelente diferenciador de la competencia, ya que considera que las prácticas desempeñadas en la Clínica DentHe sean por voluntad propia de los involucrados y que no sean solo para buscar una certificación o el cumplimiento de una auditoría con la cual se obligue a los involucrados a tener buenas prácticas para el logro de la obtención del reconocimiento o certificado, por ejemplo, como una empresa socialmente responsable (ESR).

6.1 Responsabilidad Social Empresarial y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

De acuerdo con la Secretaría de Economía (2016), la responsabilidad social empresarial (RSE), se define como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, con el objetivo de mejorar su situación competitiva, valorativa y su valor añadido.

Por otro lado, la Organización de la Naciones Unidas (ONU) estableció en el 2015 la Agenda 2030 sobre el Desarrollo Sostenible, en la cual se definieron 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que establecen que la erradicación de la pobreza debe ir de la mano de estrategias que fomenten el crecimiento económico y aborden algunas necesidades sociales como la educación, la protección social y perspectivas de empleo, al mismo tiempo que combate el cambio climático y protege el medio ambiente. Actualmente la clínica DentHe realiza prácticas socialmente responsables que se identifican con ciertos ODS los cuales son:

- 3 Salud y bienestar: considerando este ODS como el principal para la clínica DentHe, ya que al pertenecer al ramo de la salud y en específico a la salud bucal, este objetivo es en el cual se tiene una mayor participación, cumpliendo con una de las metas de este ODS, “lograr cobertura sanitaria universal, en particular la protección contra los riesgos financieros, el acceso a servicios de salud esenciales de calidad y el acceso a medicamentos y vacunas seguros, eficientes y de calidad para todos”. Por otro lado, generando conciencia en la comunidad sobre

la importancia de una buena salud bucal, brindando una atención odontológica de calidad y sobre todo ética profesional para el bienestar de las familias.

- 8 Trabajo decente y crecimiento económico: este ODS se alcanza mediante la creación de empleo digno y seguro para la región, impulsando el progreso económico para tener una mejor calidad de vida. Participando de igual forma con algunas metas de este ODS, como, por ejemplo, “Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos” y “De aquí a 2020, reducir considerablemente la proporción de jóvenes que no están empleados y no cursan estudios ni reciben capacitación”, para la cual se cuenta con la participación en programas de gobierno como, por ejemplo, Jóvenes Construyendo el Futuro.

- 9 Industria, innovación e infraestructura: con respecto a este ODS se contempla el uso de tecnologías de vanguardia tanto en la infraestructura de la clínica, como con los instrumentos, materiales y equipos necesarios, por ejemplo; el uso de equipo radiológico que disminuye la radiación hacia el personal y los pacientes, que al ser de última generación ya no requiere el proceso de revelado y la imagen se obtiene de manera digital. Cumpliendo con las metas de este ODS al "apoyar el desarrollo de tecnologías, la investigación y la innovación nacionales en los países en desarrollo, incluso garantizando un entorno normativo propicio a la diversificación industrial y la adición de valor a los productos básicos, entre otras cosas”.

- 12 Producción y consumo responsables: de acuerdo con la producción para la clínica DentHe se entiende como el servicio brindado a los clientes, utilizando un modelo de trabajo que permite optimizar el tiempo, el consumo de materia prima y otros recursos naturales al realizar los tratamientos por cuadrantes (inferior derecho e izquierdo y superior derecho e izquierdo), obteniendo con esto una gestión sostenible en los servicios dentales ofertados. De igual forma, se realiza el manejo correcto de los Residuos Peligrosos Biológico-Infeciosos (RPBI), enfocándose a la meta de este ODS “Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles” con una gestión adecuada de los recursos dentro y fuera de la Clínica DentHe.

6.2 Impactos positivos y negativos y la cadena de valor

Como toda producción u ofrecimiento de un servicio se tienen impactos positivos y negativos dadas las actividades realizadas, además, de que la cadena de valor de igual forma puede generar impactos sobre la responsabilidad social.

Según las operaciones realizadas en la Clínica DentHe y como se definió en el punto anterior, los principales impactos positivos son:

- La salud bucal de los pacientes y el bienestar de los familiares, ofreciendo tratamientos integrales con un trabajo ético y responsable.

- Inclusión a la salud bucal de los habitantes de Xalapa, Veracruz mediante la concientización de la importancia de esta misma con los clientes activos y los nuevos clientes potenciales para la clínica,

- Participación en cuatro o más objetivos de desarrollo sostenible, cumpliendo de igual forma con algunas de sus metas establecidas por la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

- Cero discriminaciones hacia el personal, clientes y grupos de interés, fomentando la igualdad, un trato digno y el respeto a los derechos humanos.

Por otro parte, así como se tienen impactos positivos por parte de la Clínica DentHe, de igual forma se tienen algunos impactos negativos, los cuales pueden ser:

- Consumo elevado de energía eléctrica, a pesar del uso de equipos modernos que contemplan un ahorro energético. Por lo cual, se recomienda el uso o instalación de fuentes generadoras de electricidad para poder mitigar los consumos altos de este servicio. Sin olvidar un uso adecuado de los equipos que consumen energía eléctrica.

- Alto consumo de barreras de protección que son de un solo uso, principalmente de materiales plásticos y consumo elevado de agua potable por la higiene que se necesita. Pudiéndose contrarrestar con la búsqueda y uso de barreras de protección de materiales alternos o biodegradables reduciendo el impacto ambiental y sin dejar a un lado la protección que debe tener el personal de la clínica. Por otro lado, aprovechar la mayor cantidad de agua posible

reusándola para otras actividades que no requieran de un agua 100% limpia, como el uso de inodoros.

En cuanto a la cadena de valor, se pueden identificar de igual forma impactos positivos y negativos a lo largo de las actividades que ésta contempla y que afortunadamente al tratarse de un servicio se disminuyen considerablemente por no tener la necesidad de entrega y disposición final del consumidor. Algunos ejemplos son:

- Uso de materiales especializados que no se encuentran fácilmente en la ciudad de Xalapa, Veracruz o en sus alrededores, por lo cual se debe realizar un viaje a otros estados para su obtención, creando un impacto medio ambiental con el incremento de CO₂ por el uso de auto para poder abastecer la clínica.

- Creación de un almacén para materiales de difícil obtención y seguimiento adecuado de su suministro. Con esta acción se puede mitigar un poco la afectación señalada en el punto anterior, siempre y cuando el manejo de los artículos en el almacén sea la correcta y se eviten vueltas de más para el abastecimiento de los materiales.

- Concientización de los pacientes, sus conocidos y familiares, a pesar de que no son un eslabón controlable, se logra una mejora en la conciencia de los clientes al mostrar la importancia del cuidado e higiene bucal, evitando que tengan problemas a futuro.

6.3 Prácticas de Responsabilidad Social y los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Para el cumplimiento de la responsabilidad social y los objetivos de desarrollo sostenible se deben definir estándares, códigos y tener buenas prácticas en la Clínica DentHe. Dentro de los cuales se deben practicar acciones que no sean discriminantes ya sea hacia el sexo, raza o grupo étnico fomentando la diversidad e igualdad tanto con los colaboradores de la clínica, así como con los diferentes grupos de interés. Además, se tienen que evitar los estereotipos para no afectar a las personas involucradas con la clínica.

Gracias a que en la Clínica DentHe se tiene una gran participación de mujeres como parte del talento humano, se puede evitar el caer en un “Techo de Cristal” con el cual se niegue o limite

el acceso a las mujeres a la alta dirección y toma de decisiones. Aunado a esto se establece que, algún tipo de acoso queda estrictamente prohibido tanto dentro de la institución como hacía afuera.

En base a estas prácticas y a la definición de un código de conducta o código de ética se busca prevenir la discriminación y si es que existiera remediarla lo antes posible, basándose en los valores que definen a la empresa y cumpliendo con lo establecido en los códigos y estándares, siguiendo como ejemplo lo establecido en la ISO 26000.

Si se siguen estas buenas prácticas es más fácil tener un impacto en los objetivos de desarrollo sostenible, principalmente en los objetivos 3 - salud y bienestar, 8 – trabajo decente y crecimiento económico, 9 – industria, innovación e infraestructura y 12 – producción y consumo responsables contemplados anteriormente en el tema 6.1. Además, otros ODS que pueden beneficiarse por las buenas prácticas de responsabilidad social son:

- 5 Igualdad de género: contemplando que toda persona es aceptada dentro y fuera de la Clínica DentHe, cumpliendo con las metas de este ODS “Eliminar todas las formas de violencia contra todas las mujeres y las niñas en los ámbitos público y privado, incluidas la trata y la explotación sexual y otros tipos de explotación” y “Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública”.

- 10 Reducción de las desigualdades: al no discriminar a ninguna persona involucrada con la Clínica DentHe, participando en las siguientes metas para este ODS “De aquí a 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición” y “Adoptar políticas, especialmente fiscales, salariales y de protección social, y lograr progresivamente una mayor igualdad”.

- 16 Paz, justicia e instituciones sólidas: contribuyendo a la paz y justicia en la sociedad dando muestras hacia otras instituciones del trato que merece toda persona. Cooperando con

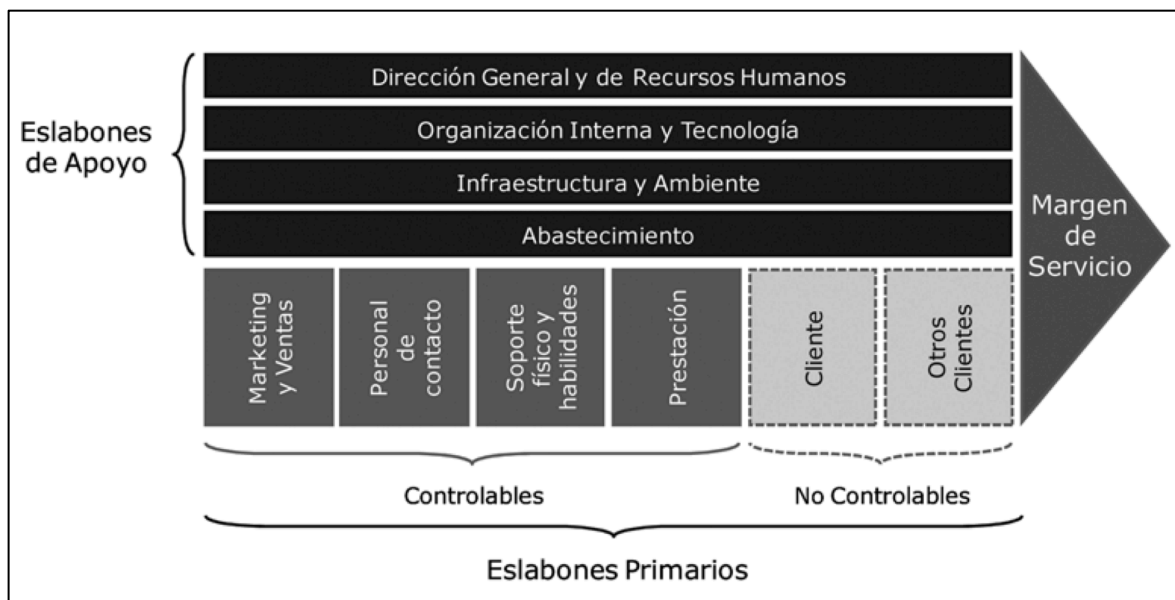
algunas de las metas para este ODS “Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y construir a todos los niveles instituciones eficaces e inclusivas que rindan cuentas”, “Poner fin al maltrato, la explotación, la trata y todas las formas de violencia y tortura contra los niños”, “Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas” y “ Promover y aplicar leyes y políticas no discriminatorias en favor del desarrollo sostenible”.

6.4 Cadena de valor

Tomando en cuenta que la Clínica DentHe es una empresa de servicios se toma en cuenta el diagrama de la cadena de valor de servicios realizada por Pierre Eiglier y Eric Langeard publicada en 1987. Considerando los eslabones primarios y de apoyo como ventajas competitivas para la Clínica DentHe.

Figura 19.

Diagrama de la cadena de valor de servicios.



Nota: El gráfico representa la cadena de valor de servicios. Fuente: Pierre Eiglier y Eric Langeard (1987).

De acuerdo con la cadena de valor de servicios de Pierre Eiglier y Eric Langeard se divide en dos fases, la primera son los eslabones primarios. Quedando de la siguiente manera para la Clínica DentHe.

Figura 20.

Eslabones primarios de la cadena de valor de servicios.



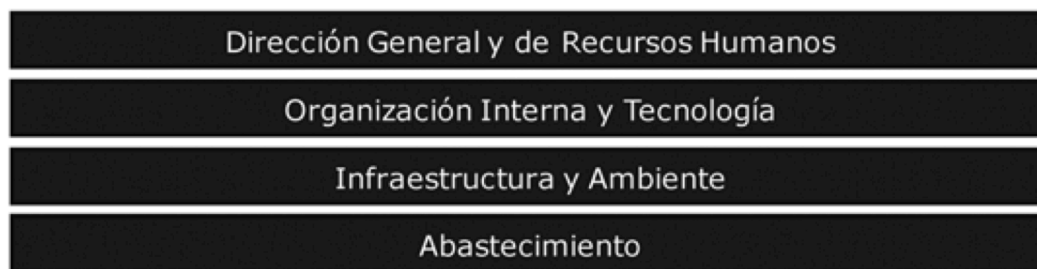
Marketing y ventas.	Personal de contacto	Soporte físico y habilidades	Prestación	Clientes	Otros clientes
Publicidad en redes sociales, recomendaciones, publicidad impresa. Venta directa en clínica (pagos con TDD, TDC, Transferencia electrónica, MSI).	Asistentes dentales, doctores especialistas.	Equipos dentales tecnológicos y nuevos. Uso de técnicas hospitalarias	Se recibe al paciente en sala de espera con videos/películas, se pasa al área de consulta y se revisa al paciente identificando el Biofilm dental, se realiza profilaxis y se muestran los resultados después de la limpieza. Se procede al pago del servicio (factura)	Pápas/tutores de los niños. Hombres, mujeres y niños. Pacientes con enfermedades sistémicas y/o discapacidad.	Familiares o amigos de los clientes. Pacientes referidos por otros consultorios.

Nota: El gráfico representa los eslabones primarios de la cadena de valor de servicios. Fuente: creación propia.

Como segunda fase, se tiene la de los eslabones de apoyo, los cuales se definen de la siguiente manera para la Clínica DentHe.

Figura 21.

Eslabones de apoyo de la cadena de valor de servicios.



Nota: El gráfico representa los eslabones de apoyo de la cadena de valor de servicios. Fuente: creación propia.

En donde cada eslabón se contempla de la siguiente manera:

- Dirección General y de Recursos Humanos:

- Gerente general y administrador como miembros de la alta dirección.

- Organización Interna y Tecnología:

- Especialistas, asistentes y grupos de interés que interactúan en la clínica.
- Equipos y herramientas modernas (sillones dentales, instrumental, rayos X, pantallas, Ipad y PC).

- Infraestructura y Ambiente:

- Torre Hakim, con despachos y consultorios, elevadores, estacionamiento, sala de espera en acceso principal de la torre y en la clínica, baños de pacientes y para el personal de la clínica.
- Ambientación enfocada al “Core Business” y los principales usuarios (niños) con juegos, juguetes, plataformas digitales y reconocimiento por un buen comportamiento al final de las consultas y/o tratamientos realizados.

- Abastecimiento:

- Proveedores de insumos médicos, de mantenimiento y de recolección de RPBI.
- Depósitos y gabinetes dentales para la obtención de las materias primas.
- Prestadores de servicios (luz, internet, teléfono, plataformas digitales, agua, entre otros).

7. Conclusiones

Al haber concluido con los estudios de mercado, técnico, económico financiero y de responsabilidad social de este plan de negocios, se puede concluir lo siguiente.

En base a el análisis realizado se determina que el proyecto es viable, ya que es seguro, atractivo y rentable, puesto que sus indicadores financieros lo avalan. Sin embargo, su capacidad técnica se ve afectada por la falta de equipo y mobiliario, además de que al inicio del proceso de transformación del Consultorio de Odontopediatría Xalapa a la Clínica DentHe el personal puede no estar completo desde el arranque lo cual mermaría la capacidad técnica una vez más. No obstante, una vez alcanzada la capacidad instalada, se deben buscar mejoras en los procesos de cada servicio para así reducir su tiempo de trabajo e incrementar de forma paulatina el número de servicios posibles por año. De igual forma, como parte de la estrategia de transformación, se deben realizar los diagramas de proceso para cada uno de los servicios a ofertar, sirviendo como base para obtener un mayor número de servicios brindados a los clientes al año.

Por otra parte, las cuestiones financieras se ven estables y con posibilidades de crecer, ya que de acuerdo con sus flujos de efectivo e indicadores financieros la Clínica DentHe podría realizar una expansión y así atender a más clientes del mercado que es mayor que la oferta posible de la clínica. Adicional a esto, se debe considerar que en la segmentación de mercado se ajustó a un rango de distancia de 1 km a la redonda. Sin embargo, esto puede extenderse a más clientes que vengan de más lejos de esta distancia e incluso de otras ciudades, ya que en Xalapa se encuentran la mayoría de los consultorios dentales del estado de Veracruz.

Con los datos investigados dentro de este proyecto, se logró constatar que la accesibilidad a la salud bucal se encuentra mermada y que las personas no la consideran una prioridad, debido a que prefieren posponer su atención dental en comparación con otras enfermedades. Lo cual sugiere que se realicen estrategias que permitan concientizar a la población para que el acceso a la salud bucal sea de manera preventiva y no cuando presenten algún dolor o molestia.

Finalmente, podemos concluir que este proyecto es viable por afrontar cuestiones de salud y sobre todo porque oferta diversas especialidades en la clínica, ya que los servicios de salud pública solo ofrecen servicios odontológicos básicos, lo que hace más atractivo este negocio. Esto aunado a buenas estrategias de transformación para los consultorios dentales que quieren transformarse a ser clínicas de especialidades odontológicas. Ya que, al aplicar prácticas correctas y modelos administrativos adecuados, el negocio logrará el éxito planeado, como, por ejemplo: una buena gestión del talento humano, la realización de un estudio económico financiero, técnico y de mercado previo al comienzo de la transformación del negocio, la fijación de metas o indicadores de desempeño y sobre todo una buena planeación, organización, dirección y control de todo lo involucrado dentro del negocio. Esto sin olvidar que, cada negocio debe tener en consideración la parte de los objetivos de desarrollo y a su vez un alto nivel de ética profesional, así como un compromiso con la sociedad y su entorno.

8. Referencias

Asociación Mexicana de Agencias de Inteligencia de Mercado y Opinión (2023). Niveles Socioeconómicos (NSE).

<https://www.amai.org/NSE/index.php?queVeo=niveles>

Baca Urbina, G. (2013). *EVALUACIÓN DE PROYECTOS*. McGraw Hill.

Banco de México (2024). Portal de inflación.

<https://www.banxico.org.mx/tipcamb/main.do?page=inf&idioma=sp#>

Brull A. (2013). Plan de empresa de una clínica dental de nueva creación en la ciudad de Torret, Valencia. Clínica dental Ángela Brull. Universidad Politécnica de Valencia. Valencia España.

Camilo, F (2021). Propuesta de un plan de mejora en el consultorio unidad odontológica doctros Camilo León.

Cruz, G., Nakagoshi, A.A., Quiroga, M.A., Palomares, P.I., Galindo C., González, R. (2018). Sustentabilidad en los servicios de salud bucal en México. *Revista Odontología Vital* 2(29), 39-42.

<https://www.scielo.sa.cr/pdf/odov/n29/1659-0775-odov-29-39.pdf>

Diario Oficial de la Federación. (2016,11,26). Norma Oficial Mexicana NOM-013-SSA2-2015, Para la prevención y control de enfermedades bucales.

https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5462039&fecha=23/11/2016#gsc.tab=0

Esparza, J (2024). Análisis y evaluación de proyectos.

<http://web.uqroo.mx/archivos/jlesparza/acpsc137/Unidad%205%20Evaluacion.pdf>

Facundo Pais (2024). Dentalink el software dental. Todo sobre la rentabilidad de una clínica dental.

<https://www.softwaredentalink.com/blog/todo-sobre-la-rentabilidad-de-una-clinica-dental>

Fernández-Hernández JA. (2018). Administración. Recursos. Consultorio Dental. Empresa. Estrategias. Universidad Nacional Autónoma de México.

Galán, G. (2017). Planeación estratégica para la clínica de especialidades dentales DENTALIFE.

Hernández Álvarez, Y.; Sabalza Barrios, P. (2019). Diseño de un modelo de negocio para la Facultad de Odontología de la Universidad de Cartagena. Universidad de Cartagena.

Herrera A., Aguirre Neirys S. (2021). Gestión del cliente-paciente odontológico como dimensión del capital relacional.

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (2023). Demografía y sociedad, población total en México.

<https://www.inegi.org.mx/temas/estructura/>

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (2023). Demografía y sociedad, ingresos y gastos de los hogares.

<https://www.inegi.org.mx/temas/ingresoshog/>

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (2023). Producto Interno Bruto Trimestral. Año base 2013.

<https://www.inegi.org.mx/app/tabulados/default.aspx?pr=18&vr=12&in=2&tp=20&wr=1&cn=2>

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (2023). Economía y Sectores Productivos, Índice Nacional de Precios al Consumidor.

<https://www.inegi.org.mx/temas/inpc/>

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (2023). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas.

<https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (2024). Espacio y Datos de México

<https://www.inegi.org.mx/app/mapa/espacioydatos/default.aspx?ag=300870001>

QuestionPro (2024). Tamaño de la muestra.

<https://www.questionpro.com/es/tamaño-de-la-muestra.html>

Rodríguez, K (2014). Guía para la elaboración de un plan de negocios en odontología.

Secretaria de Economía (2023). Consultorios dentales, rama industrial 6212.

<https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/industry/offices-of-dentists?yearSelectorGdp=timeOption1>

Secretaria de Economía (2021). Dentistas Ocupación (2413) – 2021 - T2.

[https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/occupation/dentistas#:~:text=En%20el%20segundo%20trimestre%20de,trimestre%20de%202021%20\(119k\)](https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/occupation/dentistas#:~:text=En%20el%20segundo%20trimestre%20de,trimestre%20de%202021%20(119k))

Secretaria de Economía (2024). Tasa interna de retorno (TIR).

<https://e.economia.gob.mx/glosario/tasa-interna-de-retorno-tir/>

9. Anexos

Anexo 1

Tablas de encuesta de mercado

1.- De los servicios que le presentamos a continuación, ¿Cuáles considera que podrían utilizar los miembros de su familia?							
	Mamá	Papá	Hijo 1	Hijo 2	Abuelo	Abuela	Otro integrante
Ortodoncia y Ortopedia Maxilar	53.59%	41.83%	49.02%	27.45%	7.19%	10.46%	21.57%
Cirugía bucal	50.43%	44.44%	32.48%	17.09%	13.68%	16.24%	25.64%
Endodoncia	62.99%	48.82%	29.13%	14.96%	11.02%	20.47%	22.05%
Odontopediatría	6.49%	7.79%	71.43%	38.31%	1.30%	1.30%	23.38%
Odontología General y Rehabilitación	75.43%	70.29%	42.86%	28.00%	18.29%	23.43%	16.57%

2.- ¿En su hogar cuentan con conexión a internet fijo?	
Si	100%
No	0%

3.- De los servicios que le presentamos a continuación, ¿Cuál considera que podrían ser su frecuencia de uso?					
	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual	Cuando se indique
Ortodoncia y Ortopedia Maxilar	23.49%	12.08%	16.11%	8.05%	55.70%
Cirugía bucal	0.77%	0.77%	2.31%	6.92%	90.77%
Endodoncia	0.00%	2.96%	6.67%	7.41%	83.70%
Odontopediatría	15.19%	15.82%	29.75%	3.80%	43.04%
Odontología General y Rehabilitación	8.99%	12.36%	33.71%	12.36%	44.38%

5.- ¿En su hogar cuentan con automóvil?	
Si, 1	55.90%
Si, 2	20.00%
Si, más de 2	4.62%
No	19.49%

6.- Por cuál de las siguientes razones acudiría a nuestra clínica, identificando las tres variables que considere más importantes; siendo el número 1 el más importante y 3 el menos importante.			
	1	2	3
Precio	31.91%	40.43%	27.66%
Ética y profesionalismo	81.43%	12.86%	5.71%
Instalaciones	7.14%	50.00%	42.86%
Relación Calidad/Precio	29.58%	43.66%	26.76%
Limpieza	22.22%	55.56%	22.22%
Horario de atención	15.00%	30.00%	55.00%
Especialidades ofertadas	27.12%	42.37%	30.51%
Ubicación	10.26%	17.95%	71.79%
Métodos de pago/facturación	11.11%	14.81%	74.07%

7.- ¿Qué tan probable es que nos recomiende con amigos y familiares?	
Muy probable	98.45%
Poco probable	1.55%
No recomendaría	0.00%

Nota: Las tablas representan los resultados de la encuesta de mercado. Fuente: elaboración propia.

Anexo 2

Tablas de costos y gastos por servicios

Costos y Gastos Generales			
	Mensual	Diario	Por hora
Mano de obra directa / Sueldos	\$46,800	\$1,560	\$195
Cargos indirectos	\$19,460	\$648.67	\$81.08
Gastos de administración	\$1,499	\$49.97	\$6.25
Gastos de venta	\$5,136	\$171.20	\$21.40
Otros gastos (Mantenimientos, cuotas extras)	\$1,391.67	\$46.39	\$5.80

Nota: La tabla representa los costos para la Clínica DentHe, considerando los costos fijos mencionados en la tabla 5 y desglosados por día y por hora. Fuente: elaboración propia.

Costos y Gastos del Servicio de Consulta de Primera Vez		
Descripción	Cantidad	Costo
Tiempo de trabajo	1.5	\$292.50
Campo	1	\$1.10
Babero desechable	1	\$1.00
Cubrebocas KN95	1	\$14.08
Cubrebocas plisado	1	\$2.00
Guantes látex	1	\$4.00
Guantes de nitrilo	1	\$5.00
Eyector	1	\$1.36
<i>Kleen Pack</i>	1	\$4.50
Bolsa para esterilizar 2 3/4 x 9	1	\$1.05
Vasos de papel desechables	1	\$0.95
Gasas	2	\$1.67
Básico	1	\$10.00
Papelería	1	\$13.99

Materia Prima	\$46.71
Mano de Obra	\$292.50
Costos Indirectos	\$121.62
Costo unitario del servicio	\$460.84
Costo por honorarios (30% del precio)	\$210.00
Costo Total	\$670.84
Gastos de Administración	\$23.36
Gastos de Ventas	\$32.10
Otros gastos	\$8.70

Nota: La tabla representa los costos del servicio de consulta de primera vez, considerando los costos por honorarios y los gastos necesarios. Fuente: elaboración propia.

Costos y Gastos del Servicio de Profilaxis Dental		
Descripción	Cantidad	Costo
Tiempo de trabajo	1	\$195.00
Campo	1	\$1.10
Babero desechable	1	\$1.00
Cubre bocas KN95	1	\$14.08
Cubre bocas plisado	1	\$2.00
Guantes látex	1	\$4.00
Guantes de nitrilo	1	\$5.00
Eyector	1	\$1.36
<i>Kleen Pack</i>	1	\$4.50
Bolsa para esterilizar 2 3/4 x 9	1	\$1.05
Vasos de papel desechables	1	\$0.95
Gasas	5	\$4.18
Básico	1	\$10.00
Tri-plaque ID	1	\$11.00

Mi paste-plus	1	\$11.25
<i>Clinpro</i> barniz fluoruro	1	\$45.00
Pincel aplicador	1	\$7.00
<i>Microbrush</i>	1	\$0.50
Cepillo profilaxis	1	\$2.38
Hilo dental	1	\$0.35
Papelería	1	\$0.98
Materia Prima		\$126.69
Mano de Obra		\$195.00
Costos Indirectos		\$81.08
Costo unitario del servicio		\$402.77
Gastos de Administración		\$7.22
Gastos de Ventas		\$21.40
Otros gastos		\$5.80

Nota: La tabla representa los costos del servicio de profilaxis dental, considerando los costos por honorarios y los gastos necesarios. Fuente: elaboración propia.

Anexo 3

Depreciación lineal

Concepto	Año de adquisición	Costo total	Depreciación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Depreciación acumulada	Valor en libros
Sillas verdes agua	2021	\$4,140	10 %	\$414	\$414	\$414								\$1,242	\$2,898
Sillas verdes turquesa	2021	\$3,030	10 %	\$303	\$303	\$303								\$909	\$2,121
Sillas infantiles tipo eames	2021	\$1,600	10 %	\$160	\$160	\$160								\$480	\$1,120
Mesa lateral pequeña	2021	\$650	10 %	\$65	\$65	\$65								\$195	\$455

Repisa blanca flotante	2023	\$469	10 %	\$47										\$47	\$422
Perchero de pared	2023	\$499	10 %	\$50										\$50	\$449
Sanitario Interceramic Milán	2021	\$4,567	10 %	\$457	\$457	\$457								\$1,370	\$3,197
Lavamanos con llave mezcladora	2021	\$3,910	10 %	\$391	\$391	\$391								\$1,173	\$2,737
Bote de basura de aluminio con tapa	2021	\$399	10 %	\$40	\$40	\$40								\$120	\$279
Dispensador de sanitas	2021	\$499	10 %	\$50	\$50	\$50								\$150	\$349
Mueble de madera con puertas y repisas	2022	\$3,500	10 %	\$350	\$350									\$700	\$2,800
Puerta aluminio	2021	\$4,000	10 %	\$400	\$400	\$400								\$1,200	\$2,800
Espejo	2021	\$349	10 %	\$35	\$35	\$35								\$105	\$244
Total		\$604,487		\$70,400	\$61,203	\$38,688	\$17,476	\$13,299	\$13,299	\$13,299	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$263,664	\$340,823

Nota: La tabla representa la depreciación lineal de los equipos, maquinaria y mobiliario de la Clínica

DentHe a lo largo de los 10 años de depreciación. Fuente: elaboración propia.