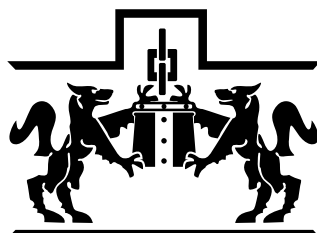


UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Estudio con reconocimiento de validez oficial por decreto presidencial
del 3 de abril de 1981



LA VERDAD
NOS HARÁ LIBRES

**UNIVERSIDAD
IBEROAMERICANA**

CIUDAD DE MÉXICO ®

"BLU DENTAL: PLAN DE NEGOCIOS"

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta:

MANUEL RICARDO CARRASCO MARTÍNEZ

Director de tesis: Mtro. Abraham Vergara Contreras

Lector 1: Mtro. Carlos Sedano Martínez

Lector 2: Mtra. Rocío Gutiérrez Fernández

Ciudad de México

2016

| ÍNDICE | Pág. |
|---|-------------|
| 1. ANTECEDENTES | 4 |
| 2. LA SITUACIÓN | 5 |
| 3. RESUMEN EJECUTIVO | 10 |
| 4. CONCEPTO | 10 |
| 4.1 ¿Por qué queremos invertir en este negocio? | 11 |
| 4.2 Nuestra razón de ser | 12 |
| 5. MARKETING | 12 |
| 5.1 Servicios | 12 |
| 5.2 Posicionamiento | 13 |
| 5.3 Precio | 15 |
| 5.4 Medios de pago y facturación | 15 |
| 5.5 Ubicación | 16 |
| 5.6 Geografía y características de la competencia | 17 |
| 5.7 Mercado Objetivo | 19 |
| 5.8 Publicidad | 21 |
| 6. FUENTES DE INGRESO | 23 |
| 7. MODELACIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS | 24 |
| 7.1 Volumen | 24 |
| 7.2 Ingresos | 26 |
| 7.3 Costos y Gastos Variables | 27 |
| 7.4 Gastos Fijos | 30 |
| 8. INVERSIÓN Y EVALUACIÓN FINANCIERA | 33 |
| 9. OPERACIONES | 35 |
| 9.1 Organigrama | 35 |
| 9.2 Roles y responsabilidades | 35 |
| 9.3 Proceso de Operación | 38 |
| 9.4 Estrategia de Compensación | 39 |
| 10. INFRAESTRUCTURA | 39 |

| | |
|----------------------------------|----|
| 11. ESTRATEGIA FISCAL | 43 |
| 12. INVERSIONISTAS | 43 |
| 10.1 Valuación | 43 |
| 10.2 Propiedad | 44 |
| 13. TRÁMITES Y LICENCIAS | 44 |
| 14. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN | 45 |
| APÉNDICE 1 | 46 |
| APÉNDICE 2 | 50 |
| ANEXOS | 53 |
| REFERENCIAS | 58 |

1. ANTECEDENTES

En Octubre de 2013, igual que cada año durante la época de la elaboración del presupuesto de ingresos de la federación del ejercicio siguiente, estaba discutiéndose en comisiones de la Cámara de Diputados una iniciativa para incluir en la Reforma Fiscal un Impuesto Especial Sobre Producción y Servicios (IEPS), coloquialmente llamado “Impuesto al refresco”.

Esta vez parecía diferente, el ambiente político y económico en México era de nerviosismo ante la expectativa (nuevamente) de un crecimiento del PIB para 2014 cercano a 2% y de una inflación de 4%, es decir un decrecimiento de 2% en términos reales, la baja en productividad de Petróleos Mexicanos (PEMEX), empresa paraestatal de la cual depende un tercio de los ingresos de La Federación y la desaceleración de Estados Unidos, el principal socio comercial del cual depende el 80% de las exportaciones del país.

Esta coyuntura orilló al Gobierno Federal a evaluar ajustes en las fuentes de ingreso diferentes a la renta petrolera y a echar mano de nuevas maneras de sostener el gasto corriente.

Las empresas refresqueras serían las naturalmente afectadas de aprobarse el IEPS al refresco, el cual consistiría en el pago de un peso por cada litro del contenido neto de toda bebida con azúcar adicionado. La justificación de dicho impuesto era la suposición de inhibición del consumo de productos de alto contenido calórico a través de un incremento en el precio al público como consecuencia del peso incremental como medida ante los preocupantes niveles de obesidad que se presentan principalmente en la población de menor nivel socioeconómico del país.

Manuel Carrasco, que en ese entonces laboraba en el principal embotellador del sistema Coca-Cola en México: Coca-Cola FEMSA (KOF, como es su etiqueta de cotización en la Bolsa Mexicana de Valores), escuchó de primera mano los rumores dentro de la compañía regiomontana de que la consecuencia de la aprobación de la medida impositiva implicaría la urgencia de ajustes en la estructura de costos y gastos para el año siguiente.

Al final de noviembre de 2013, la Reforma Fiscal fue aprobada incluyendo el “Impuesto al refresco” al tiempo que KOF y su franquiciante Coca-Cola de México habían ya decidido, tal y como lo esperaba el gobierno, no absorber el impuesto como un costo y por el contrario, transferirlo al consumidor a través de un incremento a sus precios.

En esa época, Manuel tenía 36 años, era soltero y contaba con diez años de experiencia en el sector privado. Manuel es de formación Ingeniero Mecánico Administrador egresado del Tecnológico de Monterrey desde 2003 y había concluido la formación como Maestro en Administración de Empresas de la Universidad Iberoamericana. Su experiencia laboral había comenzado en mayo de 2003 en Amanco, una empresa importante de tuberías plásticas en la que laboró cuatro años, casi en cada tercio de este periodo en tres posiciones: Analista de Logística, donde su principal función era la de mejorar los procesos de asignación de producción entre las cuatro plantas productoras de tuberías; Gerente de Planta, donde estuvo a cargo de la producción y entrega a mayoristas de la región norte y Gerente de Mercadotecnia, posición en la cual realizó evaluaciones de nuevas tecnologías para conducción de agua y su potencial en el mercado mexicano. A mediados de 2007 Amanco fue adquirida por Mexichem, el principal productor de resinas plásticas del país y durante el proceso de integración, en noviembre de ese año, se detuvieron todos los proyectos de mercadotecnia sin fecha de reprogramación, situación que le resultó

desmotivadora, resultando en la decisión de renunciar. A finales de 2007 Manuel inició labores en Coca-Cola FEMSA, empresa de mucho mayor tamaño que Amanco. Su experiencia en KOF duró seis años, durante igualmente, un tercio de este periodo colaboró primero como Ejecutivo de Planeación en el área de proyectos de infraestructura, realizando las evaluaciones financieras y redactando el documento de alcances de proyectos de expansión de líneas de producción, plantas y distribuidoras. Su segunda posición fue en el área de Desarrollo de Nuevos Negocios, donde coordinó el piloto de un servicio de café listo para beber en “changarros” en la ciudad de Sao Paulo, Brasil. Finalmente, Manuel trabajó en el área de evaluación de *New Ventures*, donde realizaba análisis financiero mensual del desempeño de cuatro empresas de reciente adquisición por parte del sistema Coca-Cola en Latinoamérica: Jugos del Valle y Santa Clara (México), Estrella Azul (Panamá) y Leao (Brasil).

2. LA SITUACIÓN

Una de las opciones que una empresa tiene para mitigar una disminución en sus ventas, en este caso por una potencial disminución en el volumen, es el recorte de sus gastos fijos. El viernes 13 de Diciembre de 2013, Coca-Cola FEMSA, notificó a algunos de sus empleados de manera personal, sobre el final de su relación laboral, bajo la justificación del impacto del “Impuesto al refresco”. Manuel se encontraba en la lista de la primera ronda (de cuando menos dos más) de varias decenas de colaboradores que recibirían un finiquito el siguiente 1 de enero.

El viernes 3 de enero de 2014, Manuel se encontró con un dilema: Tenía enfrente tal vez por única ocasión en su vida la oportunidad de emprender un micronegocio. Contaba con una cantidad de dinero extra por el finiquito recibido de KOF, había ahorrado durante algún tiempo, no tenía dependientes económicos ni deudas y contaba con el que consideraba su principal activo, la experiencia de diez años en diversas áreas de la empresa, siendo testigo de muchos proyectos exitosos, pero también de uno que otro fracaso. Siendo cualquiera de estos dos resultados (éxito o fracaso) Manuel había intentado tomar lo mejor de cada experiencia analizando y discutiendo con colegas de cada momento, cuáles habían sido las consideraciones “clave” que habrían influido más en el resultado final. Su formación como ingeniero, combinado con la experiencia en operaciones, mercadotecnia y finanzas y la maestría en administración habían creado en él una manera muy completa de analizar los modelos operativos y los estados de resultados asociados. En una ocasión, en un programa de televisión, escuchó a un emprendedor decir que “Todos los negocios tienen los mismos principios, solo es cuestión de adecuarlos a las particularidades de cada industria”, frase que quedó muy grabada en su mente y la cual adoptó como su manera de ver la vida empresarial.

Por otro lado, Manuel no tenía experiencia alguna emprendiendo un negocio desde cero y mucho menos sabía lo que significaba trabajar de manera independiente, en sus propios horarios, sin más jefe que él mismo y sin un salario fijo ni prestaciones. Esto lo atemorizaba, la incertidumbre financiera era algo que afortunadamente no había conocido desde que salió de casa. Durante diez años siempre contó con los beneficios y comodidad de pertenecer a una empresa estable y puntual en sus pagos.

Manuel era consciente de que el nombre de Coca-Cola FEMSA tenía un peso relativo alto en su hoja de vida, que su experiencia sería bien valorada por algún reclutador de una

empresa de características similares y que era cuestión de ser paciente y un tanto selectivo en la búsqueda de su reincorporación al mercado laboral. Pero también sabía que en México, por alguna razón, los reclutadores de estas empresas de renombre no ven bien los periodos de “inactividad” de un candidato aun cuando dicho periodo haya sido prolongado por decisión propia para un proyecto personal. De igual manera, algunos reclutadores consideran que un potencial empleado que cuente con un negocio personal, podría distraerse de sus futuras tareas por atenderlo.

Tenía algunos meses que una campaña publicitaria de la asociación civil Consejo de la Comunicación, llamada “Pepe y Toño” tenía presencia en televisión y publicidad estática exterior, en esta presentaban emprendedores de micronegocios exitosos bajo la leyenda “Nueve de cada diez empleos son generados por empresas como la de... Pepe y Toño, Ana y Mary o Bere y Luis” con el fin de promover el emprendimiento entre el público. Aquél viernes, Manuel decidió consultar el sitio web de esta campaña con la expectativa de encontrar alguna especie de guía o consejos para identificar una idea de negocio pero, en realidad, encontró que la sonada campaña carecía de un trasfondo. Más allá de las mismas frases publicitarias que ya conocía, el sitio web presentaba secciones con explicaciones vagas y pasos básicos a seguir para comenzar un negocio. Incluso, en una sección donde se pretendía hablar de fuentes de financiamiento, el consejo a los visitantes decía algo como “Las instituciones financieras difícilmente arriesgan capital en proyectos emprendedores sin experiencia, pero pide un préstamo a tus familiares o utiliza tus ahorros”.

Sin embargo, una sección de ese sitio invitaba a dejar un testimonial en el sitio respondiendo “si tú tienes un negocio, dínos a qué te dedicas y a cuantas personas empleas”. La sección era una especie de “blog” donde no era posible tener una conversación y la mayoría de los mensajes dejados por los visitantes no pretendían

responder lo solicitado, sino que eran una especie de mensajes de auxilio. “Tengo un taller de torno y no me doy abasto con los clientes, ¿algún interesado en asociarse?”, “Mi carpintería necesita una ampliación para atender proyectos mayores, hay un local a mi lado pero no tengo dinero para rentarlo”, “Estética busca inversionista interesado en abrir un segundo local”.

Había un denominador común, allá afuera hay gente con talento, algunos además con una cartera de clientes pero carecían de apoyo financiero para crecer. Fue ahí que Manuel se preguntó ¿A quién conozco yo, con talento, clientes y sin los recursos suficientes para independizarse? La respuesta llegó a su mente en cuestión de minutos: Su dentista.

Fue cuestión de una plática con su dentista Liliana Espinosa para convencerla de ayudarlo a preparar un plan de negocio para abrir un consultorio dental. Liliana, odontóloga egresada de la UNAM, tenía trece años de experiencia profesional en una pequeña clínica dental donde su situación laboral ya no le era cómoda: Bajo salario, sin prestaciones de ley, nulo reconocimiento y una carga horaria fuerte.

Al principio, Liliana estaba escéptica de la idea que Manuel le describía y de su intención de invertir en un negocio del que ella terminara siendo jefa y mucho menos sabía lo que significaba construir un caso de negocio, sin embargo, durante los primeros cuatro meses de 2014, Manuel se reunió con Liliana de dos a tres veces por semana para hacerle preguntas cuyas respuestas le permitieran conocer dinámica y complejidad del negocio, precios y costos, infraestructura requerida y escenarios de tráfico para formar en un plazo razonable una cartera de pacientes desde cero.

3. RESUMEN EJECUTIVO

Este documento describe la planeación de la microempresa blu DENTAL, una clínica dental de tres unidades de atención que inició operaciones el 2 de junio de 2014 en un local comercial de la colonia Del Valle, en el centro-sur de la Ciudad de México.

El proyecto tiene una tasa interna de retorno (TIR) de 21.2% y un valor presente neto (VPN) de mx \$181 mil durante los primeros cinco años de operación en su escenario base.

La confianza de alcanzar y superar los resultados esperados se sustenta en la experiencia en atención al paciente y técnica de más de trece años de la doctora que dirigirá la clínica y la experiencia de 10 años en estrategia comercial y control financiero del principal inversionista y autor. A lo largo del documento, el lector conocerá las estrategias a desarrollar, desde el rubro comercial hasta el legal, pasando por todas las áreas que componen el negocio.

4. CONCEPTO

blu DENTAL es una clínica boutique, un nuevo concepto en el que se busca que la experiencia de visita al dentista de nuestros pacientes sea lo más comfortable posible.

blu DENTAL es una clínica con capacidad para tres unidades (sillas) dentales y gabinete radiológico. Nos especializaremos en tratamientos dentales estéticos sin hacer a un lado servicios de salud. Nos caracterizarán:

- Un trato personalizado durante y postventa
- Instalaciones cómodas y diferentes
- Tratamientos innovadores
- Atractivas promociones y canales de comunicación modernos

Este primer negocio, es el piloto de lo que pretende convertirse en una red de clínicas boutique en México.

4.1 ¿Por qué invertir en este negocio?

1. La salud y la belleza son tendencia global teniendo mayor oportunidad en países en vías de desarrollo como el nuestro. En México, la creciente tendencia a practicar algún deporte de manera recreativa comprueba que la población se está ocupando de su bienestar (Alto Nivel, 2014).
2. Ir al dentista es una necesidad que eventualmente todos cubrimos, aunque sea por urgencia. Si bien, esto significa que esta demanda (la de emergencias) está cubierta, ser la próxima elección de un paciente que no está satisfecho con su dentista actual (o con el último que visitó) es nuestro objetivo, el cual motivaremos a través de la recomendación de la experiencia de nuestra propia base de pacientes.
3. La oferta actual se compone principalmente de dentistas independientes, la gran mayoría en instalaciones adaptadas dentro de su mismo domicilio en espacios reducidos, con ruido innecesario (operación de compresores). El dentista tradicional, sea por desconocimiento o falta de necesidad, realiza pocos esfuerzos de mercadotecnia para aumentar su cartera de pacientes.
4. Nuestro mercado objetivo no acude con regularidad al dentista, ni adquiere un tratamiento estético por tres razones principales que buscaremos contrarrestar con estrategias específicas de comunicación y precio: 1. “No tengo tiempo”, 2. “Es muy caro”, 3. “Me queda lejos” (Estudio de mercado propio, 2014).

4.2 Nuestra razón de ser:

4.2.1 Misión

Cambiar la percepción común de visita al dentista hacia una experiencia sensorial agradable: dolor y tiempo de tratamiento mínimo, ambiente confortable y balance inversión-beneficio adecuada.

4.2.2 Visión

Convertirnos en el primer referente en atención de tratamientos dentales, con una cartera de pacientes sólida y relaciones de largo plazo, tanto con pacientes como con proveedores.

Hacer de blu DENTAL una marca sinónimo de calidad.

4.2.3 Valores

- Equidad en precios y trato. Es decir, sin dar preferencias de precio o servicio entre nuestros pacientes.
- Responsabilidad en la calidad del servicio, materiales y tiempos de atención.
- Transparencia en nuestra comunicación, explicar los tratamientos al paciente, diferenciando aquellos que necesita de aquellos que recomendamos.
- Respeto a todas las partes interesadas: pacientes, colaboradores, proveedores y comunidad.

5. MARKETING

5.1 Servicios

blu DENTAL proveerá la mayor parte de los servicios de una Clínica Dental Integral.

Agrupamos nuestros servicios en tres segmentos y cinco subgrupos:

5.1.1. Salud

- Grupo 1: Rehabilitación: Limpieza, Resinas, Endodoncia, Prótesis, Coronas, Incrustaciones, Implantes.

- Grupo 2: Extracciones: Para ortodoncia, por necrosis, de terceros molares

5.1.2. Estética

- Grupo 1: Ortodoncia y ortopedia: brackets (aparatos colocados en todos los dientes que, unidos por un arco en cada maxilar, ejercen fuerza para mover los dientes a una posición deseada), Guardas correctivas o preventivas, Aparatos especiales (infantiles)

- Grupo 2: Cosmetología: Blanqueamientos, Resinas para bordes incisales (dientes incisivos o frontales), Carillas.

5.1.3 Diagnóstico:

- Radiografías periapicales (un solo diente), panorámicas y laterales, estudio de ortodoncia (boca entera, frontal y lateral respectivamente).

5.2 Posicionamiento ¿Qué nos hará diferentes?

blu DENTAL no cometerá el error de autodenominarse “la innovación en clínicas dentales”.

Al ser nuestro primer emprendimiento, nuestro objetivo es conocer y aprender de este mercado. Sin embargo, sí operaremos bajo las mejores prácticas vigentes en el mercado y adoptaremos prácticas de otras industrias que creemos serán atractivas para nuestros pacientes en su elección de dentista:

1. Lista de precios homogénea y expedita: el mercado tradicionalmente presupuesta los tratamientos de manera subjetiva, de acuerdo a la apreciación del especialista. Al paciente que pide informes por teléfono se le responde con un “depende” y se le persuade para ir a una revisión. Esto provoca que el paciente se traslade al consultorio o clínica para una

revisión inicial para que entonces (frecuentemente) reciba un presupuesto distinto al de otro paciente por el mismo tratamiento (Estudio de mercado propio, 2014).

blu DENTAL, publicará en su página web la lista de precios vigentes de la mayoría de los tratamientos, los comunicará telefónicamente a solicitud del potencial paciente y todos sus precios serán los mismos sin distinción de pacientes.

2. Seguimiento postventa: la oferta actual no acostumbra practicar la mínima atención no comercial hacia los pacientes que no tengan potencial de adquirir un tratamiento adicional. Algunos tratamientos dejan al paciente con dolor o molestia durante los días siguientes, el doctor le entrega una receta, enuncia las indicaciones para el cuidado de la zona afectada y lo envía a casa. El contacto postventa, de existir, es del paciente al doctor (Estudio de mercado propio, 2014).

blu DENTAL, entregará por escrito las indicaciones para el cuidado posterior al tratamiento del paciente. Además contactará al paciente al día siguiente o pasados dos días máximo para conocer el nivel de dolor después de haberse realizado algún procedimiento que como consecuencia lo provoque o en el que se haya recetado algún medicamento para atenuarlo.

3. Promociones:

blu DENTAL, comunicará promociones agresivas: de tipo progresivo, bonificación de servicios, cupones por actividad del paciente (recomendación o evaluación del servicio), tarjetas de prepago con plusvalía, entre otras.

4. Instalaciones integrales:

El paciente de blu DENTAL será atendido en una clínica con un diseño moderno, limpia, ordenada, con música agradable. Además, nuestros pacientes no tendrán que ir a otro lugar

a obtener estudios radiológicos dentales (otra práctica común en el mercado). blu DENTAL contará con equipos propios de rayos x y revelado dentro de sus instalaciones.

5.3 Precio

Ubicaremos nuestros precios en la media del mercado local (Zona de influencia, 2km a la redonda). Al ser un “startup”, buscaremos acelerar la curva de volumen transaccional siendo agresivos con los precios pero cuidando obtener un margen de utilidad bruta por encima del 80%.

5.4 Medios de pago y facturación

Desde el primer día de operación contaremos con terminal punto de venta (TPV) para recibir pagos electrónicos y contaremos con el servicio de facturación electrónica para todo paciente que lo requiera y nos lo haga saber haciendo de nuestro conocimiento sus datos fiscales.

A partir de 2014 la Reforma Fiscal obliga a todo contribuyente que emita facturas a que estas sean electrónicas. Además, es requisito para la deducibilidad de gastos en servicios de salud que el pago sea realizado a través de un método electrónico, sea cheque nominativo, transferencia bancaria, tarjeta de débito o tarjeta de crédito (Cámara de Diputados, 2013). Asumimos que aquel competidor en el mercado de servicios dentales que carezca de las herramientas mencionadas perderá competitividad paulatinamente.

5.5 Ubicación

Hemos escogido la zona centro-sur de la Ciudad de México para blu DENTAL, en la intersección entre la frontera sur de la delegación Cuauhtémoc (Col. Roma Sur) y la frontera norte de la Delegación Benito Juárez (Colonias Del Valle y Narvarte).

FIGURA 1

Ubicación en la Ciudad de México

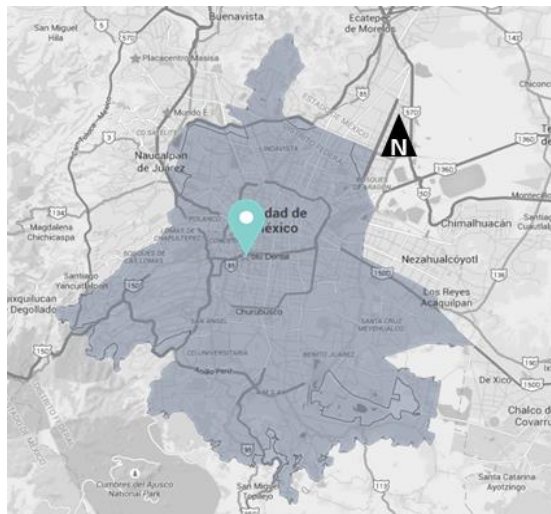


FIGURA 2

Croquis de Localización



La selección de esta ubicación fue por las ventajas que ofrece la zona, tales como:

- Adecuado nivel socioeconómico en la población

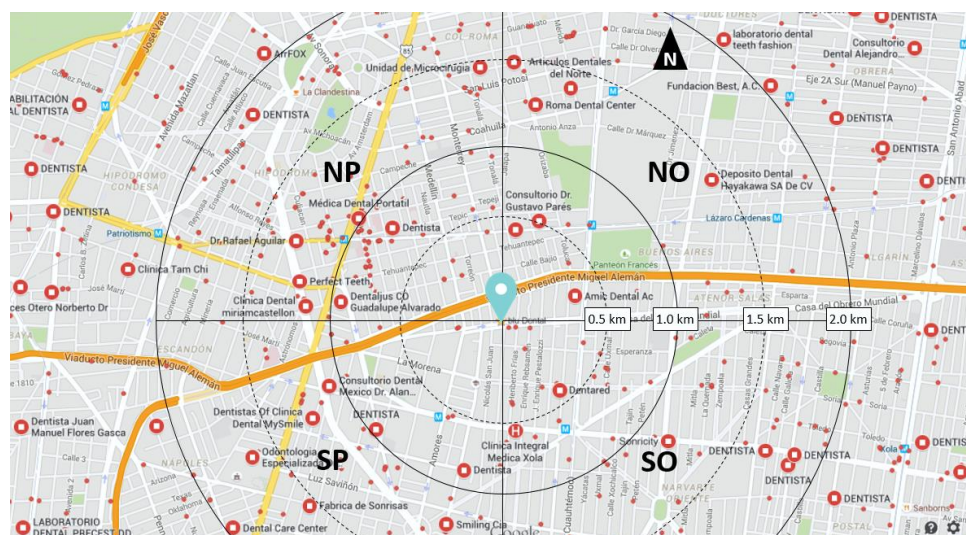
- Alta concentración de escuelas (principalmente privadas), grandes supermercados y centros comerciales, que provocan alta afluencia, incluso de otras zonas de la ciudad
- Infraestructura y servicios de buena calidad: suministro continuo de agua y luz, calles pavimentadas (Estudio de mercado propio, 2014)

5.6 Geografía y características de la competencia

En un radio de dos kilómetros, tomando como centro nuestra ubicación, podemos identificar la concentración de dentistas y clínicas dentales en los cuatro cuadrantes (Google Mapas, 2014). En el cuadrante norponiente se nota una fuerte concentración de dentistas independientes en las colonias Escandón y Condesa. Nuestro objetivo será atraer pacientes de ambos cuadrantes sur (poniente y oriente) donde vemos una dispersión mayor (poca concentración) de dentistas. Cabe mencionar que si bien el cuadrante noroeste se observa como de baja concentración, éste comprende las colonias Buenos Aires y Doctores, con un nivel socioeconómico C- en su mayoría.

FIGURA 3

Concentración de la competencia



En el radio de 0.5 m existe una baja concentración de dentistas y clínicas dentales, las cuales visitamos durante la planeación del proyecto para encontrar en su mayoría las siguientes características:

- Sus instalaciones son sencillas y obsoletas en el caso de los dentistas independientes: una sola unidad dental, de movimientos de respaldo y altura neumáticos o mecánicos, herramientas viejas y/o descompuestos a la vista del paciente, higiene mínima, con empaques de materiales a medio utilizar sobre los estantes, olores desagradables innecesarios.
- Falta de equipo de Rayos X: tanto dentistas independientes como clínicas optan por enviar al paciente con un tercero especializado para obtener las radiografías periapicales (un solo diente) y panorámicas (boca completa) o laterales de cráneo (perfil), obligándolos a programar y asistir a una segunda cita para obtener un diagnóstico.
- Falta de modernización en procedimientos: proponen a sus pacientes un solo camino a seguir para resolver su problema, en la mayoría de los casos por falta de actualización de nuevas tecnologías.
- Falta de creatividad comercial en el caso de dentistas independientes: no ofrecen planes de pago debido a que no se arriesgan a pagar de su bolsillo los materiales del laboratorio que el paciente requiere, por lo que el paciente debe hacer un desembolso fuerte inmediato, orillándolo, en muchos casos, a no terminar los tratamientos una vez resuelto el dolor, cuando esa es la razón de su visita. Además, no aceptan tarjetas de crédito o débito.
- En el caso de las clínicas de cadena, encontramos un bajo nivel de servicio y falta de personalización del paciente. Como ejemplo, mientras el paciente espera deberá completar una forma con sus datos generales y antecedentes (hábitos, alergias, etc.), para lo cual le es

entregada una tabla con varias hojas y se les pide tomar asiento y entregarlos a recepción, sin orientación sobre el llenado de las mismas. La función de recepción de pacientes la hacen los doctores que menos tiempo llevan laborando en la clínica, quienes carecen de entrenamiento y/o perfil de servicio al cliente necesario para llevar a cabo la misma.

- El modelo de negocio de las clínicas de cadena es tener doctores recién egresados para realizar la evaluación inicial de los pacientes y tener especialistas haciendo rotación en varias clínicas de la misma cadena. Esto provoca que invariablemente un paciente que requiera de una opinión especializada, deba programar una segunda visita como mínimo (Estudio de mercado propio, 2014).

5.7 Mercado Objetivo

En la selección de un dentista, el principal factor de decisión del usuario es la cercanía con su vivienda o su trabajo. Por esta razón, nuestro mercado objetivo está sujeto a las características socio-demográficas de la población de nuestra Zona de Influencia (ZI), es decir, en la que nos instalaremos, con una composición de Niveles Socioeconómicos (NSE): D/D+/C- (40%), C (20%), C+ (30%) y B (10%) (AMAI, 2014).

Nuestros esfuerzos de comunicación estarán dirigidos y diseñados para atraer a los siguientes receptores:

5.7.1. Niños

Mamás entre 25 y 35 años, con hijos menores a 9 años, en la etapa de mudanza de dientes.

- Se dedica al hogar como actividad principal.
- Ingreso familiar igual o superior a mx \$15,000.

- Está enterada de tendencias y/o practica actividades de prevención: alimentación balanceada, revisiones médicas, vacunación.
 - Productos potenciales de salud: flúor, limpieza, selladores y coronas metálicas.
- Segmento de bajo ticket promedio esperado y baja rentabilidad debido a que los niños de la ZI normalmente tienen salud bucal aceptable, sin embargo, es considerado “público semilla” debido al compromiso que puede generarse entre doctor-paciente, que de darse, se capitaliza durante la adolescencia (ortodoncia).

5.7.2. Adolescentes (y/o sus padres)

Entre 13 y 18 años, en la etapa final o terminada de mudanza de dientes.

- Estudiantes de último grado de primaria o en secundaria. En su mayoría en escuelas privadas.
- Ingreso familiar igual o superior a mx \$15,000.
- Productos potenciales estéticos: ortodoncia.
- Productos potenciales de salud: extracciones (para ortodoncia) y resinas.

Segmento de ticket promedio medio-alto debido a que no se espera que adquiera otro tratamiento adicional a la ortodoncia y los preparativos que esta implican.

5.7.3. Adultos (ambos géneros)

Entre 25 y 40 años, aquel que truncó o nunca tuvo un tratamiento de ortodoncia o que sí lo tuvo y ahora quiere mejorar su apariencia.

- Personal de oficinas, entre 25 y 40 años.
- Ingreso personal superior a \$10,000.

- Ejecutivo, Jefe, Gerente medio, que trabaja en oficina.
 - Solteros en su mayoría.
 - Vive solo o en casa de los padres.
 - Sin hijos o padres primerizos.
 - Parte de su ingreso ya lo acostumbra destinar a la práctica de alguna actividad que mejora su salud o apariencia (gimnasio, nutriólogo, yoga) o al entretenimiento.
 - Productos potenciales estéticos: ortodoncia, blanqueamiento, reemplazo de amalgamas por resinas, coronas cerámicas.
 - Productos potenciales de salud: extracción de terceros molares, endodoncia.
- Segmento con el mayor ticket promedio esperado y mayor rentabilidad, debido a la combinación edad, vanidad y disponibilidad de recursos.

5.8 Publicidad

5.8.1 Nuestra marca

blu DENTAL toma este nombre como un reflejo de su infraestructura, la casa de acrílico color azul agua, donde residen los consultorios dentales. Decidimos omitir la palabra “Clínica” y solo incluir “Dental” ya que consideramos que queda implícito, que se trata de un “lugar” de servicios, sea consultorio o clínica y porque la simpleza de dos palabras ayudará a facilitar la recordación de nuestro nombre en el público.

De la misma manera, nuestro logo simboliza la forma y color de la casa de acrílico azul agua que cubre un contorno blanco con forma de muela. El trazo es de un solo elemento que apela a la psicología Gestalt, en la que una sola forma representa dos o más conceptos.

FIGURA 4

Logotipo



5.8.2 Estrategias de Comunicación

La comunicación será BTL (“below the line” - debajo de la línea), e inicialmente (año 1) consistirá de las siguientes estrategias:

1. Comunicación en redes sociales

Crearemos la “fan page” (página de fans) de blu DENTAL en Facebook. En esta página buscaremos llamar la atención del público joven 18 a 24 y mamás de adolescentes menores a 18 años, a quienes comunicaremos principalmente el tratamiento de ortodoncia, el cual, dentro de ese rango de edad es el que más potencial de adopción tiene.

2. Activaciones directas en empresas

Un(a) representante de ventas concretará de dos a tres visitas semanales en alguna empresa pequeña (menor a 50 empleados). En estas visitas, durante una hora, uno de nuestros doctores revisará a doce empleados (público adulto entre 25 y 40 años) y les regalará una tarjeta de entre mx \$50 y mx \$100 de descuento, la cual contendrá un odontograma (pictograma de los maxilares y las piezas dentales) donde el doctor marcará las piezas que requieren algún tratamiento.

3. Publicidad impresa

Contrataremos la inserción mensual de columnas informativas, creadas y/o validadas por nuestros doctores con un lenguaje simple, para ser publicadas en medios de distribución

gratuita, como Publimetro. La columna vendrá acompañada de un anuncio de 1/8 de página alusivo al contenido de la columna y a blu DENTAL.

6. FUENTES DE INGRESO

El “nombre del juego” para hacer de blu DENTAL un negocio es: ortodoncia. En un tratamiento de ortodoncia la inversión en materiales es muy baja y el beneficio (costo total para el paciente) es alto, en la iniciación del tratamiento se incurre en el costo del juego de brackets, la resina para adherirlos a los dientes del paciente y otros materiales menores. Una vez colocados los brackets, durante las visitas mensuales de activación se incurre únicamente en el costo por la reposición de arcos, “donas” y ligas.

El costo de los materiales de un tratamiento de 24 meses es de \$2,602 (incluyendo el costo de la reconstrucción de hasta cuatro bordes de dientes frontales y un blanqueamiento, ambos al finalizar el tratamiento).

El precio del mismo tratamiento de 24 meses se compondrá de: pago Inicial de mx \$2,640 (con el que se cubre la totalidad de su costo) y mensualidades de mx \$990 en cada visita de activación por el tiempo que dure el tratamiento. Esto significa un ingreso total de mx \$26,400.

Sin embargo, debido a esta parcialización del ingreso (mensualidades), la rentabilidad real de estos tratamientos tomará representatividad paulatinamente, es decir a medida que el volumen de citas de activación vaya multiplicándose como consecuencia de iniciaciones de los meses previos.

La estrategia de ingreso será prospectar y capturar la máxima cantidad posible de tratamientos de ortodoncia, debido a que cada tratamiento traerá, a partir de la segunda

mensualidad, “ingresos fijos sin costo (de materiales)”. Los tratamientos de ortodoncia serán los que aseguren la continuidad del negocio.

Los tratamientos de Salud son también de alta rentabilidad bruta, aproximadamente 80%. Sin embargo, debido a que normalmente se trata de pacientes cuya motivación de visita es el dolor, la mayoría de estos tratamientos ocurren de manera puntual (una sola visita), el paciente en pocas ocasiones accede a realizarse tratamientos adicionales, sean preventivos o estéticos.

Las ventas por estos tratamientos de salud representarán ingresos adicionales que, sumados a los ingresos recurrentes por ortodoncia, darán mayor rentabilidad al negocio.

El negocio no deberá depender en alto grado de los tratamientos de salud, debido a que su incidencia es volátil, sujeta a factores de conveniencia (ser la elección del paciente cuando decide resolver su molestia).

7. MODELACIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS (Anexo 1)

7.1 Volumen

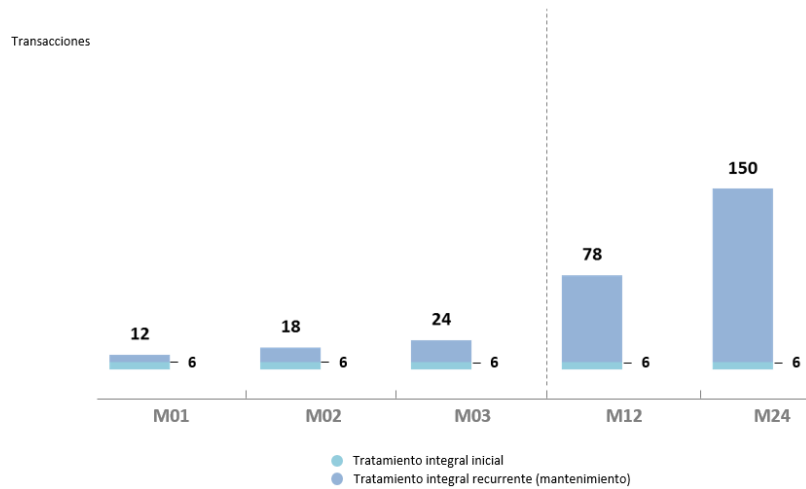
El volumen de ventas se compondrá de dos fuentes principales:

7.1.1. Tratamiento Integral (ortodoncia)

Captura de seis tratamientos mensuales de ortodoncia. A un ritmo constante de 6 tratamientos por mes, la acumulación al final del primer año (mes 12) será de 78 pacientes y al final del segundo año (mes 24) será de 150. De mantenerse este ritmo, dado que un tratamiento dura aproximadamente 24 meses siempre existirán alrededor de 150 pacientes “fijos”.

FIGURA 5

Volumen de ventas ortodoncia



11

7.1.2. Tratamientos de Salud

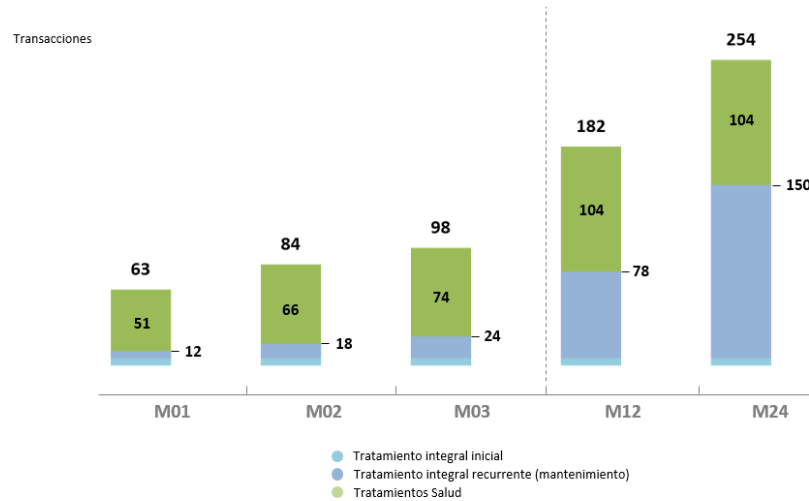
Objetivo de capturar 104 tratamientos de salud mensuales, comenzando con 51 el primer mes y creciendo paulatinamente hasta alcanzar el objetivo en el mes 12, manteniéndose constante.

Con lo descrito en ambos puntos la totalidad de transacciones serán:

- En el primer mes 63 (2 ortodoncia + 51 salud);
- Al final del primer año 182 (78 ortodoncia y 104 salud), y
- Al final del segundo año 254 (150 ortodoncia + 104 salud).

FIGURA 6

Volumen de ventas total



12

7.2 Ingresos

El tratamiento de ortodoncia tendrá un precio de iniciación de mx \$2,640 y una mensualidad de mx \$990 (a partir del primer mes), mientras que el precio promedio de los tratamientos de salud se calcula en mx \$808.

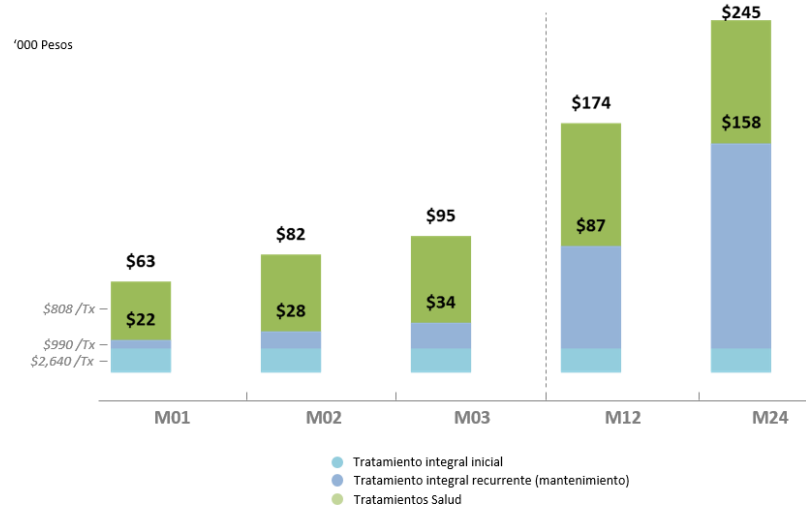
La modelación de resultados no asume incremento de precios por inflación u otro tipo de ajustes.

Lo anterior resultará en ingresos por:

- En el primer mes mx \$63 mil (mx \$22 mil ortodoncia + mx \$41 mil salud);
- Al final del primer año de mx \$174 mil (mx \$87 mil ortodoncia y mx \$87 mil salud), y
- Al final del segundo año de mx \$245 mil (mx \$158 mil ortodoncia + mx \$87 mil salud).

FIGURA 7

Ingresos totales



14

7.3 Costos y Gastos Variables

7.3.1 Costo

El costo estimado de una iniciación de ortodoncia es de mx \$2,602 mientras que el costo promedio de un tratamiento de salud es de mx \$116 (mes 1) y mx \$121 (mes 12) debido al efecto del cambio de mix de tratamientos de salud. Ambos conceptos incrementan por inflación (4%) en el segundo año para mx \$2,706 y mx \$126 (mes 24).

TABLA 1**Estructura de costos y gastos variables**

| | Mes 1 | Mes 12 | Mes 24 |
|--------------------------------------|---------------|----------------|----------------|
| Transacciones | | | |
| Iniciación Ortodoncia | 6 | 6 | 6 |
| Mantenimiento Ortodoncia | 6 | 72 | 144 |
| Salud | 51 | 104 | 104 |
| Ingreso / transacción (mx \$) | | | |
| Iniciación Ortodoncia | \$2,640 | \$2,640 | \$2,640 |
| Mantenimiento Ortodoncia | \$990 | \$990 | \$990 |
| Salud | \$808 | \$831 | \$831 |
| Subtotal Ingresos (mx \$ mil) | | | |
| Iniciación Ortodoncia | \$15.8 | \$15.8 | \$15.8 |
| Mantenimiento Ortodoncia | \$5.9 | \$71.3 | \$142.6 |
| Salud | \$41.2 | \$86.4 | \$86.4 |
| Total Ingresos | \$63.0 | \$173.5 | \$244.8 |
| Costo / transacción (mx \$) | | | |
| Iniciación Ortodoncia | \$2,602 | \$2,602 | \$2,706 |
| Salud | \$116 | \$121 | \$126 |
| Subtotal Costo (mx \$ mil) | | | |
| Iniciación Ortodoncia | \$15.6 | \$15.6 | \$16.2 |
| Salud | \$5.9 | \$12.6 | \$13.1 |
| Total Costos | \$21.5 | \$28.2 | \$29.3 |
| Gastos Variables (mx \$ mil) | | | |
| Mermas (5% costo) | \$1.1 | \$1.4 | \$1.5 |
| Descuentos (5% ingresos) | \$3.1 | \$8.7 | \$12.2 |
| "Toda Consulta" \$8.73 | \$0.5 | \$1.6 | \$2.2 |
| Comisiones | \$2.5 | \$5.21 | \$7.34 |
| <i>Comisiones % del ingreso</i> | <i>3.9%</i> | <i>3%</i> | <i>3%</i> |
| Total Gastos Variables | \$7.2 | \$16.9 | \$23.3 |
| Total Costos y Gastos Var. | \$28.8 | \$45.1 | \$52.6 |
| Utilidad bruta | \$34.2 | \$128.4 | \$192.2 |

7.3.2 Gastos Variables

A estos costos agregamos los siguientes gastos:

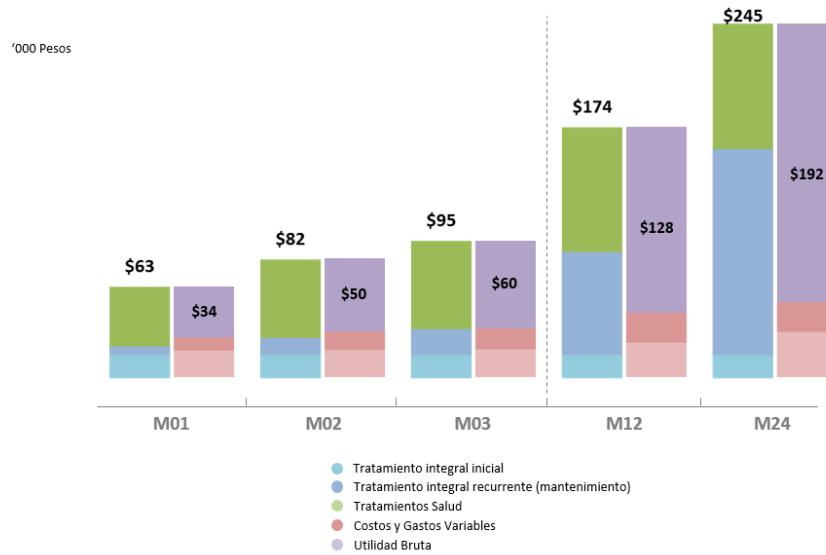
- 5% del costo por mermas.

- 5% a ingresos por descuentos y promociones.
- 3.9% (mes 1) y 3.0% (mes 12) del ingreso por comisiones de venta.
- Mx \$8.73 pesos por cada consulta por gastos “toda consulta” (guantes, tapabocas, enjuague bucal, etc.).

Resultando en costos y gastos variables por mx \$29 mil (mes 1), mx \$45 mil (mes 12) y mx \$53 mil (mes 24).

FIGURA 8

Ingresos, gastos y utilidad bruta



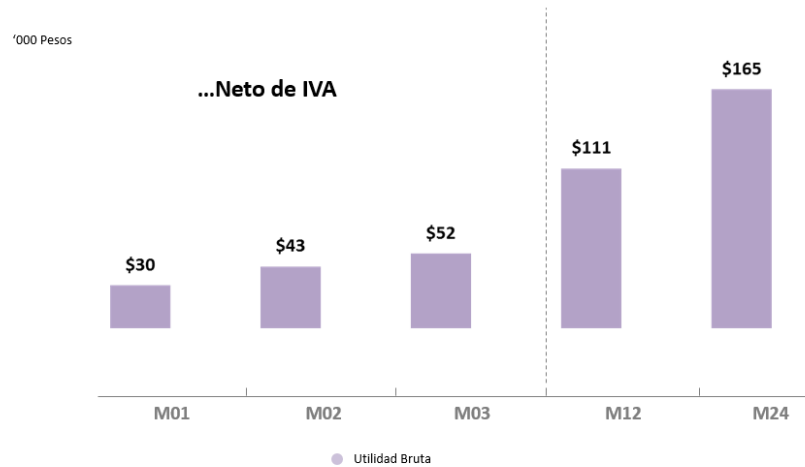
17

Resultando una Utilidad Bruta por mx \$34 mil (mes 1), mx \$128 mil (mes 12) y mx \$192 mil (mes 24).

Que al hacerse neta de IVA (16%), resulta en mx \$30 mil (mes 1), mx \$111 mil (mes 12) y mx \$165 mil (mes 24).

FIGURA 9

Utilidad bruta neta de IVA



19

7.4 Gastos Fijos

Los gastos fijos están integrados por: Nómina, Renta, Agua, Luz, Teléfono con Internet, Papelería, Mantenimiento de equipos, Mercadotecnia, Contabilidad (Externa) e Imprevistos. A excepción de la nómina, todos estos gastos incrementarán al ritmo de la inflación (4%).

Adicional al incremento anual por inflación (4%), la nómina incrementará por los siguientes factores:

a) Contratación gradual del personal

Los tres Doctores de Unidad serán contratados gradualmente: el primero en el primer mes, el segundo al séptimo mes y el tercero al décimo mes del inicio de la operación.

b) Incremento gradual a Doctores de Unidad

Cada Doctor de Unidad será contratado con un sueldo base de mx \$6,000, teniendo dos incrementos de mx \$1,000 al cuarto mes y noveno mes desde su contratación.

c) Formalización del personal

Una vez que se decida la continuidad de la empresa los colaboradores serán formalizados y se les otorgarán prestaciones de ley: IMSS (seguridad social), SAR (ahorro para el retiro), INFONAVIT (ahorro para la vivienda) y aguinaldo (gratificación navideña), comenzando por la Doctora en Jefe y continuando con el resto del personal de la siguiente manera:

- Doctora en Jefe: a partir del cuarto mes.
- Doctores de Unidad, Recepcionista y Personal de Limpieza: a partir del séptimo mes desde su contratación.

El factor de formalización considerado es de 25% del sueldo bruto.

d) Prestaciones superiores a la ley:

La Doctora en Jefe obtendrá, a partir del inicio del segundo año de operación, prestaciones superiores a la ley: vales de despensa y fondo de ahorro

El factor de formalización y prestaciones superiores a la ley considerado es de 51% del sueldo bruto (incluyendo prestaciones de ley)

De esta manera, el Gasto Fijo por nómina queda de la siguiente manera:

TABLA 2

Nómina

| Puesto | Sueldo mensual | Mes 1 | Mes 12 | Mes 24 |
|-----------------|-----------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Doctor en Jefe | \$15,000 | \$15,000 | \$18,750 | \$23,556 |
| Doctor Unidad 1 | \$6,000 | \$6,000 | \$10,000 | \$10,400 |
| Doctor Unidad 2 | \$6,000 | | \$7,000 | \$10,000 |
| Doctor Unidad 3 | \$6,000 | | \$6,000 | \$10,000 |
| Recepcionista | \$6,000 | \$6,000 | \$7,500 | \$7,800 |
| Limpieza | \$3,000 | \$3,000 | \$3,750 | \$3,900 |
| Total | | \$30,000 | \$53,000 | \$65,656 |

El resto de los Gastos Fijos tendrán los siguientes montos:

TABLA 3

Gastos Fijos

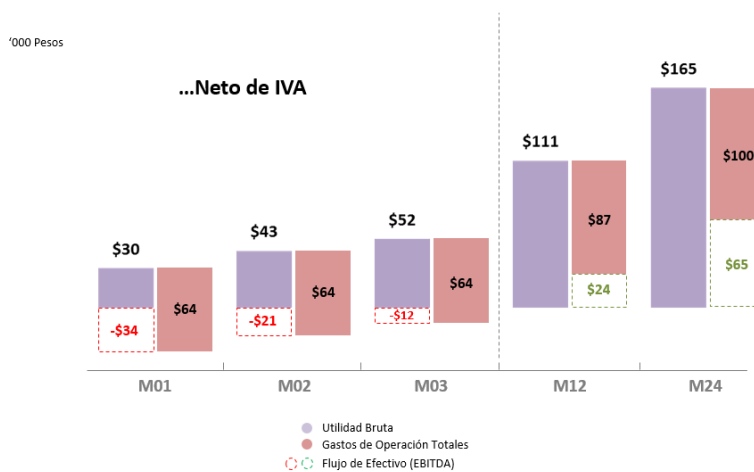
| Concepto | | Mes 1 | Mes 12 | Mes 24 |
|---|--|-----------------|-----------------|-----------------|
| Renta | | \$20,000 | \$20,000 | \$20,800 |
| Agua, Luz, Teléfono c/Internet, papelería | | \$2,000 | \$2,000 | \$2,080 |
| Reserva Mantenimiento Equipos | | \$500 | \$500 | \$520 |
| Mercadotecnia | | \$8,333 | \$8,333 | \$8,667 |
| Contador | | \$670 | \$670 | \$697 |
| Imprevistos | | \$2,000 | \$2,000 | \$2,080 |
| Total | | \$33,503 | \$33,503 | \$34,843 |

Para un Gasto Fijo total de:

| | | | |
|--------------|-----------------|-----------------|------------------|
| Total | \$63,503 | \$86,503 | \$100,499 |
|--------------|-----------------|-----------------|------------------|

FIGURA 10

Utilidad antes de Intereses, Impuestos, Depreciación y Amortización



Lo cual, restado de la Utilidad Bruta mencionada arriba, resulta en un flujo antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (EBITDA por sus siglas en inglés) de mx -\$34 mil (mes 1), mx \$24 mil (Mes 12) y mx \$65 mil (mes 24).

Posmórtem: Ya en operación, blu DENTAL superó el punto de equilibrio mensual al octavo mes, y el acumulado total al onceavo mes de operación (Anexo 5).

8. INVERSIÓN Y EVALUACIÓN FINANCIERA

8.1 Inversión

El monto de la inversión del proyecto es de mx \$1,001,500 que se compone 35% de equipo y 65% de preparativos para el local y capital de trabajo.

TABLA 4

Activos Fijos

| Grupo | Concepto | Monto |
|-------------------------------|-------------------------------------|----------------------|
| Activos Fijos | | |
| | 3 Unidades Instaladas | \$ 90,000.00 |
| | Herramientas 3 Unidades + Repuestos | \$ 58,000.00 |
| | Compresores | \$ 15,000.00 |
| | Rx Panorámica | \$ 100,000.00 |
| | Rx Periapical | \$ 26,000.00 |
| | Electrobisturí | \$ 12,000.00 |
| | Autoclave | \$ 15,500.00 |
| | Lámpara para Blanqueamiento Dental | \$ 5,500.00 |
| | Vacuum | \$ 3,500.00 |
| | Sistemas | \$ 20,000.00 |
| Subtotal Activos Fijos | | \$ 345,500.00 |

TABLA 5**Gastos Preoperativos**

| Grupo | Concepto | Monto |
|--------------------------------------|-----------------------------------|----------------------|
| Gastos preoperativos | | |
| Instalaciones | Remodelación / Instalaciones | \$ 300,000.00 |
| | Muebles, Decoración | \$ 10,000.00 |
| Capital de Trabajo | Stock Materiales Inicial | \$ 30,000.00 |
| | Reserva de Caja | \$ 70,000.00 |
| | Depósito de Renta e investigación | \$ 24,000.00 |
| | Depósito CFE | \$ 2,000.00 |
| Otros | Project Management | \$ 150,000.00 |
| | Un mes de renta para remodelación | \$ 20,000.00 |
| | Imprevistos | \$ 50,000.00 |
| Subtotal Gastos preoperativos | | \$ 656,000.00 |

8.2 Evaluación Financiera

La tasa interna de retorno (TIR) del proyecto, evaluándolo a 5 años, utilizando el mismo periodo para la depreciación en línea recta de la inversión y utilizando una tasa de descuento o tasa de retorno mínima aceptable (TREMA) del 15% es de 21.2%, con un Valor Presente Neto positivo, de mx \$180,186 y un repago de 3 años 0 meses (Anexo 2).

La tasa mínima de retorno de 15% utilizada para descontar los flujos del proyecto se determinó al sumar 4% de inflación + 3.5% de rendimiento de CETES a 360 días (BANXICO, 2014) y duplicando el resultado como premio por riesgo del proyecto. Lo anterior asume que la mínima alternativa que un inversionista tendría es la de invertir en algún instrumento que protegiese el capital del efecto inflacionario y obtuviera el rendimiento mínimo gubernamental.

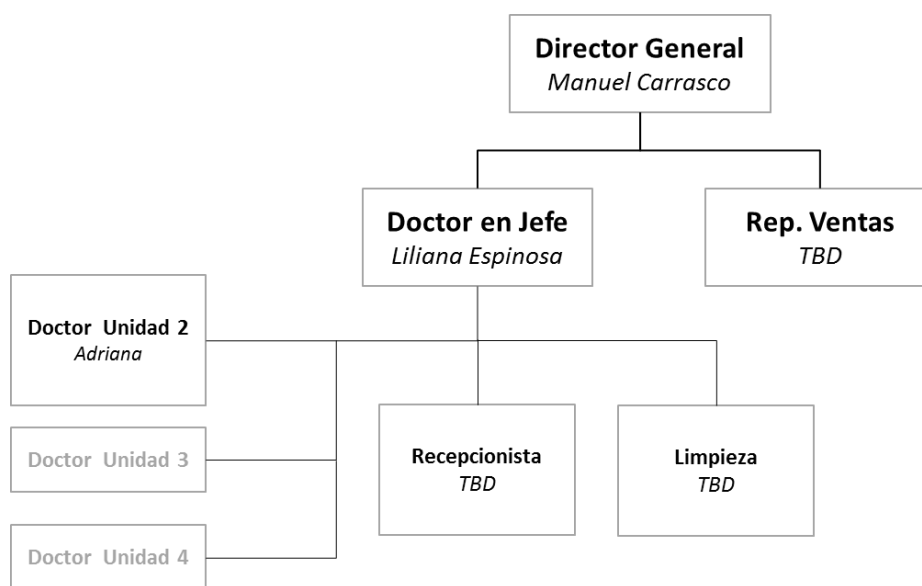
9. OPERACIONES

9.1 Organigrama

blu DENTAL trabajará con hasta siete personas dentro de la clínica, además de un director general.

FIGURA 11

Organigrama



9.2 Roles y responsabilidades

1. Director general

Rol: da seguimiento a los resultados del negocio y define las estrategias a tomar. Es el punto de contacto con los proveedores estratégicos y clientes institucionales (Convenios).

Responsabilidades:

- Creación y actualización de la Contabilidad Financiera y su análisis.
- Definición de precios y promociones.
- Definición de canales de comunicación y materiales de publicidad.
- Definición de sueldos y prestaciones.

- Pago de Gastos Fijos básicos: renta, nómina, energía eléctrica, contador externo

2. Doctor en jefe

Rol: define el proceder operativo de la clínica. Es la cara de blu DENTAL hacia los pacientes de primera visita.

Responsabilidades:

- Definición o autorización de tratamientos.
- Aplicación de tratamientos.
- Asignación de pacientes a los Doctores de unidad.
- Creación de estudios de ortodoncia.

3. Doctor de unidad

Rol: realiza los tratamientos autorizados por el Doctor en Jefe a los pacientes.

Responsabilidades:

- Atención de pacientes asignados.
- Asiste al Doctor en Jefe en la aplicación de tratamientos.
- Toma y revela radiografías.

4. Recepcionista

Rol: organiza la agenda y administra la caja del negocio.

Responsabilidades:

- Organiza la agenda (asigna y confirma o cancela citas).
- Genera documentos (presupuesto, control de entradas y salidas).
- Organiza expedientes de los pacientes.
- Cobra a los pacientes y paga a los proveedores menores.

5. Personal de limpieza

Rol: mantiene en condiciones higiénicas las instalaciones.

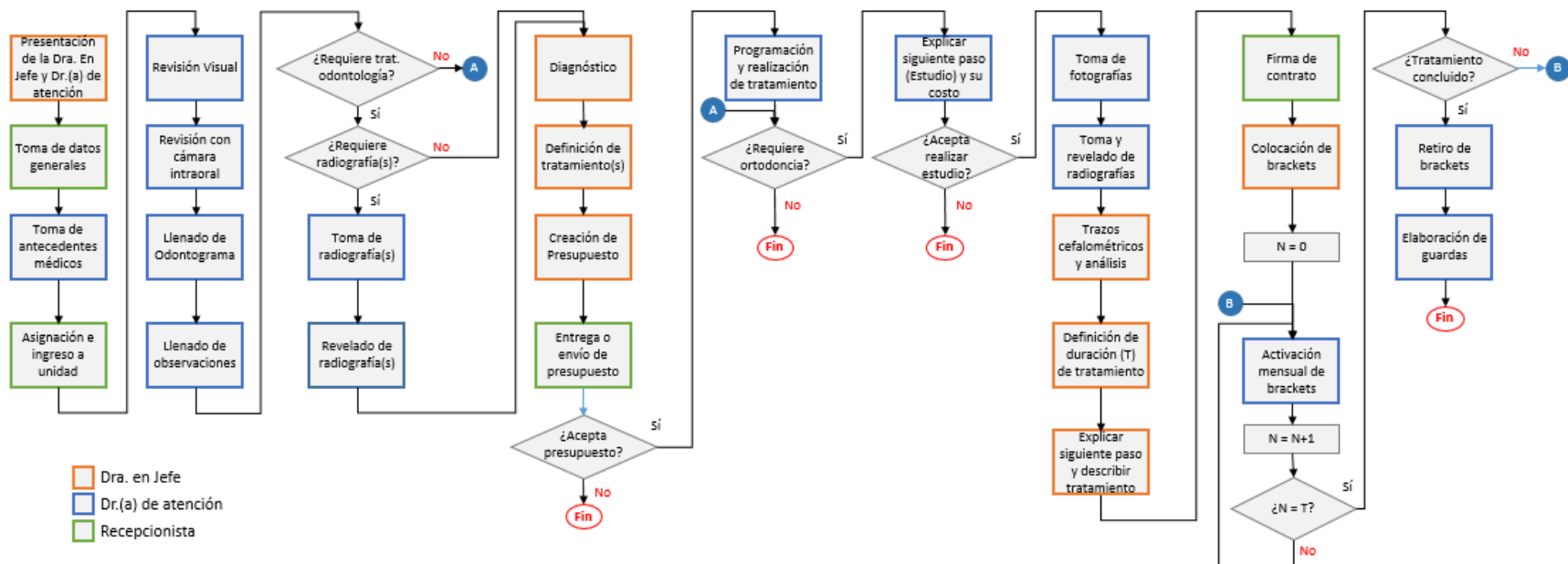
- Solicita insumos de limpieza a recepción.
- Realiza la limpieza general de las áreas de trabajo y áreas comunes.

9.3 Proceso de Operación

La FIGURA 12 explica el proceso de atención que de manera general seguiremos con cada paciente que acuda a nuestras instalaciones, en el que a todo paciente, en cumplimiento de los reglamentos de la Secretaría de Salud, se le generará un expediente personal y confidencial (Historia Clínica) y se le diagnosticará para resolver o prevenir problemas de Salud y, en su caso, corregir la alineación de sus dientes vía ortodoncia (brackets).

FIGURA 12

Proceso General



9.4 Estrategia de Compensación

Como se menciona en el apartado 5.3.2 Gastos Variables, el modelo contempla alrededor del 3% del ingreso para comisiones. Este porcentaje estará destinado a pagar el 10% de los ingresos totales por concepto de mensualidades de mantenimiento de ortodoncia al staff. Lo anterior tiene el objetivo de incentivar la creación y conservación de la base de pacientes activos de ortodoncia.

Para promover tanto el seguimiento del staff a la asistencia mensual de los pacientes de ortodoncia como la adquisición de nuevos pacientes mensualmente, el Director General comunicará el monto del bono mensual correspondiente al periodo previo así como una explicación de su cálculo.

10. INFRAESTRUCTURA

blu DENTAL será una clínica distinta, atractiva visualmente para el paciente, donde perciba modernidad, limpieza y seguridad (Anexo 3).

La clínica se compondrá de seis secciones: una recepción/área de espera, una zona de consultorios, una oficina para la doctora en jefe, un área de radiología, un medio baño y una sala de juntas.

A continuación describimos cada una de las áreas en el orden en que se observarán de manera natural en un recorrido (Anexo 4):

Local

El local donde se instalará la clínica es de 90 m² aproximadamente, de forma rectangular, con altura de 6 metros hacia la calle y 4 metros hacia el terreno contiguo. Se ubica en un primer nivel, encima de un local de las mismas dimensiones. El acceso principal (y único) se encuentra en el extremo derecho donde sube una escalera de lámina de acero que lleva

de la planta baja (calle) al primer nivel. Colindaremos del lado derecho del acceso con un banco y del lado izquierdo con un edificio de departamentos, mientras que el local de la planta baja da servicios de paquetería.

Recepción/área de espera

Ubicada al lado izquierdo del final de la escalera de acceso, constará de seis taburetes cúbicos en el área de espera, un escritorio para recepción con soporte para revistas por el frente (del lado de los visitantes), una silla ejecutiva y un librero de cuatro entrepaños al fondo. Con excepción de la silla ejecutiva, todos los muebles serán de MDF (“medium density fiber”, comúnmente conocido como “conglomerado”) tapizado en color chocolate. La recepcionista contará con una computadora de escritorio conectada a internet, una línea telefónica, un intercomunicador/abridor electrónico de la puerta principal y un equipo de sonido para que los pacientes puedan escuchar música ambiental.

Baño

Continuando de frente, pasando la recepción, del lado derecho, la clínica contará con medio baño (WC, lavamanos con mueble inferior y un espejo).

Área de radiología

Al final del pasillo, ubicada en la esquina del local estará un área donde operará un equipo de rayos x para toma de radiografías panorámicas y laterales (Ortopantomógrafo) y un equipo de revelado.

El área de radiología contará con protecciones (barreras) que protegen a las personas ubicadas en el exterior de la radiación emitida por el Ortopantomógrafo: las cuatro paredes tendrán recubrimiento de concreto adicionado con barita de plomo, la puerta de acceso a esta área es de madera con alma de lámina de plomo, y en una de las paredes está colocada una mirilla de vidrio con plomo.

Oficina de la doctora en jefe

Ubicada al final del pasillo que separa la recepción de la casa de acrílico, contará con un escritorio de cristal, dos sillas de visita y una ejecutiva. La Doctora en Jefe contará con una computadora de escritorio conectada a internet y una pantalla de 40 pulgadas donde expondrá a los pacientes radiografías, estudios odontológicos y ejemplos de casos clínicos.

Zona de consultorios

Al ser el corazón de la clínica, estará ubicada en el centro del local y cerca de la vista hacia la calle (lado izquierdo del pasillo). Los tres consultorios residirán en una casa construida de acrílico color aqua semitransparente con techo de dos aguas y estructura interior de aluminio pintado de blanco. En el interior, cada consultorio estará separado del adyacente por una mampara de MDF tapizada en color madera que da privacidad tanto al paciente como al doctor. En el exterior de la casa, cada consultorio contará con entrada independiente, tres puertas corredizas que permitirán el tránsito en el pasillo que comparten. Los accesos serán visibles desde el exterior del local.

Cada consultorio tendrá una unidad dental nueva tapizada en color chocolate, con control de movimientos arriba-abajo y de respaldo electrónico. Las unidades estarán ubicadas con la cabecera del lado de la puerta corrediza. Una de las unidades dentales contará además con un sistema de cámara intraoral y monitor, que permitirá que el doctor explique a los pacientes de primera visita el estado de salud bucal en que se encuentran, y éstos puedan verlo en pantalla en tiempo real.

Al final de cada unidad dental, los tres consultorios compartirán un pasillo donde estará ubicado un mueble de limpieza que comprende toda la extensión de la casa.

Este mueble contará con espacio de almacenamiento en la parte inferior, dos tarjas con agua potable y espacio en la parte superior para colocar instrumental y equipos que

requieren los doctores, como Autoclave (Esterilizador) y Vaccum (termoformador de guardas de acrílico).

El piso interior de toda la zona de consultorios será loseta vinílica blanca.

La iluminación de la casa en la zona que cubre los consultorios estará oculta en el techo de dos aguas que, con lámparas LED iluminará el interior de luz blanca, mientras que el recubrimiento exterior, al ser semitransparente, ilumina estéticamente el exterior.

La iluminación en la zona del mueble de limpieza será de bulbos ahorradores a lo largo de su extensión.

Para operar, las unidades dentales requieren alimentación eléctrica, de aire comprimido, suministro de agua y salida de drenaje sanitario. Con el objetivo de dar limpieza visual, todas las instalaciones (tuberías y cableado) estarán colocadas por debajo de la casa. Los compresores se encontrarán en la azotea del local, evitando con esto que los pacientes escuchen el ruido que sus motores emiten para recargar los tanques de aire.

Sala de juntas

En la esquina contraria al Área de radiología, al final del pasillo de acceso a los consultorios, se encontrará una sala de juntas. Una mesa de cristal con cuatro sillas de visita y una ejecutiva. La sala contará con una pantalla de 40 pulgadas donde se expondrán presentaciones.

El piso de todas las áreas externas a la zona de consultorios será laminado tipo madera clara y la iluminación será un arreglo de luminarias y bulbos, algunos LED y otros ahorradores.

11. ESTRATEGIA FISCAL

La contabilidad del negocio será a cargo del Director general, quien para este fin realizó el trámite Cambio de Obligaciones Fiscales ante la SHCP para cambiar del régimen de Persona Física Asalariada, al régimen “Intermedio” de Persona Física con Actividad Empresarial. De esta manera podremos emitir comprobantes fiscales por ventas y recibir comprobantes por inversiones y gastos bajo un mismo RFC. Como contraparte, esto nos obligará a enviar a la SHCP una declaración informativa mensual y una anual de todas las operaciones con terceros y retenciones de ISR por sueldos y salarios. La contabilidad fiscal: elaboración de declaraciones informativas mensuales, balanza de comprobación y declaración anual será realizada por un proveedor especializado.

La constitución de una Sociedad Anónima se dejará para más adelante, una vez comprobada la sostenibilidad y continuidad del negocio.

12. INVERSIONISTAS

12.1 Valuación

Para realizar la atracción de inversionistas y asignar un precio a la porción de la empresa que cada uno adquiriría se determinó un Valor de Empresa utilizando el método de valuación de empresas conocido como “múltiplos de flujos futuros”, en el que se establece que el valor de un negocio equivale al EBITDA de un año estable multiplicado por el rango del número de años en el que se desea obtener el retorno de la inversión (Copeland, et al, 1996). En el caso de blu DENTAL, estos valores son: EBITDA estable de Mx \$480,000 anuales (Mx \$40,000 mensuales) pesos y un múltiplo de 3 a 3.5 veces dicho EBITDA anual, resultando en un Valor de Empresa de mx \$1,500,000. Se eligió ese múltiplo al tratarse de un “startup” de nivel medio-alto de riesgo.

12.2 Propiedad

blu DENTAL será propiedad de 5 accionistas con la siguiente proporción:

Accionista 1 (mayoritario): 80%.

Accionistas 2, 3, 4 y 5 (minoritarios): 5% cada uno.

Cada accionista minoritario comprará del accionista mayoritario, el 5% de la propiedad de blu DENTAL por la suma de Mx \$75,000. Lo anterior, le dará derecho a cada accionista minoritario, en la proporción correspondiente de:

1. El monto recibido a cambio por los activos de blu DENTAL, en caso de liquidación parcial o total de los mismos.
2. El monto recibido a cambio en caso de la venta total del negocio.
3. Derecho al dividendo acordado, tanto en periodicidad como en valor (proporción retenida y proporción otorgada de utilidades) por el Consejo de administración.

El Consejo de administración estará conformado por todos los socios activos y sesionará bimestralmente.

13. TRÁMITES Y LICENCIAS

Previo a comenzar operaciones, blu DENTAL deberá contar con los siguientes permisos y licencias:

- Aviso de inicio de operación y responsable sanitario ante COFEPRIS.
- Licencia de operación de sala de rayos-x y responsable de operación ante COFEPRIS.
- Programa de protección civil presentado ante la Delegación Benito Juárez.
- Alta patronal ante el IMSS.

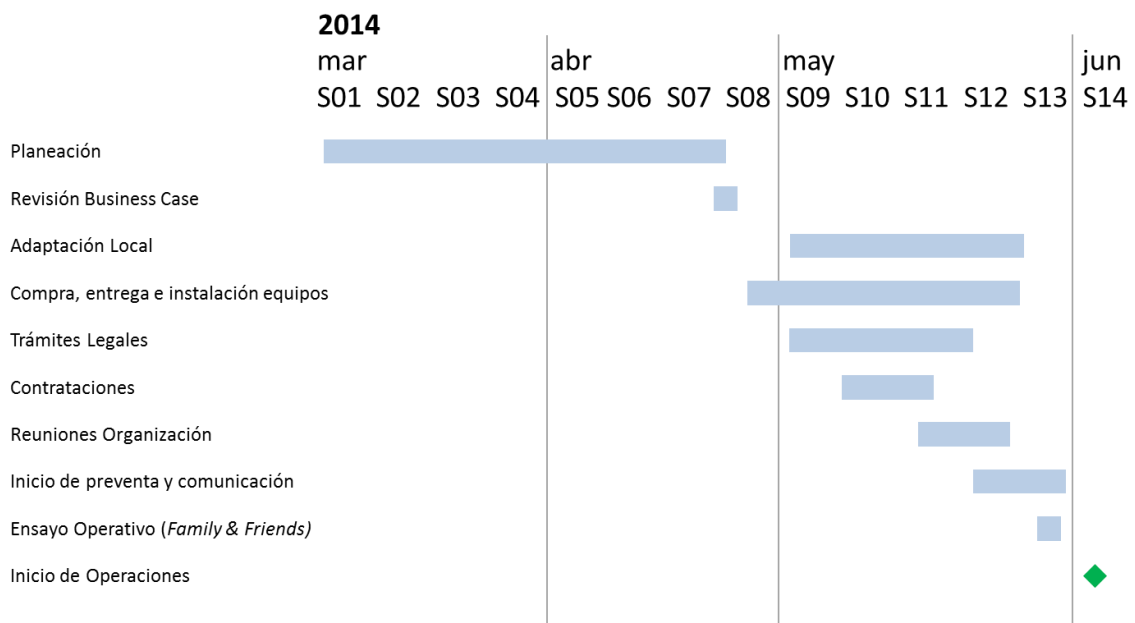
- Alta patronal ante el Gobierno del Distrito Federal para el pago de 3% sobre nóminas.

14. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

La implementación del proyecto comprenderá 14 semanas, de las cuales la mitad será la planeación del proyecto y la otra mitad la organización del modelo de negocio y remodelaciones del local.

FIGURA 13

Cronograma



APÉNDICE 1:

¿QUÉ SIGNIFICÓ PARA EL AUTOR LA EXPERIENCIA DE EMPRENDER?

Abraham, el director de mi proyecto de titulación, me pidió compartir mi experiencia como emprendedor por ser, según su opinión, la parte más valiosa para quienes en algún momento tengan la inquietud, necesidad, deseo o capricho de iniciar su propio negocio o coinvertir en un proyecto de riesgo. Yo puedo describirlo con los siguientes puntos:

1. El sentimiento de convencer a alguien más y que invierta contigo: pararme ante un potencial inversionista, independientemente de la experiencia con que contara, fue algo muy emocionante. Muchos de los gráficos de este documento provienen de la presentación que realicé a mis hoy socios. Tuve la fortuna de que cuatro de cuatro creyeron en el concepto y entraron al proyecto. Cuando una persona arriesga, aunque sea una pequeña porción de su patrimonio en una idea tuya, la satisfacción es de dimensiones indescriptibles pero genera también un compromiso del mismo tamaño para hacer que suceda lo que proyectaste.

2. Romper paradigmas sobre los obstáculos para iniciar un negocio: siempre pensé (o me creí) que en México era realmente complicado abrir un negocio. Ahora pienso diferente. Creo que la diferencia entre lo que pasó con blu DENTAL y aquellos que han creado esta percepción de dificultad estriba en la planeación, o al menos la investigación de lo que hay que cumplir. Usar herramientas sencillas como hacer un “checklist” de necesidades, volteando a ver una a una las dimensiones que comprenden una empresa y realmente salir a la calle o tomar el teléfono para investigarlas o la buena costumbre de tener al menos dos a

tres alternativas de algo que se adquirirá y evaluar estas opciones no solamente de manera cuantitativa sino cualitativa, hacen más sencillo el trabajo.

3. El ver el negocio que semanas atrás era una idea, vuelto realidad: una cosa fue tener una idea, reunir el capital y hacer cotizaciones y otra muy distinta fue firmar el contrato de un local y empezar a ver como los obreros demolían las instalaciones del negocio anterior. Ahí, es cuando se te enchina la piel, cuando quieres permanecer en el lugar solo para “creértela”. Ese sentimiento dura mucho tiempo. Aún ahora, cuando visito la clínica, no puedo creer que ese conjunto de engranes (personas – equipo - pacientes) que opera día a día, un día solo estuvo en un PowerPoint.

4. Experimentar en carne propia el miedo de que no funcionara: en julio de 2014, cinco semanas después de abrir el negocio al público, con lágrimas en los ojos tomé el teléfono y llamé a mi madre y le dije “¿Y si me equivoqué?”. A grandes rasgos el negocio parecía muerto, nadie llamaba, nadie tocaba el timbre, todo estaba nuevo, solo empolvándose. En el primer mes había aportado al negocio 48 mil pesos y no se veía que el segundo mes fuera a resultar mejor. Mi madre me respondió solamente: “Estas cosas toman tiempo... Y, si te equivocaste, ya veremos qué hacemos, lo importante es que te arriesgaste, tus socios lo entenderán. Son tus amigos”.

5. La gloria de alcanzar el punto de equilibrio y dejar de aportar dinero al negocio: cuando los ingresos superaron los egresos por primera vez fue una alegría inigualable. No es tanto un tema económico sino de validación. Validación de los supuestos: haber negociado la renta, los salarios y los servicios correctos y lograr un volumen cuyo margen

cubra esos gastos significa que tu empresa es un negocio, muy rentable o poco es otro tema, pero ya es un negocio.

6. La satisfacción de crear empleos y formalizarlos: Abraham un día me dijo “No hay mejor responsabilidad social empresarial que crear un empleo”. La creación y formalización de empleos activa el círculo económico virtual en la que todos ganan: empleado, gobierno (por los impuestos) y hasta el mismo empresario (al tener deducibilidad de su nómina).

7. La libertad y al mismo tiempo presión de no tener que pedir permiso a nadie para hacer las cosas de una u otra manera: cuando uno labora por una década en empresas grandes donde la burocracia hace todo más lento, resulta sorprendente y al mismo tiempo tenebroso tomar decisiones: fijar un precio o un salario, dar un descuento, un aumento, contratar publicidad, todas son situaciones de todos los días a las que, en mi caso, me había enfrentado parcialmente y siempre con supervisión. Hoy, equivocarme es un costo y atinar es un ingreso.

8. El cambio de “mindset” de que todo tu ingreso sea para ti para ahora tener obligaciones de corto plazo y lo que eso significa en tu cuenta bancaria: el nombre del juego ahora es flujo, “se acabó” el ahorro. La contadora que nos da el servicio de declaraciones mensuales y anuales me dijo el día que le conté del proyecto: “Sufrirás los días 15 y los días 30... pero los demás días son muy divertidos”. Es un hecho, ahora la cuenta bancaria tiene picos de magnitudes variables y valles pronunciados y bien definidos. Esa dinámica nunca la había vivido, cuando tienes un salario fijo que cubre y excede, aunque sea en lo mínimo tus gastos, la cuenta aumenta progresivamente y los valles son

enemigos conocidos. Hoy se trata de llegar a las quincenas con el flujo suficiente para cumplirle a todos: colaboradores, proveedores y hacienda.

9. La emoción de entender el negocio y... ¡dirigirlo!: ser la cabeza de una organización, es una experiencia fuerte, llena de satisfacciones, preocupaciones y presión para tomar acción. Crear una marca, definir un estándar de servicio, aprender de una industria que no conozco, ir a una expo a comprar equipo, explicar en la forma más básica cosas que no practico (tratamientos dentales), firmar contratos, investigar cuestiones legales, manejar una página de internet y una de redes sociales, responder preguntas de potenciales pacientes, pagar salarios, hacer facturas, que se descomponga tu principal equipo y pagar y esperar su reparación para continuar... En fin, es una lista interminable de cosas que hay que vivir y entender para dirigir.

10. Entender para qué sirvió estudiar la maestría: este punto se explica solo.

APÉNDICE 2

¿QUÉ SALIÓ BIEN Y QUÉ SALIÓ MAL?

Lo que salió bien:

1. Las redes sociales: la gente está en las redes sociales cada vez más y Facebook se ha convertido en un punto de contacto estratégico para bienes y servicios de consumo. En nuestro caso, publicar nuestros servicios en esta red ha sido “clave” para la atracción de pacientes de ortodoncia.

2. La estimación de gastos: los gastos variables (y como consecuencia los márgenes) y los gastos fijos, así como ser conscientes en utilizar los recursos de manera adecuada, nos ha dado de manera consistente en los once meses de operación, la tranquilidad de dedicarnos a atender menos pacientes con un buen nivel de servicio en vez de perseguir ventas por tener que cubrir gastos imprevistos.

3. La efectividad de los incentivos: la compensación variable para el personal de blu DENTAL ha servido para enfocar los esfuerzos en lo que, como se mencionó, es el nombre del juego. En los últimos seis meses hemos obtenido un promedio de 8.7 pacientes de ortodoncia nuevos al mes, para un promedio de 5.7 acumulado de los once meses. El staff obtiene un bono mensual equivalente al 10% de las ventas totales por concepto de ortodoncia.

4. El ticket promedio: un paciente que llega a la clínica a un tratamiento de odontología, normalmente tiene más necesidades de las que habíamos estimado, lo cual nos ha generado compras mayores por paciente a las estimadas.

5. Recibir pagos con tarjeta y facturación electrónica: El 53% de nuestros ingresos (ventas al público, sin tomar en cuenta convenios) han sido pagados con tarjetas de débito y crédito y cada vez más pacientes solicitan la facturación de su compra. Esto lo hemos también incentivado en redes sociales y con nuestros propios pacientes y se ha convertido en un diferenciador con la competencia tradicional (dentistas independientes).

Lo que salió mal:

1. El presupuesto de remodelación: la remodelación requirió más recursos de lo que habíamos estimado por mx \$100 mil. Afortunadamente contábamos con los recursos pero esto nos trajo problemas de liquidez posteriormente.

2. La rapidez para generar pacientes de odontología: la adopción de un nuevo dentista es una decisión más difícil de tomar para los pacientes de lo que pensábamos. Además, lograr el conocimiento de la existencia del negocio en la zona, requiere esfuerzos tradicionales como repartición de volantes o publicidad impresa que aún, por falta de flujo, no hemos llevado a cabo.

3. La expectativa de recibir pacientes que acuden por prevención: en México la cultura de prevención tiene una limitante que otros países con mayor desarrollo no tienen: la falta de seguridad social dental. Esto, aunque incentiva el descuido y mayores desembolsos en el dentista para resolverlos, inhibe la prevención y la creación de una demanda estable de limpiezas dentales para el mercado.

4. La reserva de caja: como consecuencia de la entrada de flujos más lenta de lo esperado y el sobregasto en la remodelación de las instalaciones, la caja llegó a niveles mínimos en poco tiempo.

5. El equipo “usado”: dos equipos fueron adquiridos de segundo uso: El ortopantomógrafo (rayos - x) y la reveladora de radiografías. La omisión de contratar, tanto un diagnóstico y mantenimiento mayor, como mantenimientos preventivos programados, resultó en su inminente falla y el gasto imprevisto y tiempo de espera para la reparación de los dos equipos más importantes necesarios para la adquisición de pacientes de ortodoncia.

ANEXO 1

blu DENTAL, ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA DEL AÑO 1

| Periodo | M01 | M02 | M03 | M04 | M05 | M06 | M07 | M08 | M09 | M10 | M11 | M12 | A01 |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| Unidades | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2.8 |
| Consultas Clínica / día | 3.2 | 4.2 | 4.9 | 6.7 | 7.0 | 7.3 | 7.6 | 7.9 | 8.2 | 8.5 | 8.8 | 9.1 | 6.9 |
| Días de Operación | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 240 |
| Consultas | 63 | 84 | 98 | 134 | 140 | 146 | 152 | 158 | 164 | 170 | 176 | 182 | 1,667 |
| Precio promedio / Consulta s/IVA | \$ 862 | \$ 843 | \$ 836 | \$ 811 | \$ 812 | \$ 814 | \$ 816 | \$ 817 | \$ 818 | \$ 820 | \$ 821 | \$ 822 | \$ 821 |
| Precio promedio / Consulta c/IVA | \$ 1,000 | \$ 978 | \$ 970 | \$ 940 | \$ 942 | \$ 944 | \$ 946 | \$ 948 | \$ 949 | \$ 951 | \$ 952 | \$ 953 | \$ 953 |
| Ventas Diarias | \$ 2,715 | \$ 3,542 | \$ 4,097 | \$ 5,431 | \$ 5,687 | \$ 5,943 | \$ 6,199 | \$ 6,455 | \$ 6,711 | \$ 6,967 | \$ 7,223 | \$ 7,479 | \$ 5,704 |
| Ventas Brutas s/IVA | \$ 54,293 | \$ 70,845 | \$ 81,931 | \$ 108,621 | \$ 113,741 | \$ 118,862 | \$ 123,983 | \$ 129,103 | \$ 134,224 | \$ 139,345 | \$ 144,466 | \$ 149,586 | \$ 1,369,000 |
| Ventas Brutas c/IVA | \$ 62,980 | \$ 82,180 | \$ 95,040 | \$ 126,000 | \$ 131,940 | \$ 137,880 | \$ 143,820 | \$ 149,760 | \$ 155,700 | \$ 161,640 | \$ 167,580 | \$ 173,520 | \$ 1,588,040 |
| Descuentos | \$ 2,715 | \$ 3,542 | \$ 4,097 | \$ 5,431 | \$ 5,687 | \$ 5,943 | \$ 6,199 | \$ 6,455 | \$ 6,711 | \$ 6,967 | \$ 7,223 | \$ 7,479 | \$ 68,450 |
| Otros Ingresos | | | | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Ventas Netas | \$ 51,578 | \$ 67,303 | \$ 77,834 | \$ 103,190 | \$ 108,054 | \$ 112,919 | \$ 117,784 | \$ 122,648 | \$ 127,513 | \$ 132,378 | \$ 137,242 | \$ 142,107 | \$ 1,300,550 |
| Costo de Ventas Directo Tratamientos | \$ 18,564 | \$ 20,207 | \$ 21,261 | \$ 24,335 | \$ 24,335 | \$ 24,335 | \$ 24,335 | \$ 24,335 | \$ 24,335 | \$ 24,335 | \$ 24,335 | \$ 24,335 | \$ 279,049 |
| Costo General "Toda Consulta" | \$ 474 | \$ 632 | \$ 737 | \$ 1,008 | \$ 1,053 | \$ 1,099 | \$ 1,144 | \$ 1,189 | \$ 1,234 | \$ 1,279 | \$ 1,324 | \$ 1,369 | \$ 12,543 |
| Total Costo de Ventas | \$ 19,038 | \$ 20,839 | \$ 21,998 | \$ 25,344 | \$ 25,389 | \$ 25,434 | \$ 25,479 | \$ 25,524 | \$ 25,569 | \$ 25,614 | \$ 25,660 | \$ 25,705 | \$ 291,592 |
| Mermas | 5.0% | 5.0% | 5.0% | 5.0% | 5.0% | 5.0% | 5.0% | 5.0% | 5.0% | 5.0% | 5.0% | 5.0% | 5.0% |
| Mermas | \$ 928 | \$ 1,010 | \$ 1,063 | \$ 1,217 | \$ 1,217 | \$ 1,217 | \$ 1,217 | \$ 1,217 | \$ 1,217 | \$ 1,217 | \$ 1,217 | \$ 1,217 | \$ 13,952 |
| Contribución Marginal | \$ 31,612 | \$ 45,453 | \$ 54,773 | \$ 76,629 | \$ 81,449 | \$ 86,268 | \$ 91,088 | \$ 95,907 | \$ 100,727 | \$ 105,546 | \$ 110,366 | \$ 115,185 | \$ 995,005 |
| % Consultas c/comisión | 33.3% | 32.6% | 31.8% | 31.1% | 30.3% | 29.5% | 28.8% | 28.0% | 27.3% | 26.5% | 25.8% | 25.0% | 28.5% |
| Consultas c/comisión | 21 | 27 | 31 | 42 | 42 | 43 | 44 | 44 | 45 | 45 | 45 | 46 | 475 |
| Comisión promedio | \$ 100 | \$ 100 | \$ 100 | \$ 100 | \$ 100 | \$ 100 | \$ 100 | \$ 100 | \$ 100 | \$ 100 | \$ 100 | \$ 100 | \$ 100 |
| Comisiones | \$ 2,100 | \$ 2,736 | \$ 3,118 | \$ 4,162 | \$ 4,242 | \$ 4,314 | \$ 4,376 | \$ 4,429 | \$ 4,473 | \$ 4,508 | \$ 4,533 | \$ 4,550 | \$ 47,541 |
| Utilidad Bruta | \$ 29,512 | \$ 42,717 | \$ 51,655 | \$ 72,467 | \$ 77,206 | \$ 81,955 | \$ 86,712 | \$ 91,479 | \$ 96,254 | \$ 101,039 | \$ 105,833 | \$ 110,635 | \$ 947,464 |
| Nómina | \$ 30,000 | \$ 30,000 | \$ 30,000 | \$ 33,750 | \$ 34,750 | \$ 34,750 | \$ 44,750 | \$ 44,750 | \$ 46,000 | \$ 52,000 | \$ 53,000 | \$ 53,000 | \$ 486,750 |
| Renta | \$ 20,000 | \$ 20,000 | \$ 20,000 | \$ 20,000 | \$ 20,000 | \$ 20,000 | \$ 20,000 | \$ 20,000 | \$ 20,000 | \$ 20,000 | \$ 20,000 | \$ 20,000 | \$ 240,000 |
| Mantenimiento | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Agua, Luz, Teléfono c/Internet, papele | \$ 2,000 | \$ 2,000 | \$ 2,000 | \$ 2,000 | \$ 2,000 | \$ 2,000 | \$ 2,000 | \$ 2,000 | \$ 2,000 | \$ 2,000 | \$ 2,000 | \$ 2,000 | \$ 24,000 |
| Reserva Mantenimiento Equipos | \$ 500 | \$ 500 | \$ 500 | \$ 500 | \$ 500 | \$ 500 | \$ 500 | \$ 500 | \$ 500 | \$ 500 | \$ 500 | \$ 500 | \$ 6,000 |
| Mercadotecnia | \$ 8,333 | \$ 8,333 | \$ 8,333 | \$ 8,333 | \$ 8,333 | \$ 8,333 | \$ 8,333 | \$ 8,333 | \$ 8,333 | \$ 8,333 | \$ 8,333 | \$ 8,333 | \$ 100,000 |
| Contador | \$ 670 | \$ 670 | \$ 670 | \$ 670 | \$ 670 | \$ 670 | \$ 670 | \$ 670 | \$ 670 | \$ 670 | \$ 670 | \$ 670 | \$ 8,040 |
| Imprevistos | \$ 2,000 | \$ 2,000 | \$ 2,000 | \$ 2,000 | \$ 2,000 | \$ 2,000 | \$ 2,000 | \$ 2,000 | \$ 2,000 | \$ 2,000 | \$ 2,000 | \$ 2,000 | \$ 24,000 |
| Gastos de Operación | \$ 63,503 | \$ 63,503 | \$ 63,503 | \$ 67,253 | \$ 68,253 | \$ 68,253 | \$ 78,253 | \$ 78,253 | \$ 79,503 | \$ 85,503 | \$ 86,503 | \$ 86,503 | \$ 888,790 |
| Depreciación | \$ 16,692 | \$ 16,692 | \$ 16,692 | \$ 16,692 | \$ 16,692 | \$ 16,692 | \$ 16,692 | \$ 16,692 | \$ 16,692 | \$ 16,692 | \$ 16,692 | \$ 16,692 | \$ 200,300 |
| Utilidad de Operación | -\$ 50,683 | -\$ 37,478 | -\$ 28,540 | -\$ 11,478 | -\$ 7,739 | -\$ 2,990 | -\$ 8,233 | -\$ 3,466 | \$ 59 | -\$ 1,156 | \$ 2,638 | \$ 7,440 | -\$ 141,626 |
| Flujo Operativo (EBITDA) | -\$ 33,991 | -\$ 20,786 | -\$ 11,848 | \$ 5,214 | \$ 8,953 | \$ 13,701 | \$ 8,459 | \$ 13,225 | \$ 16,751 | \$ 15,535 | \$ 19,329 | \$ 24,132 | \$ 58,674 |

ANEXO 2

EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Escenario base: 6 tratamientos mensuales de ortodoncia.

| Periodo | | | A01 | A02 | A03 | A04 | A05 |
|---------------------------------|------------|---------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Depreciación | 5 a | | \$ 200,300 | \$ 200,300 | \$ 200,300 | \$ 200,300 | \$ 200,300 |
| Utilidad de Operación | | | -\$ 141,626 | \$ 283,898 | \$ 513,345 | \$ 446,613 | \$ 377,212 |
| Flujo Operativo (EBITDA) | | | \$ 58,674 | \$ 484,198 | \$ 713,645 | \$ 646,913 | \$ 577,512 |
| ISR | 30.0% | | -\$ 42,488 | \$ 85,169 | \$ 154,004 | \$ 133,984 | \$ 113,164 |
| PTU | 10.0% | | \$ - | \$ 28,390 | \$ 51,335 | \$ 44,661 | \$ 37,721 |
| Utilidad Neta | | | -\$ 99,138 | \$ 170,339 | \$ 308,007 | \$ 267,968 | \$ 226,327 |
| Inversión Inicial | | \$ 1,001,500 | \$ - | | | | |
| Flujo Neto | | -\$ 1,001,500 | \$ 101,162 | \$ 370,639 | \$ 508,307 | \$ 468,268 | \$ 426,627 |
| TREMA | 15% | | | | | | |
| TIR | 21.2% | | | | | | |
| VPN | \$ 180,786 | | | | | | |
| Repago | 3a, 1m | | | | | | |

Escenario bajo: 5 tratamientos mensuales de ortodoncia.

| Periodo | | | A01 | A02 | A03 | A04 | A05 |
|---------------------------------|-------------|---------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Depreciación | 5 a | | \$ 200,300 | \$ 200,300 | \$ 200,300 | \$ 200,300 | \$ 200,300 |
| Utilidad de Operación | | | -\$ 199,355 | \$ 115,268 | \$ 294,924 | \$ 229,739 | \$ 161,947 |
| Flujo Operativo (EBITDA) | | | \$ 945 | \$ 315,568 | \$ 495,224 | \$ 430,039 | \$ 362,247 |
| ISR | 30.0% | | -\$ 59,807 | \$ 34,580 | \$ 88,477 | \$ 68,922 | \$ 48,584 |
| PTU | 10.0% | | \$ - | \$ 11,527 | \$ 29,492 | \$ 22,974 | \$ 16,195 |
| Utilidad Neta | | | -\$ 139,549 | \$ 69,161 | \$ 176,954 | \$ 137,844 | \$ 97,168 |
| Inversión Inicial | | \$ 1,001,500 | \$ - | | | | |
| Flujo Neto | | -\$ 1,001,500 | \$ 60,751 | \$ 269,461 | \$ 377,254 | \$ 338,144 | \$ 297,468 |
| TREMA | 15% | | | | | | |
| TIR | 9.2% | | | | | | |
| VPN | -\$ 155,642 | | | | | | |
| Repago | 3a, 10m | | | | | | |

Escenario deseable: 7 tratamientos mensuales de ortodoncia.

| Periodo | | | A01 | A02 | A03 | A04 | A05 |
|---------------------------------|------------|---------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Depreciación | 5 a | | \$ 200,300 | \$ 200,300 | \$ 200,300 | \$ 200,300 | \$ 200,300 |
| Utilidad de Operación | | | -\$ 83,896 | \$ 452,528 | \$ 731,766 | \$ 663,487 | \$ 592,477 |
| Flujo Operativo (EBITDA) | | | \$ 116,404 | \$ 652,828 | \$ 932,066 | \$ 863,787 | \$ 792,777 |
| ISR | 30.0% | | -\$ 25,169 | \$ 135,758 | \$ 219,530 | \$ 199,046 | \$ 177,743 |
| PTU | 10.0% | | \$ - | \$ 45,253 | \$ 73,177 | \$ 66,349 | \$ 59,248 |
| Utilidad Neta | | | -\$ 58,727 | \$ 271,517 | \$ 439,060 | \$ 398,092 | \$ 355,486 |
| Inversión Inicial | | \$ 1,001,500 | \$ - | | | | |
| Flujo Neto | | -\$ 1,001,500 | \$ 141,573 | \$ 471,817 | \$ 639,360 | \$ 598,392 | \$ 555,786 |
| TREMA | 15% | | | | | | |
| TIR | 31.6% | | | | | | |
| VPN | \$ 517,214 | | | | | | |
| Repago | 2a, 7m | | | | | | |

ANEXO 3
INSTALACIONES



Recepción



Casa de unidades



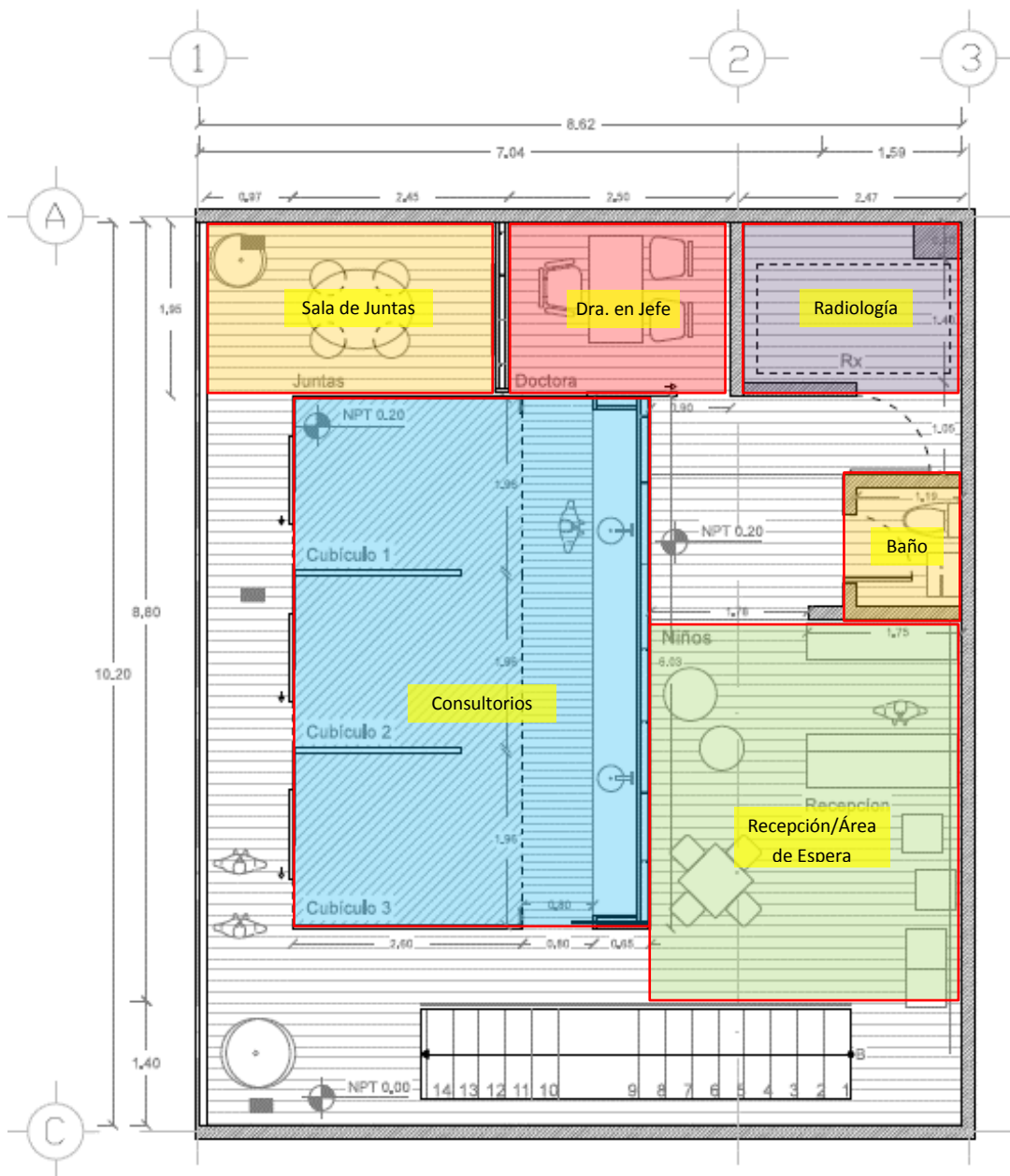
Unidades dentales



Sala de diagnóstico

ANEXO 4

PLANTA DE DISTRIBUCIÓN



Planta Arquitectónica
Clínica Dental

ANEXO 5

ESTADOS DE RESULTADOS DEL 6 DE JUNIO 2014 AL 30 DE ABRIL DE 2015

| | Jun | Jul | Ago | Sep | Oct | Nov | Dic | Ene | Feb | Mar | Abr | Total |
|--|-----------------|-----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|----------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Eventos con pago (Sin ASPA) | 7 | 29 | 32 | 25 | 23 | 44 | 49 | 62 | 66 | 79 | 79 | 495 |
| Ticket promedio Total | 1,236 | 1,200 | 1,842 | 2,156 | 2,248 | 1,187 | 1,504 | 1,437 | 2,016 | 1,387 | 1,271 | 1,547 |
| Pagos mensuales Ortodoncia | 0 | 4 | 8 | 8 | 11 | 19 | 35 | 47 | 49 | 52 | 63 | 296 |
| Ticket Promedio Ortodoncia | 0 | 800 | 838 | 800 | 782 | 842 | 834 | 853 | 858 | 884 | 847 | 850 |
| Ventas | 8,650 | 34,800 | 58,950 | 53,900 | 51,698 | 52,239 | 73,715 | 89,065 | 133,045 | 109,580 | 100,370 | 766,012 |
| Ortodoncia | | 3,200 | 6,700 | 6,400 | 8,600 | 15,990 | 29,200 | 40,100 | 42,050 | 45,950 | 53,330 | 251,520 |
| Odontología | 8,650 | 31,600 | 52,250 | 47,500 | 43,098 | 36,249 | 44,515 | 48,965 | 90,995 | 63,630 | 47,040 | 514,492 |
| Efectivo | 1,700 | 24,100 | 25,000 | 33,750 | 18,580 | 21,700 | 29,400 | 32,400 | 31,150 | 42,990 | 54,690 | 315,460 |
| Tarjeta | 6,950 | 10,700 | 33,950 | 20,150 | 24,800 | 30,000 | 18,100 | 40,250 | 65,390 | 53,850 | 45,680 | 349,820 |
| Cuentas por cobrar | | | | | 8,318 | 539 | 26,215 | 16,415 | 36,505 | 12,740 | | 100,732 |
| - Costo de Ventas | 1,454 | 6,041 | 7,470 | 10,322 | 10,464 | 13,621 | 15,608 | 18,116 | 12,787 | 21,240 | 10,227 | 127,350 |
| Material dental y laboratorio | 1,454 | 6,041 | 7,470 | 10,322 | 6,664 | 13,221 | 15,608 | 18,116 | 12,787 | 21,240 | 10,227 | 123,150 |
| Honorarios a terceros | | | | | 3,800 | 400 | | | | | | 4,200 |
| Costo de Ventas % | 17% | 17% | 13% | 19% | 20% | 26% | 21% | 20% | 10% | 19% | 10% | 17% |
| - Gastos Variables de Venta | 109 | 168 | 1,500 | 986 | 1,028 | 1,330 | 1,883 | 3,550 | 5,186 | 5,048 | 5,310 | 26,098 |
| Comisión ventas tarjeta (1.35%) | 109 | 168 | 532 | 316 | 388 | 470 | 283 | 630 | 1,024 | 843 | 715 | 5,478 |
| Comisión meses sin intereses | | | 242 | | | | | 151 | | | | 394 |
| Penalización baja facturación | | | 406 | | | | | | | | | 406 |
| Bono Ortodoncia | | | 320 | 670 | 640 | 860 | 1,600 | 2,920 | 4,010 | 4,205 | 4,595 | 19,820 |
| Gastos de Venta Variable % | 1.3% | 0.5% | 2.5% | 1.8% | 2.0% | 2.5% | 2.6% | 4.0% | 3.9% | 4.6% | | 3.4% |
| = Contribución Variable | 7,087 | 28,591 | 49,980 | 42,592 | 40,206 | 37,288 | 56,224 | 67,398 | 115,072 | 83,292 | 84,833 | 612,564 |
| Contribución Variable % | 82% | 82% | 85% | 79% | 78% | 71% | 76% | 76% | 86% | 76% | 85% | 80% |
| Gastos Fijos | 51,464 | 50,291 | 48,791 | 45,623 | 45,623 | 45,623 | 55,036 | 47,363 | 50,306 | 51,789 | 52,459 | 544,372 |
| Renta | 22,968 | 22,968 | 22,968 | 19,800 | 19,800 | 19,800 | 19,800 | 19,800 | 19,800 | 19,800 | 20,700 | 228,204 |
| Sueldos | 27,000 | 25,500 | 24,000 | 24,000 | 24,000 | 24,000 | 24,000 | 25,690 | 26,920 | 26,920 | 26,690 | 278,720 |
| Prestaciones | | | | | | | | | 1,713 | 3,196 | 3,196 | 8,105 |
| Aguinaldos | | | | | | | 9,413 | | | | | 9,413 |
| Contador | 719 | 719 | 719 | 719 | 719 | 719 | 719 | 719 | 719 | 719 | 719 | 7,911 |
| Cuenta empresarial | 452 | 452 | 452 | 452 | 452 | 452 | 452 | 452 | 452 | 452 | 452 | 4,976 |
| Renta TPV | | 173 | 173 | 173 | 173 | 173 | 173 | 173 | 173 | 173 | 173 | 1,728 |
| Teléfono/Internet | 324 | 479 | 479 | 479 | 479 | 479 | 479 | 529 | 529 | 529 | 529 | 5,314 |
| Gastos Fijos % | 595% | 145% | 83% | 85% | 88% | 87% | 75% | 53% | 38% | 47% | 52% | 71% |
| Gastos Semifijos | 3,650 | 4,599 | 3,523 | 4,314 | 3,496 | 3,970 | 3,857 | 5,308 | 5,588 | 7,614 | 10,166 | 56,085 |
| Luz | 224 | | | 845 | | 1,009 | | 1,230 | | 1,624 | | 4,932 |
| Agua | | | 580 | | 183 | | | 183 | | | | 946 |
| Limpieza | 900 | 1,600 | 1,400 | 1,100 | 1,500 | 1,200 | 1,700 | 1,500 | 1,200 | 1,900 | 2,400 | 16,400 |
| Basura | 140 | 250 | 200 | 250 | 200 | 200 | 200 | 250 | 200 | 250 | 150 | 2,290 |
| Papelería | 1,655 | 655 | 368 | 1,207 | 718 | 868 | 1,184 | 252 | 1,295 | 1,247 | 844 | 10,293 |
| Llamadas a celular | | | 105 | 132 | 112 | 136 | 47 | 121 | 98 | 63 | 105 | 918 |
| Mantenimiento | | 480 | | 627 | 35 | | | 765 | 1,600 | 1,220 | 4,685 | 9,412 |
| Varios caja chica | 422 | 604 | 477 | 153 | 747 | 558 | 727 | 1,008 | 1,195 | 1,311 | 1,982 | 9,183 |
| Dominio/Office/Facturas | 308 | 1,011 | 394 | | | | | | | | | 1,713 |
| Gastos Semifijos % | 42% | 13% | 6% | 8% | 7% | 8% | 5% | 6% | 4% | 7% | 10% | 7% |
| Marketing | 311 | 451 | 3,983 | 837 | 0 | 661 | 789 | 870 | 1,080 | 689 | 900 | 10,571 |
| Publicidad Online | 311 | 451 | 2,553 | 837 | | 661 | 789 | 870 | 1,080 | 689 | 900 | 9,141 |
| Publicidad Empresa | | | 1,430 | | | | | | | | | 1,430 |
| Marketing % | 4% | 1% | 7% | 2% | 0% | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% |
| - Total Gastos y Marketing | 55,425 | 55,342 | 56,298 | 50,774 | 49,119 | 50,255 | 59,683 | 53,541 | 56,974 | 60,093 | 63,525 | 611,028 |
| Total Gastos % | 641% | 159% | 96% | 94% | 95% | 96% | 81% | 60% | 43% | 55% | 63% | 80% |
| = Utilidad (Pérdida) de Operación | (48,337) | (26,751) | (6,318) | (8,182) | (8,914) | (12,967) | (3,459) | 13,857 | 58,098 | 23,199 | 21,307 | 1,535 |
| Utilidad (Pérdida) % | -558.8% | -76.9% | -10.7% | -15.2% | -17.2% | -24.8% | -4.7% | 15.6% | 43.7% | 21.2% | 21.2% | 0.2% |

REFERENCIAS

Alto Nivel. *El boom del negocio de las carreras deportivas*. México. Disponible en:

<<http://www.altonivel.com.mx/47408-el-boom-del-negocio-de-las-carreras-deportivas.html>> (Consulta: 12/12/2014).

AMAI. *Niveles Socioeconómicos*. México. Disponible en: <<http://nse.amai.org/nseamai2>>

(Consulta: 4/2/2014).

Banco de México (2014). *Mercado de Valores (Tasas de interés)*. Disponible en:

<<http://www.banxico.org.mx/portal-mercado-valores/index.html>> (Consulta: 6/05/2014).

blu DENTAL (2014). *Estudio de mercado propio*. Resumen de visitas a consultorios y entrevistas a familiares y amigos no formalmente documentadas.

Cámara de Diputados. *Ley del Impuesto Sobre la Renta*. México. Disponible en:

<<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/abro/lisr.htm>> (Consulta: 2/05/2014).

Copeland, Tom; Koller, Tim y Murrin, Jack (1996). *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*. Segunda edición. Estados Unidos: Wiley & Sons, Inc.

Google Mapas. *Búsqueda: Dentistas*. Disponible en: <<http://maps.google.com>> (Consulta: 10/03/2014).