

## **“CARLSON ODONTOLOGÍA, ESTÉTICA Y FUNCIÓN”**

### **PLAN DE NEGOCIOS**



**Trabajo Final Integrador**  
**Alumno: Jaqueline Álvarez**  
**Docente: Natalia Ferrari**

**2023**

## RESUMEN EJECUTIVO

El mundo actual es altamente competitivo, todos los días nuevos negocios abren sus puertas y otros terminan sus operaciones. Por este motivo, los nuevos negocios tienen que implementar innovaciones o diferenciadores que los separen de su competencia.

El presente trabajo trata sobre el desarrollo de un plan de negocios para la empresa “Carlson Odontología, Estética y Función”, cuya figura surge como desprendimiento de la actividad de sus socios particulares, los hermanos Maximiliano e Ignacio Carlson.

Ambos profesionales egresados de la facultad de Odontología de la UNLP, Maximiliano con más de 20 años e Ignacio con 15 años de experiencia y formación continua. Deciden fundar/crear un centro odontológico de alta tecnología en la ciudad de Necochea, Provincia de Buenos Aires.

A solicitud de los interesados se ha efectuado un análisis integral de los factores relevantes a tomar en consideración antes de llevar a cabo la inversión. Para poder realizar el estudio de viabilidad del plan de negocio, se investigó el sector a nivel nacional, provincial y de zona. Este estudio previo permite conocer aspectos tan importantes como niveles de competencia, principales dificultades o problemáticas de este tipo de empresa, y muchos otros. Una vez conocido el negocio, se realiza un estudio de costos, tanto de puesta en marcha como de funcionamiento para que, en función de los ingresos estimados, pueda determinarse la viabilidad del proyecto a medio plazo.

El relevamiento tanto del macro como del micro entorno, para luego optar por un mercado objetivo al que direccionar esfuerzos, definiendo servicios a ofrecer, los insumos que se utilizarán y los proveedores con quienes trabajar. A partir de la información producida, se espera brindar un panorama preciso para tomar una decisión fundada acerca de si resulta atractiva o no la puesta en marcha del nuevo emprendimiento, realizando todas las simulaciones necesarias para que no muera en el corto plazo y perdure como actividad generadora de riqueza económica.

De acuerdo al análisis financiero efectuado, el emprendimiento tendría una tasa interna de retorno favorable del 28%, por lo que amerita su consideración.

Palabras Clave: Plan de negocio, clínica odontológica, análisis de viabilidad, matriz foda , pacientes, Necochea.



Edificio San Vicente de Paul  
Gascón 3145 (B7600FNK)  
Mar del Plata



(54-223) 499-0400 Int. 189



economicas@ufasta.edu.ar



www.ufasta.edu.ar

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	7
<b>ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL</b> .....	9
<b>IDEA DEL NEGOCIO</b> .....	11
<b>LA EMPRESA</b> .....	12
<b>Nombre de la Empresa</b> .....	12
<b>Misión</b> .....	12
<b>Visión</b> .....	12
<b>Valores</b> .....	12
<b>DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL</b> .....	13
<b>Macro Entorno</b> .....	13
<b>Análisis PESTEL</b> .....	13
<b>Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)</b> .....	21
<b>Micro Entorno</b> .....	22
<b>Matriz del Perfil Competitivo</b> .....	23
<b>Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas (Porter)</b> .....	23
<b>Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)</b> .....	29
<b>Análisis FODA</b> .....	31
<b>Establecimiento de Objetivos</b> .....	34
<b>MERCADO OBJETIVO</b> .....	36
<b>DESARROLLO DEL NUEVO NEGOCIO</b> .....	38
<b>Plan de Marketing</b> .....	38
<b>Servicios que Ofrecerá la Empresa</b> .....	38
<b>Estrategia de los precios</b> .....	41
<b>Estrategia de la promoción</b> .....	42
<b>Estrategia de la distribución</b> .....	44
<b>PRODUCCIÓN Y OPERACIONES</b> .....	46



---

<b>Elección de forma jurídica .....</b>	<b>46</b>
<b>Estructura.....</b>	<b>48</b>
<b>Plan de Operaciones .....</b>	<b>51</b>
<b>Localización.....</b>	<b>54</b>
<b>Distribución de la planta .....</b>	<b>55</b>
<b>FLUJO DE FONDOS.....</b>	<b>58</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>59</b>
<b>RECOMENDACIONES FINALES .....</b>	<b>61</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>62</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>65</b>
<b>Anexo 1. Aranceles Odontológicos Mínimos .....</b>	<b>65</b>
<b>Anexo 2. Tablas Formadoras del Flujo de Fondos .....</b>	<b>70</b>



## LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1: Cantidad de Población en Necochea, según Rango Etario (Censo 2010)</i> .....	9
<i>Tabla 2: Cambios Sugeridos en el Manejo de Insumos Odontológicos y su Impacto Ambiental</i> .....	19
<i>Tabla 3: Matriz de Evaluación del Factor Externo</i> .....	21
<i>Tabla 4: Matriz de Perfil Competitivo</i> .....	23
<i>Tabla 5: Matriz de Evaluación de los Factores Internos</i> .....	29
<i>Tabla 6: Planes de Salud Bucal a Ofrecerse por la Clínica</i> .....	42
<i>Tabla 7: Flujo de Fondos Proyectado</i> .....	58

## LISTA DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1: Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter</i> .....	24
<i>Ilustración 2: Canal de distribución Directo</i> .....	44
<i>Ilustración 3: Logotipo de la Empresa</i> .....	47
<i>Ilustración 5: Organigrama</i> .....	50
<i>Ilustración 6: Ubicación del Inmueble Comercial</i> .....	55
<i>Ilustración 7: Render del Espacio Edilicio</i> .....	57

## INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se analizó el proceso de creación de un centro odontológico, llevando a cabo un exhaustivo estudio de las acciones necesarias para emprender un negocio. Un plan de empresa, que permita a los emprendedores desarrollar su propia actividad y gestionarla adecuadamente en la ciudad de Necochea, realizando todas las simulaciones necesarias para que no muera en el corto plazo y perdure como actividad generadora de riqueza económica.

La odontología es una profesión que se encarga de la prevención, diagnóstico y tratamiento de las enfermedades y trastornos que afectan la boca y los dientes. El odontólogo es el profesional que se encarga de brindar estos servicios y es un experto en el cuidado y tratamiento de los dientes, encías, lengua, mandíbula y otras estructuras de la boca.

Abarca una amplia variedad de servicios, desde el tratamiento de caries y la realización de limpiezas dentales, hasta la realización de cirugías orales y la colocación de prótesis dentales. También pueden ofrecer tratamientos de ortodoncia para corregir problemas de mordida y alineación de los dientes. Incluso procedimientos de blanqueamiento dental para mejorar la apariencia de los dientes. En este sentido, la Organización panamericana de la Salud (OPS) afirma que las enfermedades bucodentales afectan la salud general de las personas, constituyéndose en un obstáculo para disfrutar de una vida saludable.

En la actualidad, la odontología es una profesión de las ciencias de la salud altamente avanzada, y los odontólogos cuentan con una amplia variedad de herramientas y técnicas para prevenir enfermedades dentales. Los avances de la tecnología, han permitido ofrecer tratamientos más precisos y eficientes.

El presente plan de negocios se basa en la apertura de un centro odontológico que cuente con dos espacios propios para la atención al cliente, ubicado en la ciudad de Necochea provincia de Bs As-Argentina

Este plan de negocios es un documento que describirá el emprendimiento detalladamente, desde su visión y misión hasta sus estrategias de mercado, operaciones financieras y recursos humanos. El objetivo principal es proporcionar una hoja de ruta para la creación, el desarrollo y la gestión exitosa de la clínica odontológica, así como servir de herramienta para atraer clientes, inversionistas, socios comerciales o financiamiento. También abordaré el estudio del sector nacional y un análisis del micro entorno, indagando acerca de las cinco

fuerzas de Porter que interactúan en el sector de la odontología. Además, se sopesarán a través de FODA las debilidades, fortalezas del negocio, así como las amenazas y oportunidades del entorno. Se procederá luego, con un análisis de la viabilidad del proyecto, tanto económica - financiera como técnicamente, y una descripción de todas las operaciones necesarias para la puesta en funcionamiento de la empresa.

Finalmente, se diagramará un organigrama, junto con un plan de marketing, y se presentarán las conclusiones a las que se han podido arribar.



## ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL

“Necochea es una ciudad ubicada al sur de la provincia de Buenos Aires, sobre la costa atlántica, en Argentina. Es cabecera del partido homónimo y posee amplias playas y un importante puerto en la desembocadura del río Quequén Grande y el mar Argentino” (Wikipedia, s.f.).

Del último censo llevado a cabo en Argentina en 2022, surge que la población de Necochea es de 104.977 habitantes (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC), 2023). Esto representa un crecimiento del 13% en 12 años.

A los fines del análisis para este plan de negocios, y para poder definir un público objetivo, resulta relevante determinar la composición por edad del total de habitantes de la localidad en cuestión. Como los datos publicados por el INDEC aún son provisorios y no muestran el desagregado buscado, nos basaremos en cifras recogidas del censo anterior (2010), permitiéndonos la licencia de extrapolar una composición en proporciones similares para la actualidad.

**TABLA 1: CANTIDAD DE POBLACIÓN EN NECOCHEA, SEGÚN RANGO ETARIO (CENSO 2010)**

Edad en Grupos de Personas	
Rango Etario	Cantidad de Personas
0 a 14 años	21.535
15 a 64 años	57.737
65 años o más	13.661

Fuente: [https://www.citypopulation.de/en/argentina/admin/buenos\\_aires/06581\\_necochea/](https://www.citypopulation.de/en/argentina/admin/buenos_aires/06581_necochea/)

Como se puede apreciar, las edades predominantes están entre los 15 y 64 años con un total de 57.737 personas, y, por lo tanto, es hacia donde estará orientado este plan de negocios.

Las principales actividades económicas de Necochea son la agroindustria, el comercio portuario y el turismo. En tal sentido, su puerto, llamado Quequén, ha llegado a ser el segundo más importante de Argentina, mientras que su pujante centro administrativo y comercial, durante las temporadas de turismo, especialmente en los meses de diciembre, enero, febrero y marzo (verano), compite con el resto de la costa atlántica.

Otro dato no menor es que “en 2009 se instaló en el parque Miguel Lillo un primer molino eólico, siendo hasta el momento el primero de varios levantados en el distrito. Por sus condiciones naturales excelentes para el suministro de este tipo de energía, se realizaron estudios para la radicación de emprendimientos basados en energías renovables. En la ciudad también se ha instalado un Sector Industrial Planificado, donde se han ubicado aproximadamente veinte PyMES, que reciben beneficios como exención de impuestos locales y provinciales, y es un predio que cuenta con todos los servicios para instalar cualquier tipo de industria, con trámites muy sencillos” (Wikipedia, s.f.).

En cuanto a la atención de la salud pública gratuita para el ciudadano, Necochea cuenta con el hospital Emilio Ferreira. Una clínica privada llamada Cruz Azul, y dieciséis consultorios privados odontológicos. Es en estos establecimientos, en donde se reparten los 120 profesionales odontólogos.

Según la Federación Dental Internacional, la relación aceptable es de un odontólogo cada 1.100 habitantes. Necochea cuenta con un odontólogo cada 612 habitantes, por lo que será fundamental centrarse en aspectos de distribución del mercado, así como los posibles nichos o los mercados sobresaturados, como así también esforzarse en la diferenciación en las instalaciones del consultorio, y en la calidad de los productos y servicios ofrecidos a los clientes, tendientes a lograr su fidelización. El sector de la odontología ha tenido fuerte expansión y crecimiento en los últimos veinte años, por lo que se lo considera muy joven como carrera independiente y con gran importancia en la sociedad, ya que el sistema público no cubre, en muchos casos, estos servicios, teniendo que recurrir la población a los consultorios privados.

Finalmente, cabe hacer la salvedad de que, como todo sector empresarial, el de la odontología también se ve afectado por el momento de recesión económica que está atravesando el país, aunque a menor ritmo respecto a la tendencia del país.



## IDEA DEL NEGOCIO

Este plan de negocios tiene como idea central la apertura de un nuevo centro odontológico a emplazarse en la ciudad de Necochea, provincia de Buenos Aires-Argentina. La misma surgirá como un flamante emprendimiento en conjunto entre dos hermanos, Maximiliano e Ignacio Carlson, familia oriunda de dicha ciudad.

Maximiliano Alfredo Carlson, es odontólogo recibido en la UNLP, con más de 20 años de experiencia asistencial, especialista en implantes y, cuenta con su propio consultorio particular en funcionamiento.

Ignacio Roberto Carlson también es odontólogo recibido en la UNLP, con especialidad en endodoncia, trabaja actualmente en relación de dependencia, ejerciendo su profesión en una sala municipal de emergencias.

Reciben como herencia de su padre, un inmueble de 80 mts<sup>2</sup>, con excelente ubicación en la ciudad, desean lanzarse al mercado con una nueva empresa, cuyos esfuerzos estratégicos estarán enfocados en lograr una diferenciación en la calidad de las prestaciones, ofrecer un circuito de tratamiento integral, y una atención personalizada al paciente.

El paciente ingresa, se ficha, se diagnostica, se le informa, se arma un plan de tratamiento, se ejecuta y se monitorea mediante seguimiento los resultados.

La nueva clínica estará equipada con aparatología de última generación, contara con láser para tratamientos odontológicos tanto restaurativos como retino de tejido maligno y rehabilitaciones orofaciales, impresiones 3D para prótesis, cámaras intra orales y la anestesia digital por ordenador, consiste en la administración inteligente y controlada digitalmente de la anestesia local en boca, vía una pieza desechable con forma de lápiz unida a una bomba digital de presión controlada por un ordenador, para lograr un servicio de excelencia además se requerirán, inversiones en acondicionamiento del espacio edilicio y gestión de permisos y habilitaciones.



## LA EMPRESA

### Nombre de la Empresa

La empresa tendrá el nombre de “Carlson Odontología, Estética y Función”, haciendo alusión al apellido de los dos socios y a los servicios a prestarse en la clínica.

### Misión

Brindar a todos los pacientes de la clínica, una asistencia odontológica de alta tecnología, mediante un excelente servicio y una atención personalizada, que ofrezcan solución a cualquier trauma relacionado con la salud bucal.

### Visión

Ser una organización referente dentro del sector de la odontología en la ciudad de Necochea, provincia de Buenos Aires, por la calidad de su trabajo y por el trato humano, haciendo especial hincapié en el trato preferente a los pacientes de la clínica, y poniendo todo el saber para solucionar de la forma más satisfactoria los problemas de salud dental que presentan.

### Valores

Los valores de la empresa serán:

- Compromiso con el desarrollo integral de la sociedad.
- Ética y conciencia del servicio que se brinda.
- Liderazgo, aprendizaje constante, capacidad crítica y reflexiva, innovación, emprendimiento y trabajo en equipo.
- Equidad, solidaridad y eficiencia.
- Respeto a los derechos humanos.
- Compromiso con la ecología.

## DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

### Macro Entorno

#### Análisis PESTEL

En este apartado, a través del análisis PESTEL, se realiza un análisis de todos los factores ajenos a la empresa, que influyen de manera significativa en el negocio y que no pueden ser controlados, con el propósito de adquirir información importante para la organización, analizarla y obtener las conclusiones que se utilizarán como guía para definir las decisiones estratégicas.

#### Factores políticos

En Argentina, los factores políticos tienen mucha relevancia a la hora de gestionar una empresa de cualquier rubro. Los sucesivos cambios de gobierno y de las políticas implementadas, suelen variar de acuerdo a las necesidades del gobierno de turno, lo que obstaculiza llevar adelante proyectos sostenidos a mediano y largo plazo.

Puntualmente, el último período anual, fines del 2022, 2023 y lo que va del corriente 2024, ha sido objeto de gran especulación y de reservas en el avance de nuevas inversiones de negocio, debido a las elecciones presidenciales que podrían llevar a modificaciones abruptas en las políticas de gobierno implementadas.

Los consultorios odontológicos se pueden ver afectados, ya que, gran parte de los servicios que ofrecen, deben ser abonados de forma particular por su clientela y suelen ser costosos, y la población tiende restringir los gastos que no son estrictamente necesarios en épocas de gran incertidumbre como la actual. Esto lleva a evaluar seriamente si las empresas del sector dental están en condiciones de hacer actualizaciones en sus equipamientos para modernizarlos, o nuevas inversiones.

Se suma otro dato a este análisis, el hecho que la atención odontológica se encuentra mínimamente cubierta en las obras sociales, mientras que en las prepagas la cobertura es mayor, aunque de acuerdo al nivel de contratación de servicios se tenga.

Así, resulta importante hacer la distinción entre obra social y prepaga (Barralon, 2023). Las obras sociales son aquellas entidades que brindan atención de salud y médica (atención,

medicamentos y asistencia), a una población de trabajadores en relación de dependencia o independientes registrados, y sus familias (cónyuges amas/os de casa o hijos menores de 21 años, o hasta 25 años, si son estudiantes). Los aportes correspondientes al pago, se deducen de forma automática del haber que percibe el trabajador por su labor y son un derecho adquirido por ley.

Por su parte, las prepagas son empresas privadas que pueden ser contratadas por particulares tras la presentación de una declaración jurada de salud. Estos últimos están sujetos a políticas de admisión, al contrario de una obra social, en donde la aceptación es compulsiva sin importar si existen preexistencias.

Generalmente, las prepagas, a cambio de un pago más costoso, ofrecen una cobertura más completa y esencial que las obras sociales, en centros de salud más eficientes.

En Argentina, se encuentra vigente el decreto 492/1995 que establece el Programa Médico Obligatorio, en el cual quedan asentados las prestaciones mínimas que las obras sociales y prepagas, deben prestar a sus afiliados (Poder Ejecutivo Nacional Argentino, 1995).

Específicamente en lo que respecta a odontología, indica que deben estar cubiertas, sin período de carencia, la prevención, fluoración y campañas de educación para la salud bucal, las consultas de diagnóstico y plan de tratamiento, y las consultas de urgencia.

Tanto para las obras sociales como para las prepagas, la atención odontológica no es una prioridad y, en caso de requerirse, atención por fuera del mínimo, se suele tener que abonar las atenciones de forma particular.

Cabe la salvedad de las prepagas más exclusivas, en donde, de acuerdo al plan que se haya contratado, también podrían estar incluidos, en todo o en parte, implantes odontológicos, ortodoncia hasta cierta edad, blanqueamientos, prótesis, y perno y corona (Plan de Salud, 2023).

Finalmente, un tema importante a considerar en este apartado, es la política de desregulación económica y retiro del Estado en algunas áreas, que promociona el nuevo partido nacional gobernante, La Libertad Avanza. El presidente de la Nación desde diciembre de 2023, Javier Milei, ha publicado el Decreto de Necesidad y Urgencia 70/2023 (Poder Ejecutivo Nacional Argentino, 2023), en el cual deroga, parcial o totalmente, más de 300 leyes, entre las que se incluyen algunas que pueden llegar a impactar sobre la actividad odontológica.

Si bien los alcances de la aplicación de las modificaciones aún están en debate, resulta importante tener presente las reformas al marco regulatorio de la medicina prepaga y las obras

sociales, la eliminación de los precios tope a las obras sociales y la incorporación de las empresas de medicina prepaga al régimen de las obras sociales (BAE Negocios, 2023).

La posibilidad de que las obras sociales y las prepagas no tengan restricciones en los precios que cobran, puede resultar beneficioso en el sentido de que permitiría la incorporación de mayores prestaciones odontológicas en cartilla, pero también podría reducir el acceso al cuidado de la salud bucal a aquellas personas cuyos ingresos no se actualicen a igual ritmo.

Tampoco tendrán restricciones los trabajadores, ya que podrán decidir a qué prepaga afiliarse, sin tener que pasar previamente por una obra social, por lo que, al eliminar a este intermediario, se espera una reducción en los costos de salud.

### Factores económicos

La economía argentina se encuentra en franco deterioro desde hace más de una década por la elección de los gobiernos de turno de malas políticas económicas y actos de corrupción. En 2020 la economía de la Argentina cayó por tercer año consecutivo. Su actividad en los últimos años, estuvo signada por el cepo cambiario, una feroz devaluación de la moneda nacional e índices de inflación preocupantes. En 2020 la inflación fue del 36,1%, en 2021 alcanzó el 50,9%, en 2022 cerró en 94,8% y el año 2023 cerró con 211,4%, la cifra más alta desde 1991. El cepo cambiario impuso restricciones para que las empresas pudieran hacer pagos al exterior para hacerse de bienes importados, muy necesarios en rubros en donde estos forman parte de la cadena de producción de bienes finales, o en donde, directamente, no se producen en el país. Tal es el caso del sector odontológico que, para mediados de 2022, una consulta al odontólogo implicaba utilizar un 90% de insumos importados y sólo el 10% restante eran productos nacionales (Redacción El Intransigente, 2022), ocasionando obstáculos para abastecerse de los elementos básicos para ofrecer sus servicios profesionales.

A este último punto, se le asocia también la devaluación del peso frente al dólar. No sólo es difícil acceder al mercado cambiario, sino que también es cada vez más costoso producto de la brecha en la cotización. Sólo tras las elecciones consultivas PASOS, el dólar oficial avanzó un 20% (Carrió, 2023), trayendo, como consecuencia, un traslado en los precios finales de los bienes.

Por otro lado, la inflación se hace sentir cada vez más. Según datos emitidos por el INDEC, a agosto de 2023, el índice de precios al consumidor (IPC) mostraba una variación

interanual del 124%, con un acumulado anual del 80% (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC), 2023).

La inflación es un impuesto al consumo que deteriora el poder adquisitivo de la gente, cuyo salario no puede hacer frente a los constantes aumentos de precios en todos los rubros. Es así que, gastos relacionados a la salud bucal, suelen pasar a un segundo plano, destinando el público sus ingresos a desembolsos para el vivir diario o para gastos en bienes durables como fuente de resguardo de valor.

Todo lo expuesto le afecta por completo al sector odontológico, tanto por el aumento de los costos por la aplicación del protocolo de COVID en su momento, como por la inflación de los precios y la desvalorización del peso, teniendo insumos de implantología importados a precio dólar y, sobre todo, por los comunicados del círculo odontológico que reflejan cambios constantes de los convenios por el quiebre de algunas obras sociales.

Con este diagnóstico de situación, un punto importante a considerar, es que, a partir del cambio de gobierno en el mes de diciembre del año 2023, se espera una apertura de las relaciones en comercio exterior. Estas expectativas se basan en la plataforma de propuestas del actual presidente Javier Milei, y en el DNU N° 70/2023 mencionado en el apartado anterior.

En lo que respecta al comercio exterior, este decreto de necesidad y urgencia, indica la necesidad de insertar al país en el comercio mundial, avanzando en una reforma del Código Aduanero, la eliminación del registro de importadores y exportadores, y la imposibilidad de imponer prohibiciones a las importaciones y exportaciones (Poder Ejecutivo Nacional Argentino, 2023).

La simplificación del régimen aduanero puede llegar a significar una disminución de los costos de los insumos importados, por la reducción del aparato burocrático a mantener y por la baja esperada a futuro de los aranceles a pagar. De suceder esto, tendría quizás un fuerte impacto positivo en la actividad odontológica, en vista de ello, los insumos importados serían más accesibles y a un menor costo.

### Factores socio-culturales

Según datos INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC), 2023), del censo realizado en 2022, surge que la Argentina cuenta con una población total de 46.044.703 habitantes, reflejando un incremento de 5.927.607 de habitantes en comparación al 2010. La

tasa de variación intercensal 2010 - 2022 es del 14,8%. La provincia más poblada es Buenos Aires con 17.569.053 habitantes, seguida por Córdoba con 3.978.984.

La salud en Argentina tiene un plan estructural sólido y de acceso, que es modelo en América Latina. Se destaca por ofrecer tratamientos para patologías crónicas como VIH/SIDA, oncológicos, vacunación y de fertilización asistida totalmente gratuitos para la población argentina y sus alrededores.

La inversión en servicios de salud en Argentina es un 10,2% del PBI. Esta cifra es considerablemente mayor que el promedio de América Latina y está cerca de los valores de países europeos, encontrándose en el puesto 49 entre 191 países.

Respecto de Necochea, según un relevamiento realizado entre los años 2021 – 2022 por la Secretaría de Salud del Movimiento Evita, en más de 600 viviendas, el 41% de las mismas poseía un integrante en tratamiento médico y un 50% alguno que tomaba medicación. Además, pudo observarse que el 73% se atiende en hospitales públicos o centros de salud, mientras que un 57% cuenta con obra social (La Nueva Comuna, 2022).

De las problemáticas relevadas, se destacaron la escasez de turnos, de especialistas, de insumos y de información sobre servicios prestados.

### Factores tecnológicos

17

Son los derivados de los avances científicos y son estimulados por las consecuencias económicas favorables del empleo de la tecnología como instrumento para competir.

En los últimos años, han surgido avances que permiten un abordaje más amigable hacia el paciente, por un lado, y, por el otro, que brindan mayor precisión a la hora de diagnosticar y aplicar un tratamiento.

Un avance muy importante es el de la anestesia, que ahora puede aplicarse de forma intraoral, evitando el uso de agujas para aquellos pacientes que sienten temor a las mismas y, además, también resulta mucho más seguro e higiénico.

Los implantes fabricados con elementos biocompatibles, resultan sustitutos de los metálicos antes utilizados. Esto permite disminuir los efectos adversos y, además, extiende la vida útil del trabajo efectuado.

Por otro lado, la radiografía de rayos X está siendo reemplazada por las tomas hechas de forma digital, permitiendo una mejor visualización para el odontólogo de la situación bucal del paciente, y evitando que este último sea irradiado de forma tan seguida.



Finalmente, las tecnologías CAD y CAM (diseño asistido por computadora y fabricación asistida por computadora, en español), se utilizan para fabricar prótesis dentales de forma más precisa y eficiente. (Olivetti y Herrera, 2014).

Como se ha mencionado, existen diversos avances tecnológicos en el sector, aunque, cabe aclarar, en Argentina se están aplicando lentamente. Su incorporación en la atención al paciente, hará la diferencia, por cuanto todavía no existen muchos consultorios que ofrezcan esta tecnología de punta en sus rutinas. No solamente por la imagen de exclusividad que se puede proyectar hacia el público, sino que también constituirá una ventaja estratégica, el hecho de ofrecer tratamientos menos dolorosos, con productos de mayor durabilidad, con equipamiento de mayor exactitud, y con costos que para los clientes puede resultar, a la larga, menores, ya que la calidad y tratamientos de mayor precisión, derivarán en menor recurrencia al consultorio odontológico. Por lo tanto, a la hora de considerar un nuevo proyecto de negocio en el sector odontológico, resulta indispensable la evaluación de esta inversión.

### Factores ecológicos

Informe de Bruntland de 1987 realizado por la Comisión Mundial sobre el medio ambiente y el desarrollo, se usó por primera vez el concepto de sustentabilidad o desarrollo sustentable. Lo definían como “Desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades” (2019. ¿Qué es la sustentabilidad ambiental y por qué es importante para los negocios?. Recuperado de <https://www.responsabilidadsocial.net/que-es-la-sustentabilidad-ambiental-y-por-que-es-importante-para-los-negocios>)

En la actualidad cualquier industria y las empresas que la forman, deben de empezar a tomar en cuenta dentro de sus prioridades, el desarrollo de modelos de negocio que tomen en consideración el impacto ambiental que cada una de sus actividades puede ocasionar.

El sector salud es una de las industrias que generan una mayor cantidad de contaminantes al medio ambiente, el informe desarrollado por la ONG “ONG Health Care Without Farm” menciona que este sector produce 4.4% de las emisiones globales netas de carbono y adicionalmente la organización “Practive Greenhealth” estima que el 25% de los desechos generados por el sector son plásticos.

La actividad odontológica debe contribuir con el cuidado del medio ambiente, ejerciendo de la forma más responsable y sustentable posible su actividad. Cuestiones relacionadas al

cuidado del agua, el material utilizado en las prácticas llevadas a cabo, el ahorro en el uso de la energía y los desechos de los residuos patógenos, cobran amplia relevancia.

La Eco – Dentistry Association (Estados Unidos), propone una serie de cambios en el uso y tratamiento de algunos insumos utilizados en los consultorios odontológicos. A continuación, un cuadro de resumen muy interesante (Salas, 2020):

**TABLA 2: CAMBIOS SUGERIDOS EN EL MANEJO DE INSUMOS ODONTOLÓGICOS Y SU IMPACTO AMBIENTAL**

Cambio a:	Impacto sobre el Medio Ambiente:
Re-utilización de vasos, en vez de vasos de papel	Importante eliminación de residuos para los basureros.
Ropa de cirugía de tela y métodos de esterilización en vez de descartables	Importante eliminación de residuos para los basureros.
Material coloreados (resina compuesta) en lugar de amalgamas plateadas	Reducción de mercurio y otros metales pesados en el sistema de drenaje del agua.
Digitalización de la facturación, agenda y rayos-X	Efecto positivo sobre el cambio climático: menos árboles necesarios para la producción de papel, mejoras en los sistemas de agua y basureros y por la eliminación de los químicos necesarios para revelar la placa y las envolturas de plomo.
Sensores de movimiento y bombitas eléctricas de consumo eficiente de energía	Reducción en emisión de gases invernaderos; eliminación de residuos para los basureros

Fuente: <https://bioetica.uft.cl/revista-altus/edicion-no-16-bioetica-y-medio-ambiente/eco-dentistas-odontologia-amigable-con-el-medio-ambiente/>

En lo que respecta a Necochea, el cuidado ambiental está muy descuidado, no siendo, hasta el momento, una política de estado con relevancia para el municipio. Tal es así, que no se practica la separación de residuos, existen basureros a cielo abierto y el sistema cloacal es muy deficiente y peligroso, ocasionando la contaminación en algunos cursos de agua (Poder Local, 2023).

### Factores legales

Los odontólogos, al matricularse en la provincia de Buenos Aires, caen bajo la órbita de la ley 12.754 y su modificatoria 14.163, siendo estas el marco legal para poder desarrollar la actividad.

Además, tras la pandemia, se agregó el protocolo COVID-19 desarrollado por el Ministerio de Salud de la Nación, y consensuado con la Confederación Odontológica de la República Argentina – Asociación Odontológica Argentina (CORAAOA). Sus recomendaciones para ejercer la atención odontológica de emergencias y urgencias, se encuentran en proceso de revisión constante y son actualizadas de manera permanente.

Específicamente en lo que respecta a la habilitación para obtener el permiso de funcionamiento de los consultorios odontológicos, los requisitos están contemplados en el Reglamento de Unidades Asistenciales Odontológicas publicado en el boletín oficial N° 29.180 (COSUCOBA).

Allí se establecen los siguientes puntos principales a cumplir:

- La unidad asistencial debe estar compuesta por área de recepción, sala de espera, espacio de atención y baño.
- Debe proveerse la nómina completa de profesionales odontólogos que trabajarán en el consultorio, indicando los días y horarios en que atenderán.
- Asegurar el cumplimiento de una cadena aséptica.
- El área de atención deberá contar con buena ventilación e iluminación, ya sea natural o artificial.
- Las aberturas, las paredes y los techos, deben estar revestido de un material que permita una adecuada higiene, con revestimiento impermeable y que impida la entrada de polvillo e insectos.
- Cada área de atención deberá contar con un instrumental mínimo compuesto de sillón dental, salivadera, foco de luz dirigida, sistemas de desinfección y de esterilización, de aspiración y métodos idóneos de tratamiento del instrumental y desechos contaminantes. Se encuentran prohibidos los ventiladores.
- Se admiten hasta tres áreas de atención, separadas adecuadamente entre sí.
- Al área de atención deberá accederse directamente desde la sala de espera o través de un pasillo, pero sin tener que atravesar otra área para llegar a la misma.
- El área de atención deberá tener, como mínimo, 7,5 m<sup>2</sup>, manteniendo la proporcionalidad en las dimensiones.

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

Para continuar con el análisis de los factores externos que pueden llegar a condicionar a la empresa, se hará uso de la matriz EFE. Esta permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva (David, 2003).

A continuación, el detalle al que se ha podido arribar.

**TABLA 3: MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO**

<b>Factores Externos Claves</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor Ponderado</b>
<b>Oportunidades</b>			
1) Tendencia del cuidado bucal como parte de la estética personal.	0.09	4	0.36
2) Avances tecnológicos que permiten tratamientos menos dolorosos.	0.06	3	0.18
3) Mayor concientización sobre la importancia de una buena salud bucal.	0.04	3	0.12
4) Mayor información disponible en internet acerca de distintos tratamientos bucales disponibles.	0.07	4	0.28
5) Uso de las redes sociales como medio de publicidad directo.	0.06	4	0.24
6) Posibilidad de contar con jóvenes profesionales recién recibidos de la carrera de odontología.	0.03	1	0.03
7) Desarrollo de innovaciones en servicios que permiten sumar prestaciones a ofrecer.	0.04	3	0.12
8) Incremento del turismo extranjero de salud que puede abarcar a la odontología.	0.02	2	0.04
9) Posibilidad de firmar convenio de trabajo con obras sociales de excelencia.	0.05	4	0.2
10) Potencialidad para negociar representación exclusiva con alguna marca de estética dental prestigiosa.	0.06	4	0.24
<b>Subtotal</b>	<b>0.52</b>		<b>1.81</b>
<b>Amenazas</b>			
1) Restricción de parte del gobierno a las importaciones.	0.07	2	0.14
2) Cepo al dólar que impide acceder a bienes cotizados en dicha moneda.	0.07	3	0.21
3) Altos niveles de inflación que socavan el poder adquisitivo de las personas.	0.09	4	0.36
4) Incertidumbre constante por políticas implementadas por los gobiernos de turno.	0.07	2	0.14
5) Posible aumento de la presión impositiva.	0.05	2	0.1
6) Gran número de egresados anualmente de la carrera de odontología.	0.03	1	0.03
7) Nuevas disposiciones del municipio en materia ecológica, pueden llevar a un aumento de costos en la readecuación de las instalaciones de la clínica.	0.01	1	0.01
8) Presencia de competidores de larga data en la ciudad de Necochea.	0.04	3	0.12
9) Financiación bancaria prácticamente inexistente o a tasas altísimas.	0.04	3	0.12
10) Ingreso al sector de franquicias odontológicas.	0.01	1	0.01
<b>Subtotal</b>	<b>0.48</b>		<b>1.24</b>
<b>Valores:</b> 1. Respuesta deficiente, 2. Respuesta de nivel promedio, 3. Respuesta por arriba del promedio, 4. Respuesta excelente.	<b>1</b>		<b>3.05</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

En base al resultado obtenido, se puede afirmar que la empresa cuenta con oportunidades por encima del promedio, que la ubican ventajosamente frente al contexto.

Del análisis de esta matriz, se puede inferir que existen grandes oportunidades a explorar por parte de la empresa, una vez que esta comience con sus operaciones. La tecnología jugará un papel favorable muy importante para la clínica, tanto por el lado de los pacientes que, gracias a la información a la que tienen acceso por internet, pueden demandar ellos mismos los tratamientos que desean, sin esperar ser ofertados, como por parte de la empresa, que puede valerse de las redes sociales para llegar a su público de forma directa y, además, ofrecer tratamientos menos dolorosos a sus pacientes, abriéndose una brecha grande en la atención a personas que quizás sean reacias a la atención odontológica por temor al dolor.

Por su parte, se vislumbra gran potencialidad para trabajar de forma conjunta con prepagas y obras sociales exclusivas, y en la adquisición de la representación de alguna marca de estética dental con target en los sectores más pudientes.

Por otro lado, del análisis también surgen amenazas claras para la empresa, la más relevante, es la resultante del alto nivel de inflación que hace mella en el poder adquisitivo de la población, llevándolos a tener que priorizar en gastos necesarios para la vida diaria y dejando de lado las erogaciones prescindibles, como lo pueden ser algunos tratamientos dentales de perfeccionamiento.

También se detectaron como importantes, las restricciones a las importaciones y la vigencia del cepo cambiario, que dificultan el acceso a los insumos utilizados en la atención en consultorio. Esto podría llegar a modificarse en el corto plazo, total o parcialmente, en vista del DNU 70/3023 mencionado en apartados anteriores, que brega, entre muchos otros factores, por una apertura comercial internacional.

Finalmente, la presencia de competidores de gran trayectoria en la ciudad de Necochea y el prácticamente nulo acceso a fuentes de financiación, pueden llegar a ser obstáculos en la consecución de los objetivos que se plantea la empresa.

## **Micro Entorno**

### Matriz del Perfil Competitivo

Según Fred David, “la matriz de perfil competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio” (David, 2003).

Para la empresa cuyo plan de negocios se está elaborando, la MPC se compone de los siguientes factores y participantes principales:

**TABLA 4: MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO**

Factores Importantes para el Éxito	Valor	Carlson Odontología		Instituto Odontológico		Clínica Cruz Azul		Centro Odontológico Modelo	
		Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje
Años de experiencia	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27
Convenio con obras sociales	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32	1	0.08
Foco en nicho de adultos	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18
Especialidad en estética odontológica	0.09	4	0.36	2	0.18	2	0.18	4	0.36
Tendencia a la innovación	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28
Diferenciación	0.09	4	0.36	2	0.18	4	0.36	3	0.27
Posicionamiento de mercado	0.09	1	0.09	4	0.36	3	0.27	3	0.27
Publicidad	0.10	3	0.3	3	0.3	2	0.2	2	0.2
Ubicación	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12
<b>Total</b>	<b>0.73</b>		<b>2.12</b>		<b>2.27</b>		<b>2.05</b>		<b>2.03</b>

Los valores de las clasificaciones son los siguientes: 1 = debilidad principal, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza principal.

Fuente: Elaboración propia.

Si bien en Necochea existen muchas clínicas y consultorios odontológicos particulares, los principales actores dentro del sector, son el Instituto Odontológico, la Clínica Cruz Azul y el Centro Odontológico Modelo. Con distintos grados de fortalezas, todos son competidores poderosos y con gran experiencia y trayectoria. Sin embargo, el puntaje obtenido por Carlson Odontología se encuentra prácticamente al mismo nivel que el resto, lo que resulta muy alentador respecto al papel que podrá lograr en el mercado, una vez que comience a funcionar.

### Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas (Porter)

En este apartado se evalúa el entorno inmediato de la empresa y, para ello, se empleará el modelo de las cinco fuerzas, desarrollado por Michael Porter. Este análisis permitirá

identificar los factores clave que influyen en el posicionamiento competitivo de la empresa y la estrategia a seguir.

*Ilustración 1: Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter*



*Fuente: Dalmau, J.I.2007*

Esta herramienta considera la existencia de cinco fuerzas que influyen en una empresa:

- Rivalidad entre competidores
- Amenaza de entrada de nuevos competidores
- Amenaza de productos sustitutos
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los consumidores

## 5. Rivalidad entre competidores

La estructura de la competencia es importante a la hora de conocer el grado de rivalidad existente para una empresa. El sector de la odontología cuenta, en su mayor parte, con pequeñas clínicas privadas y, desde hace un tiempo atrás, con policlínicas, es decir, franquicias con un mayor número de empleados, con más cantidad de recursos y una oferta de servicios a menor precio. El desafío del consultorio odontológico en análisis, es el de mantener la competitividad obteniendo beneficios, y sostener o ganar participación en el mercado.

En el entorno en el que se encuentra la clínica dental en la ciudad de Necochea, existe un elevado número de competidores, siendo un riesgo para el negocio, ya que estos, debido a la crisis económica y con el afán de buscar nuevos clientes, pueden realizar acciones agresivas, como podrían ser tratamientos a muy bajo precio, tratamientos standarizados sin individualizar, no ofrecer garantía

La tasa de crecimiento del sector también afecta en el nivel de rivalidad del mismo. El sector odontológico se encuentra en una fase de crecimiento y desarrollo, pero, debido a la situación económica analizada anteriormente, no se ve muy favorecido. El único factor que lo salva, es la necesidad primaria de la salud bucodental por parte de los ciudadanos.

Como he mencionado existe un número elevado de clínicas dentales, por ello los esfuerzos estarán centrados en el entorno directo y cercano. Como la rivalidad competitiva es muy elevada, porque todas las clínicas ofrecen los mismos servicios, en una misma escala, lo único que puede marcar diferencia del resto, son los precios y la atención al cliente. Factor intangible pero muy considerado en la profesión, al ser valorada por la mayoría de los pacientes.

Por lo tanto, el nivel de intensidad de la rivalidad competitiva será alto, ya que en gran parte del sector dental se ofrece la misma gama de servicios, por lo que hay que diferenciarse de los competidores de manera que el paciente vea en la Clínica Carlson un espacio de salud cercano, que le resuelve sus problemas bucales de manera personalizada, informada con una relación costo/beneficio favorable y amigable con el medio ambiente.

## 2.Amenaza de entrada de nuevos competidores

Las barreras de entrada son fundamentales para la amenaza de entrada de competidores potenciales. Como ya se ha comentado con anterioridad, uno de los principales problemas que atraviesa el sector, y que forma parte de una amenaza de entrada, es el crecimiento importante de odontólogos recién titulados, como consecuencia del aumento de universidades privadas que ofertan estudios de odontología, y la irrupción de macro clínicas con dentistas trabajando para terceros.

La experiencia, conocimiento del sector, habilidades/destrezas adquiridas y eficiencia, también son factores clave que intervienen en las barreras de entrada, ya que son ventajas a favor de los odontólogos existentes frente a los recién titulados. Un recién titulado que desee montar un consultorio, le será muy difícil competir con un profesional que lleva más de 20 años de trabajo al servicio del paciente, con sus clientes potenciales y experiencia. Sabiendo que podrá ofrecer servicios a menor costo la amenaza de entrada de este tipo de competidores se esmerila y esfuma.

#### 4.Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos que pueden ser consumidos o usados en lugar de otros. Limitan el potencial de una empresa y entran en competencia directa con el servicio al que se le presenta como sustitutivo, ya que cumplen la misma función dentro del mercado y satisfacen la misma necesidad que está buscando el paciente.

Dentro del sector de la odontología existen pocos productos sustitutos debido a que el servicio terminado requiere la intervención profesional del dentista, ya sea en el caso de la aplicación de ortodoncia, una limpieza general, la aplicación de empastes o pernos, y la mayoría de los servicios prestados en consultorio. Es por ello que se trata de una amenaza de baja intensidad en el conjunto.

#### Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores ejercen su poder de negociación sobre las empresas amenazando con elevar el precio o reducir la calidad de los productos o servicios. Siempre habrá que comparar los distintos precios que los proveedores dan por sus productos y compararlos entre ellos para encontrar el que proporcione una mejor relación calidad precio, así pues,

el saber que ofertas hay en el mercado, nos da una visión de las nuevas tecnologías que se estén ofertando y se podrá negociar, mostrando ofertas y precios de sus competidores.

En el sector de la odontología, existen dos grupos diferenciados de proveedores: los mecánicos dentales y las comercializadoras de insumos odontológicos.

- Mecánicos dentales: Son aquellos profesionales encargados de diseñar, elaborar, fabricar y adaptar distintas prótesis dentales existentes. Cada caso clínico requiere una prótesis o dispositivo determinado, que ha de cumplir los requisitos necesarios, tanto funcionales como estéticos. Es un factor clave para tener resultados en el mercado, ya que un buen mecánico dental garantiza el éxito del tratamiento. La estética, la profesionalidad, la fiabilidad en los plazos de entrega y la calidad de los tratamientos ofertados, son características fundamentales a la hora de elegirlos.
- 3. Proveedores de insumos odontológicos: Son menos relevante en la clínica, pero a la vez un factor indispensable, ya que un buen material mejora el funcionamiento y acabado de los tratamientos, como pueden ser fresas, turbinas y siliconas. El poder de negociación de los proveedores estará determinado por cada variable. El cumplimiento en las entregas y la calidad de los materiales que ofrecen, serán fundamentales en la elección de los mismos.

Por lo expuesto, se puede concluir que los proveedores ejercen un poder de negociación muy importante sobre el sector odontológico.

#### 1. Poder de negociación de los consumidores

El cliente (consumidor) es el agente más importante para una empresa, de hecho, si no hubiera clientes el negocio no podría funcionar; es el pilar para el éxito de cualquier negocio. Al ser la odontológica una empresa en la que los clientes participan de forma activa en la operación del servicio, producen un impacto significativo en la productividad del negocio, pudiendo presionar para que se le rebajen los precios o pedir un mayor servicio.

Está demostrado, además, que el comportamiento del cliente ha cambiado. El consumidor actual no quiere solo un producto o servicio de calidad a un precio justo, sino que también

quiere comprarle a una empresa que le ofrezca un servicio personalizado y que priorice su experiencia. El consumidor valora positivamente a las empresas que se posicionan, son transparentes en sus negocios, asumen una gran responsabilidad social, y tienen valores similares a los suyos. Todo esto, en conjunto, genera un sentimiento de confianza, que se torna una percepción fundamental para fidelizar al cliente y propagar la credibilidad y reputación de una organización ante el mercado.

La potencialidad de los clientes para este sector, depende en gran medida de las variables que se analizan a continuación:

- Concentración de los clientes: En el sector odontológico no existe una gran fragmentación en los clientes. No se encuentran grandes grupos de compradores que puedan crear presión.
- Volumen de compra: La norma general de los consultorios odontológicos, es que los pacientes no realizan un gran volumen de pedidos, al contrario, por lo general, son tratamientos individualizados y unitarios.
- Productos sustitutos: Como se ha analizado anteriormente, no se encuentran productos sustitutos de importancia en el sector, ya que se requiere siempre la intervención un odontólogo profesional en la aplicación del servicio.
- Costos de cambio: Este factor no le afecta al cliente, ya que si decide cambiar de clínica dental no le supondrá ningún coste adicional.
- Nivel de información al cliente: El paciente puede obtener información fácilmente, pero sin poder discernir si es veraz o no. En Internet existe gran cantidad de sitios disponibles en el que puede encontrar información sobre los signos y síntomas que tiene y hasta sus posibles tratamientos, o incluso acudiendo a distintas clínicas dentales y consultorios para poder comparar presupuestos y tratamientos. Por lo que el paciente en este aspecto cree disponer de un nivel de información muy amplia y variada.

Como resumen al análisis de los clientes, se infiere que el sector odontológico trabaja bajo pedido. La práctica habitual de los pacientes es solicitar presupuestos a diferentes profesionales, tratando de ajustar los precios y la calidad a sus necesidades. De este modo,

el cliente podrá crear presión en relación con el presupuesto debido a la existencia de una fuerte competencia.

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

Como primera aproximación a un análisis integral de la empresa, se utilizará la matriz de evaluación del factor interno (EFI) de Fred David. “Esta herramienta para la formulación de la estrategia, resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas” (David, 2003).

*TABLA 5: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS*



<b>Factores Internos Claves</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor Ponderado</b>
<b>Fortalezas</b>			
1) Se cuenta con local propio, por lo que no se paga alquiler.	0.05	3	0.15
2) Los socios detentan amplia experiencia en el sector.	0.08	4	0.32
3) Los socios ya registran cartera propia de pacientes.	0.05	3	0.15
4) La empresa tiene en propiedad aparatología de punta.	0.09	4	0.36
5) Infraestructura edilicia inclusiva y de fácil acceso.	0.06	3	0.18
6) Jornada de atención extendida y con horarios flexibles.	0.03	3	0.09
7) Relación previamente desarrollada con proveedores.	0.06	4	0.24
8) Sólida implementación de protocolos de prevención de Covid.	0.03	3	0.09
9) Plan de negocios robusto para lograr una expansión exitosa del negocio.	0.06	4	0.24
10) Foco en el cliente con atención personalizada.	0.08	4	0.32
<b>Subtotal</b>	<b>0.59</b>		<b>2.14</b>
<b>Debilidades</b>			
1) Relación de tipo familiar entre los socios, que puede llegar a mezclar problemáticas.	0.01	2	0.02
2) Los socios no cuentan con formación profesional en negocios.	0.04	1	0.04
3) Financiación con fondos propios, que puede llegar descapitalizar a la empresa.	0.05	1	0.05
4) Foco puesto únicamente en adultos, dejando de lado la atención completa de una unidad familiar.	0.02	2	0.04
5) Inexistencia de empleados odontólogos que permita asegurar reemplazo por posibles ausencias.	0.02	2	0.04
6) Ausencia de convenios firmados para atender con obras sociales.	0.07	1	0.07
7) Insumos a comprar en dólares, cuando la empresa gana en pesos.	0.08	1	0.08
8) Por la gran trayectoria de los socios, posibles reticencias a "salirse del molde" para tomar riesgos que atraigan a un público joven.	0.04	2	0.08
9) Necesidad de destinar presupuesto considerable en publicidad para darse a conocer en el nuevo lugar.	0.03	2	0.06
10) Marca débil frente a competidores de mayor presencia en la ciudad.	0.05	2	0.10
<b>Subtotal</b>	<b>0.41</b>		<b>0.58</b>
<b>Valores:</b> 1. Debilidad mayor 2. Debilidad menor 3. Fortaleza Menor 4. Fortaleza mayor	<b>1</b>		<b>2.72</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

Del resultado arrojado por la matriz anterior (puntaje mayor a 2,5), se puede afirmar que la empresa cuenta con una posición interna sólida.

De las fortalezas detectadas, las más importantes son aquellas relacionadas con los propios socios de la empresa, que incursionan en un nuevo emprendimiento en el que, además de la aparatología y mobiliario con el que ya cuentan, aportan su experiencia en la profesión y en atención a clientes, obtenida durante años de trabajo, un conocimiento de los

proveedores más valiosos del mercado, una cartera de clientes fidelizada basada en el respeto, la confianza y la ética y la posibilidad de contar con una propiedad de atención propia localizada en una zona concurrida (enfrente a una escuela). Por último y no menos importante es contar con un plan de negocios en el cual apoyarse y poder justificar sus decisiones ubicándolos en una posición ventajosa frente a la competencia que no lo tiene.

Por el lado de las debilidades, la falta de formación en negocios de los socios, podría llegar a privarlos de una visión empresarial para la administración del nuevo emprendimiento, así como un entrenamiento menor a la hora de detectar oportunidades de acción. La ausencia de convenios con obras sociales y la necesidad de financiarse constantemente con fondos propios, podría llegar a restringir el crecimiento de la empresa.

### **Análisis FODA**

A continuación, se utilizará el análisis FODA para diagnosticar la situación de Carlson Odontología. Aquí se analizan sus características internas (debilidades y fortalezas) y su situación externa (amenazas y oportunidades).

*Tabla 6: FODA, Fuente: Elaboración propia.*





## Análisis FODA

FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
<b>DEBILIDADES</b>		<b>AMENAZAS</b>	
1	<i>Relación de tipo familiar entre socios que puede causar conflictos.</i>	1	<i>Turismo de salud en aumento que podría incluir tratamientos dentales.</i>
2	<i>Falta de formación profesional en negocios por parte de los socios.</i>	2	<i>Restricciones de acceso a divisas extranjeras.</i>
3	<i>Financiación exclusiva con fondos propios.</i>	3	<i>Altos niveles de inflación que afectan el poder adquisitivo.</i>
4	<i>Enfoque exclusivo en adultos, descuidando la atención familiar.</i>	4	<i>Incertidumbre política que puede afectar la estabilidad económica.</i>
5	<i>Falta de odontólogos adicionales para cubrir ausencias.</i>	5	<i>Posible aumento de la carga impositiva.</i>
6	<i>Ausencia de acuerdos con obras sociales.</i>	6	<i>Gran número de nuevos egresados de odontología compitiendo en el mercado.</i>
7	<i>Dependencia de insumos comprados en dólares.</i>	7	<i>Nuevas regulaciones municipales que pueden aumentar los costos de operación.</i>
8	<i>Reticencia a asumir riesgos para atraer a un público joven.</i>	8	<i>Competidores con presencia establecida en la ciudad.</i>
9	<i>Necesidad de inversión considerable en publicidad.</i>	9	<i>Dificultades para acceder a financiamiento bancario a tasas razonables.</i>
10	<i>Marca débil en comparación con competidores establecidos.</i>	10	<i>Ingreso de franquicias dentales al mercado local.</i>
<b>FORTALEZAS</b>		<b>OPORTUNIDADES</b>	
1	<i>Local propio, sin necesidad de pagar alquiler.</i>	1	<i>Creciente interés en el cuidado bucal como parte de la estética personal.</i>
2	<i>Socios con amplia experiencia en el sector odontológico</i>	2	<i>Avances tecnológicos que hacen los tratamientos menos invasivos</i>
3	<i>Cartera propia de pacientes ya establecida</i>	3	<i>Mayor conciencia sobre la importancia de la salud bucal</i>
4	<i>Equipamiento de última tecnología en propiedad.</i>	4	<i>Acceso a información sobre tratamientos bucales a través de internet.</i>
5	<i>Infraestructura edilicia inclusiva y de fácil acceso.</i>	5	<i>Uso efectivo de redes sociales para publicidad directa</i>
6	<i>Horarios extendidos y flexibles de atención</i>	6	<i>Disponibilidad de jóvenes profesionales de odontología</i>
7	<i>Relaciones sólidas con proveedores establecidas</i>	7	<i>Innovaciones en servicios que pueden ampliar la oferta</i>
8	<i>Implementación exitosa de protocolos de prevención de COVID-19</i>	8	<i>Posibilidad de colaborar con obras sociales prestigiosas</i>
9	<i>Plan de negocios robusto para una expansión exitosa</i>	9	<i>Potencial para establecer alianzas con marcas de estética dental.</i>
10	<i>Enfoque en atención personalizada al cliente.</i>	10	<i>Turismo de salud en aumento que podría incluir tratamientos dentales</i>



Una vez analizado el macroentorno de la empresa, se puede observar que la recesión económica por la que está atravesando el país en estos momentos, no es favorable para la empresa, ya que el poder adquisitivo de la población está deteriorado. Sin embargo, al tratarse de un centro odontológico, que ofrece servicios que el sistema de salud público no cubre, es probable vislumbrar algún crecimiento en el sector.

En el microentorno, se entiende como principal el problema que ha surgido como consecuencia del exceso de recién titulados en odontología, provocado por la abundante oferta de las universidades que ofrecen esta carrera.

Respecto a la competencia directa, la rivalidad competitiva surgida por la aparición de clínicas privadas en las que el cliente es sólo considerado un número para obtener mayor rédito económico, repercutiendo favorablemente a la hora de captar clientes a los que se brindará atención personalizada.

Habiendo ya efectuado el análisis FODA, se está en condiciones de proponer las estrategias a aplicar para lograr el éxito del negocio:

- Maximizar fortalezas y oportunidades:

Utilizar la experiencia de los socios y la tecnología avanzada para ofrecer tratamientos de alta calidad y menos invasivos, capitalizando así la tendencia hacia el cuidado bucal como parte de la estética personal.

Expandir el alcance de la clínica a través de alianzas con marcas de estética dental prestigiosas y la colaboración con obras sociales reconocidas.

- Superar debilidades aprovechando oportunidades:

Capacitar a los socios en aspectos de gestión empresarial y establecer alianzas estratégicas con profesionales del área para compensar la falta de formación en negocios.

Diversificar la atención ofreciendo servicios para todas las edades y promoviendo la contratación de odontólogos adicionales para cubrir cualquier ausencia y ampliar la base de clientes.

- Fortalecer fortalezas frente a amenazas:

Diversificar proveedores y buscar alternativas locales para insumos, reduciendo la dependencia de los productos importados y mitigando el impacto de las restricciones gubernamentales a las importaciones.

Utilizar la sólida relación con los proveedores existentes para negociar precios y condiciones favorables, contrarrestando así los efectos de la inflación y las fluctuaciones cambiarias.

- Convertir debilidades en fortalezas:

Capitalizar la relación familiar entre los socios como un valor agregado, promoviendo la confianza y el trato personalizado con los pacientes.

Aprovechar la trayectoria y la reputación de la clínica para diferenciarse de la competencia y atraer a un público más amplio, incluidos los jóvenes, mediante campañas de marketing innovadoras y adaptadas a las redes sociales.

- Mitigar amenazas y debilidades:

Diversificar las fuentes de financiamiento mediante la exploración de opciones de financiamiento alternativas como inversionistas privados o programas de apoyo gubernamentales.

Establecer medidas de contingencia y planes de respuesta ante cambios políticos o económicos que puedan afectar la estabilidad del negocio, como la implementación de estrategias de ahorro o la adaptación ágil a nuevas regulaciones.

### **Establecimiento de Objetivos**

Analizados tanto el micro como el macro entorno, se encuentra en condiciones de denunciar los objetivos que direccionarán las acciones a tomar.

34

#### Objetivos de largo plazo:

- Incrementar la participación de mercado de la empresa en un 50% en el término de cinco años, dentro del segmento de estética dental, en la ciudad de Necochea y alrededores.
- Lograr un crecimiento en los activos principales de la empresa, como la aparatología de vanguardia, efectuando un recambio obligatorio al término de su vida útil, e incorporando innovaciones.
- Consolidar la integración vertical del consultorio, ofreciendo planes propios de atención en cuidado y estética bucal.
- Diversificar en una nueva unidad de negocios, ofreciendo a la venta productos exclusivos de cuidado bucal para uso domiciliario, a los pacientes.

#### Objetivos de mediano plazo:

- Incrementar la participación de mercado de la empresa en un 25% en el término de tres años, dentro del segmento de estética dental, en la ciudad de Necochea y alrededores.
- Desarrollo de Alianzas Estratégicas: Establecer alianzas con otros profesionales de la salud o instituciones para ofrecer servicios complementarios o para referencias cruzadas de pacientes.
- Generar crecimiento en ingresos del 60%, respecto de inicio en actividades, a valores constantes.
- Lograr que, del total de ingresos alcanzados, un 35% correspondan a la asistencia a través de planes propios de atención en cuidado y estética bucal; un 25% a atención a través de representación de marcas o por obras sociales o prepagas; y un 10% a la venta de productos exclusivos de cuidado bucal para uso domiciliario.

Objetivos de corto plazo:

- Incrementar la cantidad de clientes en cartera en un 30% en un año.
- Generar ingresos de, por lo menos, \$80.000.000.- en el primer año.
- Crecer en facturación en un 30% cada año.
- Lograr posicionamiento en las redes sociales, alcanzando, por lo menos, 1.000 seguidores genuinos de acuerdo al target elegido.
- Celebrar contrato con una marca exclusiva de cuidado bucal y con, al menos, una obra social y una prepaga.
- Participar en al menos dos eventos al público al año, en donde se promueva la conciencia de sanidad bucal.



## MERCADO OBJETIVO

La segmentación de un mercado consiste en descubrir grupos de consumidores donde sus integrantes sean lo más homogéneos posibles entre sí, es decir, en buscar grupos de personas que sean lo más similares posibles en cuanto a las percepciones de los productos o servicios, a sus comportamientos y a sus actitudes. Cada uno de estos grupos es lo que se conoce como segmento.

La razón de segmentar un mercado está en la esencia del marketing pues el valor ofrecido por la empresa al mercado debe ser el máximo y sólo está limitado por la rentabilidad. Cuando un mercado es heterogéneo, ofrecer una solución única no será tan beneficioso como cuando se ofrece una solución individualizada.

El segmento de un mercado ha de reunir una serie de características para poder direccionarse a él con éxito: ha de ser medible, rentable, accesible, diferenciable y accionable.

Los criterios para segmentar el mercado que se emplearán para Carlson Odontología, serán los siguientes:

- **Demográficos:** El mercado se divide en grupos según edad, sexo, tamaño familiar y estado civil.  
Edad: 16 a 99 años.  
Sexo: Indefinido.  
Nacionalidad: Indistinta.
- **Geográficos:** Argentina, provincia de Buenos Aires, localidad de Necochea y alrededores (Quequén, Lobería y San Cayetano).
- **Socioeconómicos:** Es uno de los principales criterios a la hora de segmentar el mercado, ya que en función del nivel adquisitivo de cada paciente y de sus necesidades, se decantará por un tratamiento u otro. Este factor es muy decisivo a la hora de segmentar ya que abarca a dos tipos de público, aquel que acude al dentista por necesidad y aquel que lo hace por la mera estética.

Una vez analizado estos criterios de segmentación muy importantes, se deberá escoger una de las siguientes actividades para la creación de servicios, según el número de segmentos a los que se dirigirá:

- Enfocarse en un segmento: El desarrollar servicios para un sólo segmento de mercado implica ofrecer al consumidor servicios totalmente diferenciados, para lo cual la empresa deberá utilizar la estrategia selectiva de mercado y ofrecer como atributo principal la exclusividad. De ésta manera, los consumidores estarán dispuestos a pagar lo que sea necesario para obtener el servicio, ya que el cliente en este segmento no compra el servicio sino la satisfacción.
- Enfocarse en más de un segmento de mercado: Se deberá ofrecer al cliente servicios con alto valor agregado, pero sin llegar al extremo de ofrecer exclusividad. El consumidor estará dispuesto a pagar por un servicio de calidad, pero sin descuidar su economía.
- Dirigirse a todo el mercado sin excepción: En este caso, no se deberá segmentar el mercado, sino ofrecer producto masivamente. Al determinar un servicio dirigido a todo el público, se deberá establecer como atributo esencial precios bajos.

Para el centro odontológico, la opción que se considera más apropiada es el enfoque en más de un segmento de mercado, ya que se va a ofrecer al cliente servicios con alto valor agregado, pero sin llegar a brindar exclusividad, por lo menos al comienzo.

Una vez analizada la segmentación más adecuada para el negocio, es imprescindible definir el público objetivo más apropiado. El público estará compuesto por personas de entre 16 a 80 años de la ciudad de Necochea y sus alrededores, con un poder adquisitivo medio – alto.

En tal sentido, si se toma en consideración que, según cifras difundidas por el INDEC, en el primer semestre del corriente año 2023, el 40,1% de la población argentina se encontraba bajo la línea de pobreza (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, s.f.), es posible extrapolar ese dato a la situación particular de Necochea. El segmento de clientes estará compuesto por personas no incluidas en ese conjunto y, por descarte, se estaría en condiciones de suponer que el público potencial sería de 62.881 personas, que se encontrarían por encima de la línea de pobreza.

## DESARROLLO DEL NUEVO NEGOCIO

### Plan de Marketing

El marketing es un sistema total de actividades empresariales encaminadas a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen las necesidades de los consumidores actuales y potenciales.

El Plan de Marketing es una herramienta de gestión que tiene en cuenta toda la información obtenida en el análisis del sector y refleja la estrategia a seguir en relación con el producto o servicio que se quiere ofertar. El mismo debe incluir:

- Las características del producto o servicio.
- Segmentación del público objetivo.
- La estrategia de los precios.
- La estrategia de la promoción.
- La estrategia de distribución

### Servicios que Ofrecerá la Empresa

38

La calidad del servicio ofertado por Carlson Odontología, es una característica muy importante y valorada por el cliente, ya que se trata de un sector en el que el grado de diferenciación de los servicios no es muy alto.

El alto nivel de personalización hace que resulte imprescindible que sean realizados los tratamientos con el más alto nivel de calidad posible.

A continuación, se hará una breve reseña de los tratamientos que ofrecerá Carlson Odontología.

#### Odontología general

La odontología general y restauradora, consiste en el diagnóstico de todos los problemas relacionados con la salud bucal y la función de la sonrisa, incluidos el tratamiento y la reparación de dientes, encías y tejidos fracturados, infectados o dañados de alguna forma.



En el consultorio se brindarán diversos servicios que incluyen desde los cuidados preventivos, higiene dental, tratamientos de endodoncia y periodoncia, hasta el reemplazo de los dientes perdidos mediante prótesis fijas o removibles, o por medio de implantes.

### Periodoncia

Es el tratamiento de todos los problemas de las encías y el hueso que sostiene los dientes, evitando una posible pérdida dentaria.

### Endodoncia

Tratamiento conocido coloquialmente como “matar el nervio”. Consiste en la extirpación del paquete v&uacute;sculo - nervioso que se encuentra en el interior del diente y es el causante del dolor dentario. Por medio de unos instrumentos especiales, se limpia el interior del diente dejándolo libre de infección. Cada diente tiene en su interior una red de vasos que se distribuyen dentro del diente formando una red de conductos. La endodoncia pretende limpiar cada conducto y dejar el diente apto para su posterior restauración.

### Prótesis dental

Las prótesis dentales son dientes artificiales que se emplean cuando se ha producido la rotura de una, varias o todas las piezas dentales. Estas prótesis pueden ser fijas, removibles o con implantes. Cuando se han perdido todas las piezas dentarias, las personas tienen dos opciones: utilizar dentaduras completas móviles o colocarse implantes para colocar los dientes de forma fija.

### Implantología

Es la opción que se busca cada vez con mayor frecuencia, y cuyo método utiliza “tornillos” de titanio que se incrustan en el hueso y dejan un pilar por fuera de la encía en donde se atornilla el diente definitivo. Son raíces dentales que sustituyen la parte de la raíz de un diente natural perdido, favoreciendo la fusión con el hueso.

Con una preparación y ejecución cuidadosa, el tratamiento debería completarse sin problemas y con un riesgo mínimo. Si se mantiene una buena higiene bucal, que incluye los cuidados necesarios en casa y revisiones regulares, los implantes durarán muchos años, e incluso toda la vida.

### Odontogeriatría

Esta especialidad se define como la atención de la salud bucal para mayores, y para personas de cualquier edad, cuyo estado físico general esté significativamente influenciado por procesos degenerativos y enfermedades que se asocian habitualmente con la persona mayor.

A medida que pasan los años, las demandas son cada vez mayores y requieren de profesionales preparados, no solamente en las características odontológicas de los ancianos, sino también en aspectos médicos, gerontológicos y psicológicos, para poder llegar a un grado de comprensión indispensable que posibilite un buen diagnóstico y un plan de tratamiento adecuado.

Uno de los principales objetivos que se requiere tener, es el de devolver a las personas mayores la calidad de vida que han perdido con los años y hacer que vuelvan a sonreír.

### Estética dental

La creciente necesidad de tener una bonita sonrisa, que permita sentirse parte de la sociedad actual, preocupada por la imagen, hace que cada vez más personas quieran tener la sonrisa perfecta.

Muchas personas sufren problemas por no poder sonreír, por lo tanto, analizando esta necesidad por la estética, se ofrecerán tratamientos de empastes del color de los dientes, fundas e implantes y blanqueamiento; tratamientos que ayudan, en la mayoría de los casos, a reparar dientes rotos, reemplazar empastes antiguos antiestéticos, poner dientes que falten y sobre todo, lo más importante según la visión de la empresa, brindar al paciente sonrisa y bienestar.

Todos los tratamientos y servicios realizados por Carlson Odontología, estarán plantados en unos principios que considerados básicos a la hora de prestar un servicio: fiabilidad, sensibilidad, confianza, empatía, comunicación y especialización.



## Estrategia de los precios

Para que se produzca una transacción, el precio tiene que ser aceptado por los compradores y vendedores. Por ello, el precio es un indicador del equilibrio entre la demanda y la oferta. Kotler lo define como la suma de todos los valores que los clientes dan a cambio de los beneficios de tener o usar un producto o servicio (Kotler & Armstrong, 2012).

En general, los consumidores de servicios están dispuestos a pagar precios altos si con ello reducen el grado de riesgo que perciben. Las características de la intangibilidad, la inseparabilidad, la heterogeneidad y lo perecedero de los servicios, contribuyen mucho a elevar el riesgo que se percibe.

La sensibilidad a los precios varía de un tipo de servicio a otro; es probable que distintos grupos de consumidores adjudiquen distintos pesos a la importancia que tiene cada uno de los factores sensibles a los precios.

### Fijación de precios

La fijación de precios es un elemento clave en la estrategia de una empresa y, para tomar decisiones estratégicas al respecto, es importante saber cuáles son los objetivos que pretendemos alcanzar.

Al considerarse la empresa de nueva creación, la preocupación estará centrada en aumentar la participación de mercado. Para ello, en un primer momento, la clínica se apegará a los aranceles odontológicos mínimos determinados por el Consejo Superior Colegio de Odontólogos Provincia de Buenos Aires (COSUCOBA), cuyo listado puede consultarse en el Anexo I.

### Planes de salud bucal otorgados por la clínica

La clínica tiene entre sus objetivos, ofrecer a sus pacientes planes de salud bucal enlatados, promoviendo la adopción fácil y entendible, de un set de cuidados a utilizarse dentro del plazo de un año. Estos serán publicitados a través de las redes sociales de propiedad de la clínica, a través de WhatsApp y por medios televisivo y gráficos locales.

Se han delineado tres posibles planes, los cuales podrán ser contratados abonando doce cuotas mensuales.

**TABLA 6: PLANES DE SALUD BUCAL A OFRECERSE POR LA CLÍNICA**

<b>Plan Gold</b>	<b>Plan Premier</b>	<b>Plan Black</b>
Incluye: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultas.</li> <li>• Obturaciones.</li> <li>• Limpieza dental.</li> <li>• Aplicación de flúor.</li> <li>• Sellado de fosas, surcos y fisuras.</li> <li>• Extracción de piezas dentarias.</li> </ul>	Incluye Gold y además: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ortodoncia sin límite de edad con brackets metálicos, con 24 encuentros para ajustes.</li> <li>• Un blanqueamiento por año.</li> </ul>	Incluye Premier y además: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ortodoncia sin límite de edad con brackets estéticos, con 24 encuentros para ajustes.</li> <li>• Un implante y una prótesis por año.</li> <li>• Un tratamiento de conducto por año.</li> <li>• Un neceser exclusivo por año, con elementos Premium para el cuidado bucal.</li> </ul>
<b>12 cuotas mensuales de \$20.000.-</b>	<b>12 cuotas mensuales de \$40.000.-</b>	<b>12 cuotas mensuales de \$60.000.-</b>

Fuente: Elaboración propia.

### **Estrategia de la promoción**

Los elementos que componen una estrategia de promoción son los que listamos a continuación. Para su implementación, contrataremos la gestión tercerizada de profesionales específicos.

- **Publicidad:** Anuncios de televisión, de radio, impresos, folletos, carteles, volantes, sección amarilla, directorios publicitarios, espectaculares, material audiovisual e Internet.

Se utilizarán anuncios en internet, radio, televisión (en Necochea es muy consumido el canal local TSN) y cartillas de obras sociales.

- Promoción de ventas: Sorteos, juegos, loterías, obsequios, muestreo, ferias, exhibiciones, demostraciones, cupones y financiamiento con tasa de interés baja.

De todas las herramientas de promoción disponibles para los consumidores, se utilizarán:

- Muestras: A cada paciente que acuda al consultorio, una vez realizado el tratamiento, se le va a explicar cómo mantener una higiene bucodental adecuada. Para ello, el profesional le enseñará las técnicas apropiadas para un buen cepillado, ofreciéndole muestras de pastas dentales y de cepillos de dientes, grabados en ambos casos con el nombre de Carlson Odontología y su número de teléfono, para posibles urgencias o necesidades bucodentales.
- Eventos y experiencias: Visitas a fábricas o empresas, actividades al aire libre, exposiciones artísticas y eventos deportivos.

El 3 de octubre, fecha en la que se festeja el día de la salud bucal, se formará parte de la exposición del distrito donde se hacen charlas educativas de prevención y control de caries.

- Relaciones públicas: Discursos, capacitaciones, seminarios, reportes anuales, publicaciones, asociación con cámaras de comercio y boletines de prensa. Se asistirá a todos los eventos de la ciudad, bajo el nombre comercial, y se participará en capacitaciones y discursos brindados por el círculo odontológico de la ciudad y alrededores.
- Venta personal: Programas de incentivos, reuniones de venta, muestreo y ferias. Este tipo de comunicación no se pondrá en uso ya que el odontólogo no puede salir a la calle para vender sus productos. Lo que sí se realizará, es transmitir a los vecinos más próximos la confianza de acudir a las instalaciones de la clínica, sólo para comparar precios, tratamientos y seguridad, sin el compromiso de contratarlos.

- Marketing directo: Catálogo de productos, telemarketing, compras por Internet, mensajes por correo electrónico y ventas por TV.

En este caso, se utilizará como marketing directo, a la técnica de e-mailing, ya que se considera que es la más apropiada para este tipo de empresas. Para ello, como ya se ha mencionado anteriormente, en la primera visita se recopilarán los datos de cada paciente y se depositarán en el programa

informático de almacenamiento, así como los tratamientos y seguimientos a realizar. A través de ello, se podrá clasificar la información personalizando los mails que se enviarán a los pacientes en función del tratamiento diagnosticado, como su posterior seguimiento clínico. Este tipo de marketing directo tendrá la función de comunicar por escrito las novedades.

También se implementará un perfil en Instagram, promocionando los tratamientos. El público podrá acceder para observar los trabajos, así como para comunicarse directamente con el consultorio, teniendo la posibilidad de escribir sugerencias y mejoras.

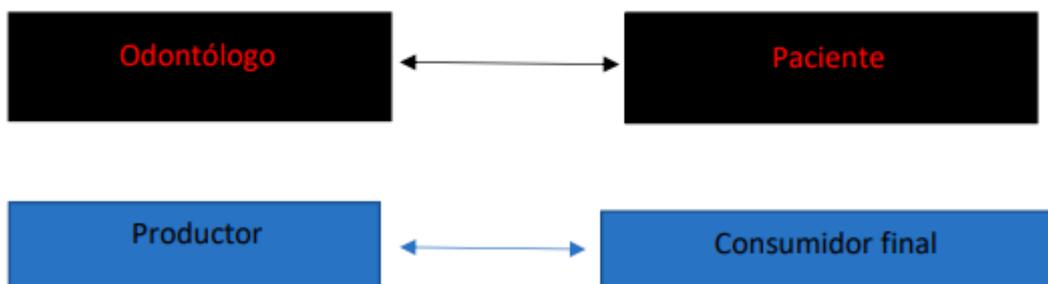
### Estrategia de la distribución

Formalmente, podría considerarse a los canales de distribución como circuitos definidos y cuyo objetivo final es facilitar el producto por parte de los productores para que los clientes puedan disfrutar del mismo al adquirirlo.

Por otra parte, la distribución suele clasificarse atendiendo al objeto protagonista del canal: bienes consumibles, bienes industriales o servicios.

Una vez explicado los distintos canales de distribución que pueden utilizarse, se observa que el mejor canal de distribución para Carlson Odontología, es el directo, en el que no interviene ningún intermediario, a la hora de realizar el tratamiento.

ILUSTRACIÓN 2: CANAL DE DISTRIBUCIÓN DIRECTO



Fuente: Elaboración propia

En este tipo de canal de distribución, el paciente acude al odontólogo con un problema, y este analiza los posibles tratamientos a implementar para solucionarlo. De ser posible, el propio odontólogo ejecuta el servicio sin la necesidad de que intervenga un intermediario, o bien, para aquellos casos en los que el cuadro sea complicado y requiera de ayuda hospitalaria, como podría ser en el caso de cirugía maxilofacial, se recurre a terceras partes.



## PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

### Elección de forma jurídica

Toda PYME necesita adoptar un tipo societario, es decir, una estructura legal que le permita organizar su administración, su gobierno y la propiedad de su capital.

Una empresa es una unidad de negocios y en un mundo de negocios, esta debe ser rentable. La empresa es un intangible, es una organización de producción de bienes y servicios destinados al cambio, con la esperanza de realizar beneficios.

La elección de la forma jurídica es una decisión clave a la hora de emprender un negocio. Se debe realizar un estudio para tomar la decisión más adecuada sobre qué forma jurídica deberá adoptar la empresa.

Hasta hace poco, las PyMES sólo tenían como opción formal, constituir una sociedad de responsabilidad limitada (S.R.L.), con bajos costos de constitución y actuación, pero con importantes limitaciones; o una sociedad anónima (S.A.), con mayores beneficios, pero más cara y compleja en su constitución y funcionamiento. En ese contexto, la reciente ley de emprendedores 27.349, acaba de crear a la “Sociedad por Acciones Simplificada” (S.A.S.) como una nueva opción para las PyMES.

Este nuevo formato tiene como característica principal que combina ventajas de las S.R.L. y la S.A. Suma flexibilidad y beneficios específicos, con facilidades de constitución y de actuación, menores costos, velocidad de inscripción, CUIT y cuenta bancaria express. Entre esas características, merecen destacarse: una libertad estatutaria casi absoluta, la posibilidad de ser unipersonal sin quedar sujeta a fiscalización permanente, el bajo costo derivado de un capital mínimo insignificante (dos salarios mínimos), la posibilidad de captar capitales por internet mediante el “crowdfunding”, las prestaciones accesorias de servicios pasados y futuros de administradores y proveedores, el mantenimiento de los aportes irrevocables sin devolver ni capitalizar por dos años, la posibilidad de prohibir la transmisión de acciones por diez años, la resolución de los conflictos por negociaciones amigables y arbitraje, y el uso de las nuevas tecnologías para los actos societarios, los registros contables y su relación con el Registro Público.

Además, las S.A.S. reiteran algunas ventajas propias de las S.R.L. No hay edictos para convocar a los socios, los administradores pueden durar en forma indefinida, no está sujeta

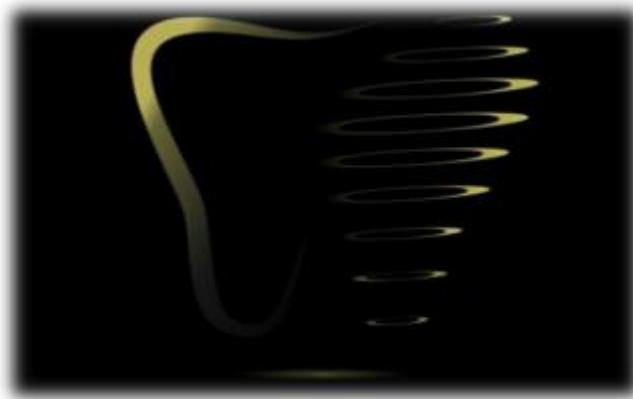
al control de la I.G.J. ni le debe presentar sus balances, y se puede excluir a un socio por inconductas.

También las S.A.S. reproduce ventajas de las S.A., entre ellas, la división del capital en acciones, que pueden ser de diversas clases y derechos, el mejor estatus comercial al poder optar contractualmente por crear un “presidente” del “directorio”, la confidencialidad sobre quiénes son sus dueños y el control del ingreso de socios, embargos y prendas, ya que todo se anota en un libro de registro de acciones que lleva la propia sociedad, la ausencia de un límite a la cantidad de socios, y que el capital social puede ser superior a los 10 millones sin quedar sujeta a la fiscalización permanente de la I.G.J.

Además, al igual que la S.R.L. (ley 27.264) y la S.A., al ser la S.A.S. una “sociedad por acciones”, puede emitir obligaciones negociables (art. 1 ley 23.576). A ello cabe agregar que la S.A.S. es el único sujeto beneficiario de los sistemas de financiación creados por la ley de Emprendedores 27.349, de préstamos y asistencias de las “instituciones de capital emprendedor”.

Con ese panorama, parecería que la S.A.S. sería el tipo societario ideal para la empresa que se está analizando en este plan de negocios. La misma llevará razón social de Carlson Odontología, Estética y Función S.A.S., siendo la imagen de esta clínica:

*ILUSTRACIÓN 3: LOGOTIPO DE LA EMPRESA*



*Fuente: Elaboración propia.*



## Estructura

Las características de las organizaciones permiten clasificarlas dentro de agrupamientos naturales o configuraciones. Mintzberg sostiene que las organizaciones son atraídas por una de las configuraciones en busca de una armonía estructural interna. Es así como elabora cinco configuraciones ideales que se constituyen "como una tipología de formas ideales o puras, cada una de las cuales es una descripción de un tipo básico de estructura organizativa". Como no hay estructura (real) que se ajuste perfectamente a una configuración, considero que la estructura de Carlson Odontología es una configuración combinada entre la estructura simple más la burocracia profesional.

**La estructura simple:** como su nombre lo indica, se trata de una estructura sencilla, informal y flexible. Corresponde a empresas pequeñas cuyas actividades giran en torno al director general, quien efectúa en forma directa la supervisión de los empleados y además asume varias funciones. Pero no se circunscribe únicamente a microempresas, pues también una empresa con decenas de empleados puede tener una estructura simple al carecer de un equipo de dirección.

Sus principales características son:

- Mínima división del trabajo.
- Pocas unidades y con escasa diferenciación entre ellas, ya que se utiliza una base funcional floja.
- Autoridad concentrada en la figura del propietario, quien centraliza la mayoría de las decisiones que se toman en la organización.
- Cuando tiene tecno estructura, esta es de reducido tamaño. Su línea media es casi inexistente ya que la relación propietario - operarios es directa.
- Poca formalización del comportamiento y de planeamiento y control.
- Supervisión directa como mecanismo de coordinación, comunicación y control.
- Poca normalización y estandarización de los procesos y procedimientos. Su sistema técnico se mueve en ambientes simples y dinámicos.

Este tipo de estructura tiene fortalezas y debilidades:

### Fortalezas

- Sencillez y economía.
- Flexibilidad y respuesta rápida.
- Gran sentido de la misión.

### Debilidades

- Aplicación limitada a pocas organizaciones.
- Excesiva concentración de poder en una o dos personas.
- Confusión entre aspectos estratégicos y aspectos administrativos.
- La baja especialización y la poca formalización pueden hacerla ineficiente.

Según el diagrama de Mintzberg, este tipo de estructura tendría la siguiente forma:



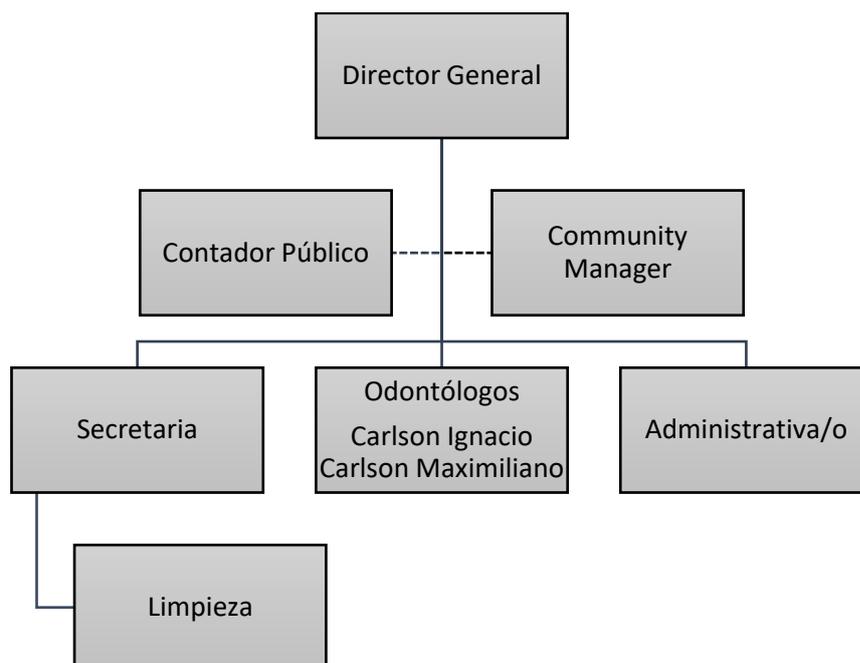
La organización que presenta la empresa cumple con las características de simple, es un consultorio odontológico nuevo, no es recomendable formar una estructura muy compleja. Proyectando en un futuro la incorporación de más profesionales y ampliación de la estructura edilicia.



También posee características de burocracia profesional: cuenta con la normalización de las habilidades profesionales y con el adoctrinamiento. Incorpora especialistas debidamente preparados, es decir, profesionales, quienes asumen un control significativo sobre su propio trabajo. La naturaleza burocrática de esta configuración radica en el empleo de normas que predeterminan lo que se debe hacer al interior de la organización. A diferencia de la burocracia maquina, en la burocracia profesional las normas surgen fuera de su propia estructura, especialmente en las asociaciones profesionales que reúnen a los operarios con sus colegas de otras burocracias profesionales.

A continuación, se expone el organigrama de la empresa en el que se representa su estructura orgánica, sobre la base de las relaciones jerárquicas de la organización.

**ILUSTRACIÓN 4: ORGANIGRAMA**



*Fuente: Elaboración propia.*

Descripción de los puestos de trabajo:

- Director general: Es el encargado de representar legalmente frente a terceros a la empresa.
- Contador público: Profesional contable externo, contratado para llevar adelante la contabilidad de la empresa, las liquidaciones y pagos de impuestos, y el asesoramiento financiero para las inversiones de la empresa.
- Community manager: Es la persona encargada de administrar las redes sociales de la empresa, de aplicar las campañas publicitarias que se canalicen por esas vías y de interactuar con los seguidores.
- Odontólogos: Son los profesionales que brindan los servicios de cuidado y estética dental requeridos por los pacientes.
- Administrativa/o: Es la/el encargada/o de llevar el control documental generado por el accionar diario de la clínica, así como de mantener relaciones con los proveedores y de efectuar el análisis de compras. Además, tiene a su cargo el control de las métricas y de la ejecución del plan de marketing diseñado para la empresa. Para ello, podrá requerir, de considerarlo necesario, el asesoramiento o contratación de algún profesional externo específico.
- Secretaria: Es la encargada de administrar la agenda de turnos y el flujo de movimientos dentro de la sala de espera. Además, es quien recibe a los pacientes y hace un primer filtro de necesidades.
- Limpieza: Servicio tercerizado encargado de mantener el lugar en condiciones de aseo necesarias para el funcionamiento del establecimiento. Recibe directivas de parte de secretaria.

## Plan de Operaciones

En este punto, se procederá a describir los procesos y operaciones que deben incluirse y el orden secuencial de cada uno de ellos, para poder determinar los requerimientos necesarios en cada una de las etapas de la realización y entrega del servicio.

Se entienden como proceso, a las actividades que se realizan en forma secuencial, desde la recepción del paciente hasta la finalización del tratamiento que se le aplique.

Se comenzará con la recepción del paciente, en su primera visita. Lo principal en este primer contacto con el cliente, es establecer una relación basada en la confianza que otorga la experiencia y el trato personalizado orientado a la excelencia. Una vez en la sala de espera, al paciente se lo preparará con los elementos de bioseguridad, según protocolo Covid-19, para poder pasar a los consultorios odontológicos para su atención. Responderá a una serie de preguntas de un consentimiento informado y se procederá a completar los datos necesarios para la historia clínica que realizará el odontólogo asignado.

Luego continúan las etapas de diagnóstico y plan de tratamiento. El odontólogo, con toda la información obtenida, le proporcionará al paciente un diagnóstico de su situación bucal y procederá a proponer tratamientos con sus respectivos presupuestos.

Para realizar una planificación del tratamiento, el profesional procederá a seguir una serie de pasos que le permitirán llevar a cabo su plan de la manera más eficaz posible, y que consistirá en determinar la situación bucal, teniendo en cuenta el historial clínico del paciente y la correspondiente exploración intra y extraoral.

Finalmente, deviene el alta básica. El paciente cumplió con su plan de tratamiento, teniendo una completa salud buco – dental, con sus correspondientes visitas periódicas, y tras una motivación aplicada en técnicas de cepillado y en los beneficios que tiene para la salud.

Al paciente, al ser esencial para que el negocio funcione, ya que sin pacientes la clínica no sería rentable, se le realiza un protocolo denominado de pacientes activos, que consiste en:

*Paciente activo:*

- Acordar una cita para tratamiento en un período de tiempo corto (1 o 2 semanas).
- Si no pide cita o se va sin ella, se agendará en su ficha llamarlo entre 7 y 15 días, para recordarle la cita próxima o para darle un recordatorio de revisión o limpieza en 6 meses.

*Paciente de primera cita*

- Se le dará cita para iniciar el tratamiento en un periodo breve de tiempo.
- En caso de que no quisiera tomar cita o no aceptara el presupuesto o tratamiento propuesto en el momento de la primera cita, se anotará en su ficha de que no toma tratamiento.
- En caso de que se fuera sin cita y sin decir si acepta o no el tratamiento, habrá que llamarlo al paciente a los 2 o 3 días siguientes, preguntándole si lo ha considerado y si quiere aceptar el tratamiento o presupuesto. En caso afirmativo, se le dará cita. En caso negativo, se anotará en su ficha de que no acepta.

#### Pacientes con tratamiento activo

- Debe irse con una cita dada para continuación de tratamiento.
- Si no reserva turno, o se va sin él, se le apuntará en su ficha un seguimiento para llamarlo en 7 a 10 días y recordarle que debe continuar el tratamiento que no ha concluido, dándole un turno.
- Se le anotará un recordatorio en los siguientes seis meses para revisión.

53

#### Paciente que finaliza el tratamiento

- Se le apunta en su ficha un recordatorio para revisión a los 6 o 8 meses.

#### Paciente en mantenimiento periodontal e implantes

- De 3 a 6 meses para continuar mantenimiento (periodontal).
- De 6 a 12 meses para continuar con tratamiento (implantes).
- Pacientes que culminaron tratamientos: Se los contactará a los 15 días para ver cómo llevan adelante su tratamiento e indicarles que, ante cualquier consulta, no duden en contactarse con el consultorio.

De esta manera, es como se marcará la diferencia ante la competencia.

## Localización

La ubicación de una empresa es determinante para su éxito; un producto o servicio necesita ser ofrecido en un lugar que sirva para modelar los sentimientos y reacciones adecuadas en la interacción entre clientes y empleados. La localización del negocio es de suma importancia porque puede marcar la diferencia entre tener éxito o fracasar. Por ello es recomendable situar la clínica en zonas concurridas, por ejemplo, cerca de escuelas o de paradas de transportes, taxis, etc.

Los elementos físicos y el ambiente, impactan en la conducta del cliente de tres formas:

- Como medio para llamar la atención, que haga que el lugar se separe de los establecimientos de la competencia y atraiga a los clientes de los segmentos pretendidos.
- Como un medio para crear mensajes, usando claves simbólicas para comunicar a la audiencia la naturaleza distinta y la calidad de la experiencia del servicio.
- Como un medio de crear determinados efectos dirigidos a generar o aumentar el deseo del disfrute de determinados productos o servicios, empleando para ello determinados colores y sonidos.

Muchos negocios dependen directamente de la ubicación para lograr tener éxito en el mercado, ya que es uno de los factores clave; una mala ubicación del negocio es uno de los factores que llevaría al consultorio al fracaso.

Una vez decidido el servicio que se va a ofrecer, se necesita definir al público objetivo, ¿cómo es?, ¿quién es?, ¿qué comportamiento tiene?, ¿qué hace?.

En un consultorio odontológico, es fundamental tener una buena ubicación, ya que los clientes generalmente conocen el negocio por el gran tránsito peatonal y vehicular en la zona.

Por todo lo expuesto, el local de Carlson Odontología se situará en Necochea, provincia de Buenos Aires, debido a que es una ciudad con gran potencialidad en el negocio planteado.

El inmueble, recibido de una herencia familiar, está ubicado en calle 65 número 2381, tiene proximidades al Centro Cultural Municipal, la Escuela Pública número 1 y un barrio céntrico de la ciudad con alto tránsito. Se adecua a lo que precisa la empresa, por lo que sólo será necesario acondicionarlo para la actividad, teniendo que efectuar obras menores para



poder cumplir con la normativa en vigor que es de obligatoriedad para un establecimiento sanitario.

*ILUSTRACIÓN 5: UBICACIÓN DEL INMUEBLE COMERCIAL*



*Fuente:*

[https://www.google.com/maps/place/C.+65+2381,+B7630+HQP,+Provincia+de+Buenos+Aires/@-38.5572837,-58.7449481,16z/data=!4m6!3m5!1s0x958fbd60622d0adf:0x68a9691df9bb5e0b!8m2!3d-38.5587561!4d-58.7400236!16s%2Fq%2F11t1dy\\_5v0?entry=ttu](https://www.google.com/maps/place/C.+65+2381,+B7630+HQP,+Provincia+de+Buenos+Aires/@-38.5572837,-58.7449481,16z/data=!4m6!3m5!1s0x958fbd60622d0adf:0x68a9691df9bb5e0b!8m2!3d-38.5587561!4d-58.7400236!16s%2Fq%2F11t1dy_5v0?entry=ttu)

55

### Distribución de la planta

A continuación, se procederá a detallar la distribución del local. Éste debe ser eficiente, ordenado y transmitir confianza.

El local cuenta con una superficie construida de 80 m<sup>2</sup>, siendo su superficie útil total de 75 m<sup>2</sup> y, en principio, la distribución en planta es bastante sencilla.

A la actividad odontológica cabe clasificarla como de uso sanitario, por lo que la actividad está regulada por la normativa municipal. Por tanto, dispondrá de sala de espera, consultas y aseos, tanto de personal como público. Cumpliendo con todas las normativas necesarias para la apertura del consultorio, contará con elementos de seguridad en caso de incendio, limitará repercusiones negativas de la actividad sobre el medio ambiente, ruidos y vibraciones, y poseerá una instalación eléctrica adecuada.

Una vez verificado y aprobado por las autoridades municipales de que se cumplen todos los requisitos para la apertura del consultorio, según la normativa vigente, se puede proceder a la distribución del local como mejor convenga.

En este caso, el local estará distribuido en una sala de espera, recepción, consultorio 1, consultorio 2, laboratorio, despacho, aseo personal y aseo público adaptado.

En cada sala se realiza una función diferente:

- La recepción constará de un mostrador, situado junto a la entrada para ver la entrada y salida de los pacientes, en la que se recogerán llamadas, se realizarán avisos y se atenderán urgencias.
- Baño público adaptado para personas discapacitadas, será uso exclusivo para clientes.
- La sala de espera se encuentra junto a la entrada y es el lugar donde los pacientes esperan ser atendidos. Es cómoda, amplia, con buena iluminación con sillas cómodas y confortables.
- Despacho de administración, lugar donde trabaja el administrativo/a, se elaboran presupuestos, se emiten facturas y se reciben a proveedores de materiales e instrumental.
- El laboratorio, llamado también sala de esterilización, sirve para la limpieza, esterilización y desinfección del material. También dispone de una selladora con rollos de bolsas para guardar el material antes de introducirlos en la autoclave para proceder a su esterilización.
- Los consultorios. Son el núcleo central de la clínica y es donde se desarrolla la actividad profesional de los odontólogos.

A continuación, se ofrece un render del espacio edilicio.



ILUSTRACIÓN 6: RENDER DEL ESPACIO EDILICIO



57

*Fuente: Elaboración propia.*

Para que se pueda llevar a cabo la apertura de la clínica dental correctamente ordenada, según los diferentes organismos y administraciones competentes, se deberá gestionar las inscripciones de la sociedad en la Inspección General de Justicia, en la Administración Federal de Ingresos Públicos, en la Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires y en el Consejo Superior Colegio de Odontólogos de la Provincia de Buenos Aires.



## FLUJO DE FONDOS

Se expone en este apartado, el flujo de fondos proyectado para el emprendimiento en análisis.

Las premisas de confección son las listadas a continuación, mientras en que el Anexo II, pueden consultarse las tablas de formación de datos en detalle:

- El crecimiento de ingresos se supone del 30% cada año, de acuerdo a los objetivos planteados.
- Los costos de ventas representan el 30% de los ingresos.
  - Para estimar la inflación de la Argentina, se tomaron datos provistos por la empresa especialista en estadísticas y tendencias, Statista (Statista, s.f.).

**TABLA 7: FLUJO DE FONDOS PROYECTADO**

RUBRO	Años					
	0	2024	2025	2026	2027	2028
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>						
Ingresos por Atención		\$ 80.000.000	\$ 104.000.000	\$ 135.200.000	\$ 175.760.000	\$ 228.488.000
<b>TOTAL INGRESOS</b>	\$ -	\$ 80.000.000	\$ 104.000.000	\$ 135.200.000	\$ 175.760.000	\$ 228.488.000
<b>EGRESOS OPERATIVOS</b>						
Costo de Ventas		\$ 24.000.000	\$ 31.200.000	\$ 40.560.000	\$ 52.728.000	\$ 68.546.400
<b>EGRESOS NO OPERATIVOS</b>						
Inversión Fija	\$ 180.703.500					
Gastos Diferidos	\$ 1.060.700					
Gastos Administrativos		\$ 13.016.640	\$ 16.653.504	\$ 19.484.640	\$ 21.980.448	\$ 24.155.712
Depreciaciones		\$ 4.381.550	\$ 4.381.550	\$ 4.381.550	\$ 4.381.550	\$ 4.381.550
Amortizaciones		\$ 204.000	\$ 204.000	\$ 204.000	\$ 204.000	\$ 204.000
<b>SUBTOTAL EGRESOS</b>	\$ (181.764.200)	\$ (41.602.190)	\$ (52.439.054)	\$ (64.630.190)	\$ (79.293.998)	\$ (97.287.662)
Impuesto a las Ganancias		\$ 14.560.767	\$ 18.353.669	\$ 22.620.567	\$ 27.752.899	\$ 34.050.682
<b>TOTAL EGRESOS</b>	\$ -	\$ (51.577.407)	\$ (66.207.173)	\$ (82.665.207)	\$ (102.461.347)	\$ (126.752.794)
<b>FLUJO NETO GENERADO</b>	\$ (181.764.200)	\$ 28.422.594	\$ 37.792.827	\$ 52.534.794	\$ 73.298.653	\$ 283.499.406

<b>TIR</b>	28%
<b>VAN</b>	\$ 363.528.400,00

Fuente: Elaboración propia.

Del análisis de este flujo de fondos, se puede afirmar que el emprendimiento tiene una proyección positiva en el tiempo, esperándose una tasa interna de retorno del 28%.

## CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo, se han analizado las variables más importantes a la hora de considerar la puesta en marcha de un nuevo emprendimiento en el sector de la odontología.

Los hermanos Carlson, de larga trayectoria en el mundo profesional odontológico, entendieron que era el momento de expandirse, fusionándose en una sola figura comercial y optando por adoptar la tipología de S.A.S., en vista de los beneficios que reporta para el funcionamiento de una empresa.

En los últimos años, la sociedad ha puesto, cada vez más, el acento en la estética personal, y la imagen bucal detenta un rol muy importante dentro de este movimiento. A la hora de concurrir a centro odontológico, ya no se piensa únicamente en la salud bucal, sino que se busca un valor agregado; no sólo se pretende estar saludable, sino también lucir bien. Tratamientos como blanqueamientos, carillas, ortodoncia “invisible”, prótesis de alta calidad, y muchos otros en góndola, se encuentran a la orden del día, y son solicitados por un público informado y con poder adquisitivo.

En tal sentido, esto resulta un atractivo comercial muy interesante. El servicio público de atención de salud no provee de tratamientos estéticos, quedando este nicho en mano de profesionales especialistas que trabajan en empresas privadas, y es aquí en donde Carlson Odontología quiere hacer su irrupción, buscando lograr posicionamiento en el mercado de odontología estética en la ciudad de Necochea.

El plan de negocios ha indagado tanto el micro como el macro entorno de la empresa en cuestión. Se han identificado competidores de peso en el mercado, que tienen gran trayectoria y cartera de clientes desarrollada, con una imagen ya establecida en la mente de los necochenses. Además, existe gran cantidad de egresados de la carrera de odontología que, año a año, suman su oferta de servicios.

La situación económica del país atraviesa un momento difícil, con índices muy altos de inflación, que afectan el poder adquisitivo de la gente, y una devaluación fuerte de la moneda nacional, que encarece la adquisición de los insumos odontológicos valorizados en dólares.

En la ciudad, la proporción ideal de odontólogos versus población, se encuentra cubierta, por lo que a la lucha por el crecimiento de mercado, es necesario llevarla a un plano de diferenciación, en vista de que los productos ofrecidos son prácticamente iguales en todos los consultorios. Es así como, la atención personalizada y la calidad de los insumos utilizados en el trabajo, cobran vital relevancia.

Esfuerzos en estrategias de marketing adecuadas y una comunicación directa y fluida con los actuales y potenciales clientes, resultan ser prioridad para fidelizar y mantener a la clientela al tanto de todas las novedades que se presentan.

La empresa cuenta con fortalezas a su favor que pueden ayudarla a conseguir sus objetivos. Entre otros, se destacan la excelente ubicación de su local propio, la experiencia que tienen sus socios, la aparatología de punta con la que cuentan, el foco en una atención íntegra al cliente y un plan al que seguir para alcanzar sus metas.



## RECOMENDACIONES FINALES

Como recomendación final de este trabajo, se sugiere prestar extrema atención al devenir de la economía nacional, de manera de tener presente la necesidad de efectuar ajustes al plan de negocios y a las proyecciones volcadas en el mismo, en caso de ser necesario.

Los altos índices inflacionarios, sumados a la incertidumbre política y económica del país, afectan el devenir de los negocios, y los emprendimientos nuevos, recién formados, suelen ser los más sensibles a las vicisitudes que se presentan.

En tal sentido, para tratar de mitigar los efectos adversos de la inflación y mantener la estabilidad y crecimiento del emprendimiento analizado en este plan de negocios, se aconseja:

- Monitorear constantemente de los costos, haciendo un seguimiento detallado de los mismos, revisando regularmente los precios de los insumos, materias primas y servicios, para ajustar la estrategia de precios y mantener márgenes rentables.
- Trabajar con flexibilidad en los precios, implementando ajustes frecuentes y dinámicos en respuesta a los cambios en la inflación.
- Tratar de diversificar los servicios ofrecidos, para ayudar a distribuir el riesgo financiero y amortiguar el impacto de la inflación.
- Negociar con los proveedores de insumos, manteniendo relaciones sólidas con estos y tratando de conseguir contratos a largo plazo o descuentos por volumen para estabilizar costos en la medida de lo posible.
- Hacer foco en la eficiencia, optimizando procesos para disminuir desperdicios, mejorar la productividad y reducir costos innecesarios.
- Efectuar una planificación financiera a corto y largo plazo, buscando prever distintos escenarios futuros, de manera de adaptarse con rapidez y seguridad.

En un entorno con alta inflación como la de la Argentina, la adaptación, la flexibilidad y la capacidad de respuesta, son clave para la supervivencia y el éxito del negocio.

## BIBLIOGRAFÍA

- BAE Negocios. (20 de Diciembre de 2023). Recuperado el 26 de Diciembre de 2023, de baenegocios.com: <https://www.baenegocios.com/economia/DNU-de-Javier-Milei-el-texto-completo-publicado-en-el-Boletin-Oficial-20231220-0130.html>
- Barralon, F. (Mayo de 2023). Recuperado el 26 de Diciembre de 2023, de elegimejor.com.ar: <https://www.elegimejor.com.ar/actualidad/salud/obra-social-cobertura-medica-del-trabajador>
- Carrió, T. (14 de Agosto de 2023). Recuperado el 21 de Octubre de 2023, de Bloomberg Línea: <https://www.bloomberglinea.com/2023/08/14/devaluacion-en-argentina-tras-las-paso-el-dolar-oficial-salta-22/>
- City Population. (s.f.). Recuperado el 09 de Octubre de 2023, de City Population: [https://www.citypopulation.de/en/argentina/admin/buenos\\_aires/06581\\_\\_necochea/](https://www.citypopulation.de/en/argentina/admin/buenos_aires/06581__necochea/)
- COSUCOBA. (s.f.). Recuperado el 24 de Octubre de 2023, de Copba: <https://copba7.org.ar/wp-content/uploads/2019/10/REGLAMENTO-DE-UNIDADES-ASISTENCIALES-ODONTOL%C3%93GICAS-Versi%C3%B3n-2019.pdf>
- COSUCOBA. (s.f.). Recuperado el 25 de Octubre de 2023, de COSUCOBA: <https://www.cosucoba.org.ar/aranceles/>
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (Novena ed.). México: Pearson Educación. Recuperado el 19 de Octubre de 2023, de <https://drive.google.com/file/d/1l32haxLFqYfxNkveYgW6H2cb9FdKLeA6/view?pli=1>
- Google. (s.f.). Recuperado el 22 de Mayo de 2022, de Google Maps: [https://www.google.com/maps/place/C.+65+2381,+B7630+HQD,+Provincia+de+Buenos+Aires/@-38.5572837,-58.7449481,16z/data=!4m6!3m5!1s0x958fbd60622d0adf:0x68a9691df9bb5e0b!8m2!3d-38.5587561!4d-58.7400236!16s%2Fg%2F11t1dy\\_5v0?entry=ttu](https://www.google.com/maps/place/C.+65+2381,+B7630+HQD,+Provincia+de+Buenos+Aires/@-38.5572837,-58.7449481,16z/data=!4m6!3m5!1s0x958fbd60622d0adf:0x68a9691df9bb5e0b!8m2!3d-38.5587561!4d-58.7400236!16s%2Fg%2F11t1dy_5v0?entry=ttu)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (s.f.). Recuperado el 2023 de Octubre de 2023, de INDEC: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-46>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC). (Enero de 2023). *INDEC*. Recuperado el 18 de Octubre de 2023, de INDEC: [https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/poblacion/cnphv2022\\_resultados\\_provisionales.pdf](https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/poblacion/cnphv2022_resultados_provisionales.pdf)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (Agosto de 2023). Recuperado el 21 de Octubre de 2023, de INDEC: [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_09\\_2338D7EF8261.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_09_2338D7EF8261.pdf)

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (Decimocuarta ed.). México: Pearson Educación. Recuperado el 26 de Octubre de 2023, de [https://www.academia.edu/42138305/Marketing\\_kotler\\_armstrong\\_14\\_Edicion](https://www.academia.edu/42138305/Marketing_kotler_armstrong_14_Edicion)
- La Nueva Comuna. (17 de Noviembre de 2022). Recuperado el 21 de Octubre de 2023, de La Nueva Comuna: <https://www.lanuevacomuna.com/el-movimiento-evita-presento-informe-socio-sanitario-de-necochea/>
- Mintzberg, H. (1983). *Diseño de Organizaciones Eficientes* (Segunda ed.). Recuperado el 24 de Octubre de 2023, de <https://www.studocu.com/es-ar/document/universidad-nacional-de-la-matanza/administracion-general/libro-de-mintzberg-completo/30028666>
- Olivetti y Herrera, J. (Marzo de 2014). Planeamiento Estratégico de un Centro Odontológico de la Ciudad de Córdoba. Córdoba. Recuperado el 23 de Mayo de 2022, de <https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/1357/Olivetti%20y%20Herrera%2C%20Joan.%20Planeamiento%20estrat%C3%A9gico%20en%20un%20centro%20odontol%C3%B3gico%20de%20la%20ciudad%20de%20C%C3%B3rdoba.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Plan de Salud. (2023). Recuperado el 26 de Diciembre de 2023, de [plansalud.com.ar: https://plansalud.com.ar/plan-de-salud-dental/#:~:text=Entre%20los%20Mejores%20Planes%20de%20Salud%20Dental%20encontramos%3A,de%2025%20a%C3%B1os%20e%20importantes%20reintegros%20en%20pr%C3%B3tesis.](https://plansalud.com.ar/plan-de-salud-dental/#:~:text=Entre%20los%20Mejores%20Planes%20de%20Salud%20Dental%20encontramos%3A,de%2025%20a%C3%B1os%20e%20importantes%20reintegros%20en%20pr%C3%B3tesis.)
- Poder Ejecutivo Nacional Argentino. (22 de Septiembre de 1995). Recuperado el 26 de Diciembre de 2023, de [argentina.gob.ar: https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-492-1995-27540](https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-492-1995-27540)
- Poder Ejecutivo Nacional Argentino. (21 de Diciembre de 2023). Recuperado el 26 de Diciembre de 2023, de [argentina.gob.ar: https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-70-2023-395521/texto](https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-70-2023-395521/texto)
- Poder Local. (21 de Junio de 2023). Recuperado el 21 de Octubre de 2023, de Poder Local: [poderlocal.com.ar/2023/06/21/necochea-la-justicia-ordeno-al-intendente-comenzar-a-construir-la-planta-de-tratamiento-de-residuos-cloacales/](https://poderlocal.com.ar/2023/06/21/necochea-la-justicia-ordeno-al-intendente-comenzar-a-construir-la-planta-de-tratamiento-de-residuos-cloacales/)
- Redacción El Intransigente. (20 de Julio de 2022). Recuperado el 21 de Octubre de 2023, de El Intransigente: [elintransigente.com/2022/07/cepo-a-las-importaciones-los-odontologos-estan-preocupados-por-la-falta-de-insumos/#:~:text=La%20falta%20de%20d%C3%B3lares%20y%20el%20cepo%20del,compone ntes%20extranjeros%20como%20el%20caso%20de%20la%20anestesia.](https://elintransigente.com/2022/07/cepo-a-las-importaciones-los-odontologos-estan-preocupados-por-la-falta-de-insumos/#:~:text=La%20falta%20de%20d%C3%B3lares%20y%20el%20cepo%20del,compone ntes%20extranjeros%20como%20el%20caso%20de%20la%20anestesia.)
- Salas, C. (13 de Octubre de 2020). Recuperado el 21 de Octubre de 2023, de Instituto de Bioética: [bioetica.uft.cl/revista-altus/edicion-no-16-bioetica-y-medio-ambiente/eco-dentistas-odontologia-amigable-con-el-medio-ambiente/](https://bioetica.uft.cl/revista-altus/edicion-no-16-bioetica-y-medio-ambiente/eco-dentistas-odontologia-amigable-con-el-medio-ambiente/)

Statista. (s.f.). Recuperado el 28 de Diciembre de 2023, de statista.com:  
<https://es.statista.com/estadisticas/1189933/tasa-de-inflacion-argentina/>

Wikipedia. (s.f.). Recuperado el 05 de Mayo de 2022, de Wikipedia:  
<https://es.wikipedia.org/wiki/Necochea>



**Anexos**
**Anexo 1. Aranceles Odontológicos Mínimos**

**Aranceles Odontológicos Mínimos**

01/07/2023

<b>CAPITULO I CONSULTAS</b>		<b>ARANCELES</b>
<b>01.01</b>	Examen-Diagnóstico-Fichado y Plan de Tratamiento.	<b>5.043,00</b>
<b>01.02</b>	Consulta nocturna. Domingos y Feriados.	<b>5.476,00</b>
<b>01.03</b>	Vista a Domicilio.	<b>7.428,00</b>
<b>01.04</b>	Consultas de Urgencias. Prestación que no constituye paso intermedio y/o final de tratamiento.	<b>5.476,00</b>

<b>CAPITULO II OPERATORIA DENTAL</b>		<b>ARANCELES</b>
<b>02.01</b>	Obturación con amalgama. Cavidad Simple.	<b>9.217,00</b>
<b>02.02</b>	Obturación con amalgama. Cavidad compuesta o compleja.	<b>13.415,00</b>
<b>02.03</b>	Obturación con amalgama globalizada por cavidad.	<b>13.415,00</b>
<b>02.04</b>	Obturación con amalgama. Reconstrucción con refuerzo en Conducto.	<b>20.231,00</b>
<b>02.05</b>	Composite Simple.	<b>9.891,00</b>
<b>02.06</b>	Composite Compuesto.	<b>16.371,00</b>
<b>02.07</b>	Composite globalizado por cavidad.	<b>16.371,00</b>
<b>02.08</b>	Reconstrucción de ángulo dientes anteriores.	<b>17.528,00</b>

65





<b>CAPITULO III</b>		<b>ENDODONCIA</b>	<b>ARANCELES</b>
<b>03.01</b>	Tratamiento unirradicular.		<b>18.258,00</b>
<b>03.02</b>	Tratamiento multirradicular (dos conductos).		<b>25.803,00</b>
<b>03.03</b>	Tratamiento multirradicular (tres conductos).		<b>31.080,00</b>
<b>03.04</b>	Tratamiento multirradicular (cuatro conductos).		<b>36.210,00</b>
<b>03.05</b>	Biopulpectomía parcial.		<b>12.388,00</b>
<b>03.06</b>	Necropulpectomía parcial (momificación).		<b>13.001,00</b>
<b>03.07</b>	Desobturación.		<b>14.557,00</b>

<b>CAPITULO IV</b>		<b>PROTESIS</b>	<b>ARANCELES</b>
	<b>PROTESIS FIJA</b>		
<b>04.01.01</b>	Incrustaciones metálicas cavidad simples.		<b>41.645,00</b>
<b>04.01.02</b>	Incrustaciones metálicas cavidad compuesta.		<b>52.585,00</b>
<b>04.01.03</b>	Incrustaciones de porcelana.		<b>57.169,00</b>
<b>04.01.04</b>	Colada entera.		<b>79.118,00</b>
<b>04.01.05</b>	Corona Colada con frente. VEENER.		<b>77.726,00</b>
<b>04.01.06</b>	Corona revestido en acrílico.		<b>77.726,00</b>
<b>04.01.07</b>	Corona espiga.		<b>51.600,00</b>
<b>04.01.08</b>	Perno muñón simple.		<b>34.315,00</b>
<b>04.01.09</b>	Perno muñón seccionado o pasante.		<b>53.577,00</b>
<b>04.01.10</b>	Tramo de puente colado.		<b>21.618,00</b>
<b>04.01.11</b>	Corona de acrílico.		<b>50.924,00</b>
<b>04.01.12</b>	Elemento provisorio por unidad.		<b>13.777,00</b>



<b>04.01.13</b>	Corona porcelana sobre metal.	<b>106.235,00</b>
<b>04.01.14</b>	Tramo de puente porcelana sobre metal.	<b>82.750,00</b>
<b>04.01.15</b>	Extracción corona y/o perno.	<b>14.189,00</b>
<b>PRÓTESIS REMOVIBLE</b>		
<b>04.02.01</b>	De acrílico: Hasta cuatro dientes.	<b>73.707,00</b>
<b>04.02.02</b>	De acrílico: de cinco o más dientes.	<b>80.786,00</b>
<b>04.02.03</b>	Colados de 12+ Cromo Cobalto: Hasta cuatro dientes.	<b>116.032,00</b>
<b>04.02.04</b>	Colados de Cromo Cobalto: De cinco o más dientes.	<b>135.362,00</b>
<b>04.02.05</b>	Prótesis Parcial Inmediata.	<b>76.561,00</b>
<b>PRÓTESIS COMPLETA</b>		
<b>04.03.01</b>	Prótesis Completa Superior.	<b>106.874,00</b>
<b>04.03.02</b>	Prótesis Completa Inferior.	<b>106.874,00</b>
<b>04.03.03</b>	Prótesis Completa Inmediata.	<b>106.874,00</b>
<b>04.03.04</b>	Base colada para prótesis completa.	<b>46.531,00</b>
<b>VARIOS</b>		
<b>04.04.01</b>	Compostura Simple.	<b>15.694,00</b>
<b>04.04.02</b>	Compostura con agregado de un diente.	<b>16.594,00</b>
<b>04.04.03</b>	Compostura con agregado de un retenedor.	<b>13.339,00</b>
<b>04.04.04</b>	Compostura con agregado de un diente y un retenedor.	<b>22.053,00</b>
<b>04.04.05</b>	Dientes subsiguientes cada uno.	<b>9.891,00</b>
<b>04.04.06</b>	Retenedor subsiguientes cada uno.	<b>6.666,00</b>
<b>04.04.07</b>	Soldado de retención en ap. de Cromo Cobalto c/agregado de un diente.	<b>30.923,00</b>
<b>04.04.08</b>	Retención subsiguiente.	<b>10.675,00</b>
<b>04.04.09</b>	Carilla de acrílico.	<b>14.931,00</b>
<b>04.04.10</b>	Rebasado de prótesis cada uno.	<b>21.843,00</b>
<b>04.04.11</b>	Cubeta individual.	<b>9.217,00</b>
<b>04.04.12</b>	Levante de articulación, en acrílico traslucido y retenedores forjados en acero.	<b>59.628,00</b>

<b>CAPITULO V ODONTOLOGÍA PREVENTIVA</b>		<b>ARANCELES</b>
<b>05.00</b>	Ficha de prevención.	<b>5.043,00</b>
<b>05.01</b>	Tartrectomía y cepillado mecánico.	<b>7.428,00</b>
<b>05.02</b>	Consulta preventiva periódica. Cepillado previo y aplicación de flúor.	<b>7.595,00</b>
<b>05.03</b>	Aplicación carioestáticos por hemiarcada.	<b>7.216,00</b>
<b>05.04</b>	Enseñanza de Técnicas de higiene bucal. Detección y control de placas bacteriana.	<b>7.448,00</b>
<b>05.05</b>	Sellantes de puntos y fisuras. Por pieza dental.	<b>6.735,00</b>

<b>CAPITULO VI ORTODONCIA Y ORTOPEDIA FUNCIONAL</b>		<b>ARANCELES</b>
<b>06.01</b>	Consulta estudio.	<b>17.854,00</b>
<b>06.02</b>	Tratamiento de la dentición primaria o mixta.	<b>310.353,00</b>



<b>06.03</b>	Tratamiento de la dentición permanente.	<b>517.210,00</b>
<b>06.04</b>	Corrección de malposiciones simples con espacio.	<b>147.594,00</b>
<b>06.05</b>	Consulta periódica de contención.	<b>12.388,00</b>
<b>06.06</b>	Consulta periódica de control.	<b>12.388,00</b>

<b>CAPITULO VII</b>		<b>ODONTOPEDIATRIA</b>	<b>ARANCELES</b>
<b>07.01</b>	Motivación.		<b>10.877,00</b>
<b>07.02</b>	Mantenedor de espacio fijo.		<b>31.080,00</b>
<b>07.03</b>	Mantenedor de espacio removible.		<b>24.827,00</b>
<b>07.04</b>	Tratamiento de dientes primarios con formocresol.		<b>12.388,00</b>
<b>07.05</b>	Corona metálica de acero y similares.		<b>23.220,00</b>
<b>07.06.01</b>	Reducción de luxación con inmovilización dentaria		<b>31.080,00</b>
<b>07.06.02</b>	Luxación total. Reimplante e inmovilización dentaria.		<b>38.100,00</b>
<b>07.06.03</b>	Fractura amelodentaria. Protección pulpar con coronas provisionarias.		<b>23.274,00</b>

<b>CAPITULO VIII</b>		<b>PERIODONCIA</b>	<b>ARANCELES</b>
<b>08.01</b>	Consulta estudio- Diagnóstico- Pronóstico.		<b>10.877,00</b>
<b>08.02</b>	Tratamiento de gingivitis marginal crónica.		<b>15.015,00</b>
<b>08.03</b>	Tratamiento de Periodontitis destructiva leve o moderada. Bolsas de hasta 5 mm. Por sector. (Seis sectores).		<b>11.344,00</b>
<b>08.04</b>	Tratamiento de Periodontitis severa. Bolsas de 6 mm o más. Por sector (Seis sectores)		<b>14.931,00</b>
<b>08.05</b>	Desgaste Selectivo o armonización oclusal.		<b>23.099,00</b>
<b>08.06</b>	Placas oclusales de acrílico miorrelajantes.		<b>60.446,00</b>
<b>08.07</b>	Aparato de estabilización oclusal en R. C.		<b>60.446,00</b>
<b>08.08</b>	A.T.M. y Bruxismo, Terapia Farmacológica y Fisioterapia.		<b>10.877,00</b>
<b>08.09</b>	Ferulización temporaria.		<b>9.891,00</b> (por pieza)

<b>CAPITULO IX</b>		<b>RADIOLOGIA</b>	<b>ARANCELES</b>
		<b>INTRAORALES</b>	
<b>09.01.01</b>	Periapical. Técnicas de cono corto o cono largo.		<b>2.877,00</b>
<b>09.01.02</b>	Bite- wing		<b>2.877,00</b>
<b>09.01.03</b>	Oclusal 6 x 8 cm.		<b>3.930,00</b>
<b>09.01.04</b>	Media seriada de 7 películas.		<b>10.872,00</b>
<b>09.01.05</b>	Seriada de 14 películas.		<b>16.594,00</b>
		<b>EXTRAORALES</b>	
<b>09.02.01</b>	Extrabucales. Primera exposición.		<b>5.921,00</b>
<b>09.02.02</b>	Extrabucales. Por exposición subsiguiente.		<b>5.043,00</b>
<b>09.02.03</b>	Articulación témporo- mandibular. (6 tomas).		<b>11.553,00</b>
<b>09.02.04</b>	Pantomografía.		<b>11.553,00</b>
<b>09.02.05</b>	Telerradiografía cefalométrica.		<b>11.553,00</b>
<b>09.02.06</b>	Sialografía.		<b>17.676,00</b>





<b>CAPITULO X</b>	<b>CIRUGÍA</b>	<b>ARANCELES</b>
10.01	Extracción simple.	9.919,00
10.02	Plástica de comunicación buco- sinusal.	12.594,00
10.03	Biopsia por punción o aspiración.	11.244,00
10.04	Alveolectomía estabilizadora y/o correctiva. 6 zonas. Por zona.	6.666,00
10.05	Reimplante dentario inmediato al traumatismo.	14.127,00
10.06	Incisión y drenaje de abscesos por vía intrabucal.	6.168,00
10.07	Biopsia por escisión.	15.542,00
10.08	Alargamiento quirúrgico de la corona clínica.	8.278,00
10.09	Extracción de dientes o restos radiculares con retención mucosa.	19.873,00
10.10	Germectomía.	41.353,00
10.11	Liberación de dientes retenidos.	18.258,00
10.12	Apicectomía.	21.086,00
10.13	Tratamiento de osteomielitis.	25.229,00
10.14	Extracción de cuerpo extraño.	20.231,00
10.15	Eliminación de hiperplasias paraprotéticas con o sin profundización de surcos.	21.681,00
10.16	Frenectomía.	21.681,00
10.17	Radectomía.	21.681,00
10.18	Extracción por alveolectomía externa (complicación de extracción).	14.622,00
10.19	Extracción de dientes en retención ósea.	37.884,00
10.20	Sutura de encías como tratamiento de lesión traumática.	8.278,00

**VALOR HORA ODONTOLÓGICA = \$ 7.801,00**



**Anexo 2. Tablas Formadoras del Flujo de Fondos**

<b>ACTIVOS FIJOS</b>			
<b>En consultorios</b>			
<b>Cantidad</b>	<b>Activo</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
2	Sillón odontológico	\$ 3.600.000	\$ 7.200.000
2	Mesas y sillas	\$ 1.500.500	\$ 3.001.000
2	Autoclave	\$ 1.721.000	\$ 3.442.000
1	Equipo de rayos dental San Justo, Rodante Ex. DSJ	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000
1	Gabinete de revelado	\$ 87.500	\$ 87.500
1	Fisiodispenser para implantología	\$ 2.587.000	\$ 2.587.000
2	Cavificador intraoral	\$ 1.600.000	\$ 3.200.000
2	Compresor	\$ 453.000	\$ 906.000
1	Vacu-press	\$ 243.000	\$ 243.000
2	Kit Turbinas + ángulos	\$ 350.000	\$ 700.000
2	Kit Premium	\$ 155.500	\$ 311.000
1	Micromotor odontológico	\$ 267.000	\$ 267.000
2	Estantería	\$ 87.500	\$ 175.000
2	Teléfonos fijos	\$ 13.000	\$ 26.000
2	Notebook	\$ 300.000	\$ 600.000
<b>Total Consultorios</b>			<b>\$ 24.045.500</b>
<b>En laboratorio</b>			
<b>Cantidad</b>	<b>Activo</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
1	Estufa de esterilización seco modelo 18l + Cinta Testigo	\$ 686.000	\$ 686.000
1	Cuba de limpieza ultrasónica	\$ 150.000	\$ 150.000
1	Estantería	\$ 87.500	\$ 87.500
1	Juego de Mesa y Silla	\$ 750.000	\$ 750.000
<b>Total Laboratorio</b>			<b>\$ 1.673.500</b>
<b>En área de administración</b>			
<b>Cantidad</b>	<b>Activo</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
1	Juego de mesa y sillas	\$ 1.500.500	\$ 1.500.500
1	Estantería	\$ 87.500	\$ 87.500
1	Notebook	\$ 300.000	\$ 300.000
1	Teléfono celular	\$ 107.000	\$ 107.000
1	Teléfono fijo	\$ 13.000	\$ 13.000
1	Impresora	\$ 200.000	\$ 200.000
<b>Total Administración</b>			<b>\$ 2.208.000</b>

En áreas de recepción y sala de espera			
Cantidad	Activo	Valor Unitario	Valor Total
1	Juego de mesas y sillas	\$ 1.500.500	\$ 1.500.500
1	Notebook	\$ 300.000	\$ 300.000
4	Sillones individuales	\$ 164.000	\$ 656.000
1	Teléfono celular	\$ 107.000	\$ 107.000
1	Teléfono fijo	\$ 13.000	\$ 13.000
1	Impresora	\$ 200.000	\$ 200.000
<b>Total Recepción y Sala de Espera</b>			<b>\$ 2.776.500</b>
1	Inmueble propio	\$ 150.000.000	\$ 150.000.000
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>			<b>\$ 180.703.500</b>

Gastos	
Concepto	Valor
Billetera Virtual	\$ -
Inscripción en el Colegio de Odontólogos	\$ 2.700
Fumigación	\$ 38.000
Gastos de adecuación	\$ 1.020.000
Pintura y revestimiento especial	\$ 600.000
Pintor	\$ 420.000
<b>Total</b>	<b>\$ 1.060.700</b>

GASTOS OPERATIVOS		
Concepto	Valor Mensual	Valor Anual
Electricidad	\$ 8.000	\$ 96.000
Agua	\$ 4.000	\$ 48.000
Teléfono e Internet	\$ 10.000	\$ 120.000
Gas	\$ 2.500	\$ 30.000
Útiles e insumos de oficina	\$ 80.000	\$ 960.000
<b>Total</b>		<b>\$ 1.254.000</b>

Concepto	Año				
	2024	2025	2026	2027	2028
Electricidad	\$ 185.952	\$ 147.955	\$ 136.445	\$ 131.654	\$ 127.075
Agua	\$ 92.976	\$ 73.978	\$ 68.222	\$ 65.827	\$ 63.538
Teléfono e Internet	\$ 232.440	\$ 184.944	\$ 170.556	\$ 164.568	\$ 158.844
Gas	\$ 58.110	\$ 46.236	\$ 42.639	\$ 41.142	\$ 39.711
Útiles e insumos de oficina	\$ 1.859.520	\$ 1.479.552	\$ 1.364.448	\$ 1.316.544	\$ 1.270.752
<b>Total</b>	<b>\$ 2.428.998</b>	<b>\$ 1.932.665</b>	<b>\$ 1.782.310</b>	<b>\$ 1.719.736</b>	<b>\$ 1.659.920</b>

**Referencias:**

Estimación de la inflación para la Argentina, según la empresa especialista en estadísticas y tendencias, Statista.

Fuente: <https://es.statista.com/estadisticas/1189933/tasa-de-inflacion-argentina/> Recuperado el 28 de Diciembre de 2023.

2024	93,70%
2025	54,12%
2026	42,13%
2027	37,14%
2028	32,37%

**Personal Administrativo**

Cargo: Administrador

Concepto	Año				
	2024	2025	2026	2027	2028
Número de administradores	1	1	1	1	1
Incremento salarial	\$ 187.400	\$ 108.240	\$ 84.260	\$ 74.280	\$ 64.740
Sueldo mensual	\$ 387.400	\$ 495.640	\$ 579.900	\$ 654.180	\$ 718.920
<b>Sueldo anual administrador</b>	<b>\$ 4.648.800</b>	<b>\$ 5.947.680</b>	<b>\$ 6.958.800</b>	<b>\$ 7.850.160</b>	<b>\$ 8.627.040</b>

Sueldo base a diciembre 2023 \$ 200.000

Cargo: Secretaria

Concepto	Año				
	2024	2025	2026	2027	2028
Número de secretarias	1	1	1	1	1
Incremento salarial	\$ 140.550	\$ 81.180	\$ 63.195	\$ 55.710	\$ 48.555
Sueldo mensual	\$ 290.550	\$ 371.730	\$ 434.925	\$ 490.635	\$ 539.190
<b>Sueldo anual secretaria</b>	<b>\$ 3.486.600</b>	<b>\$ 4.460.760</b>	<b>\$ 5.219.100</b>	<b>\$ 5.887.620</b>	<b>\$ 6.470.280</b>
Sueldo base a diciembre 2023	\$ 150.000				

Cargo: Contador público

Concepto	Año				
	2024	2025	2026	2027	2028
Número de contadores públicos	1	1	1	1	1
Incremento honorarios	\$ 159.290	\$ 92.004	\$ 71.621	\$ 63.138	\$ 55.029
Honorario mensual	\$ 329.290	\$ 421.294	\$ 492.915	\$ 556.053	\$ 611.082
<b>Honorarios anuales contador público</b>	<b>\$ 3.951.480</b>	<b>\$ 5.055.528</b>	<b>\$ 5.914.980</b>	<b>\$ 6.672.636</b>	<b>\$ 7.332.984</b>
Honorario base a diciembre 2023	\$ 170.000				





**Equipo de rayos dental San Justo, Rodante Ex. DSJ**

10%

Valor Inicial	Valor Residual	Depreciación	Depreciación Acumulada
	\$ 1.300.000		
1	\$ 1.170.000	\$ 130.000	\$ 130.000
2	\$ 1.040.000	\$ 130.000	\$ 260.000
3	\$ 910.000	\$ 130.000	\$ 390.000
4	\$ 780.000	\$ 130.000	\$ 520.000
5	\$ 650.000	\$ 130.000	\$ 650.000
6	\$ 520.000	\$ 130.000	\$ 780.000
7	\$ 390.000	\$ 130.000	\$ 910.000
8	\$ 260.000	\$ 130.000	\$ 1.040.000
9	\$ 130.000	\$ 130.000	\$ 1.170.000
10	\$ -	\$ 130.000	\$ 1.300.000

**Gabinete de revelado**

10%

Valor Inicial	Valor Residual	Depreciación	Depreciación Acumulada
	\$ 87.500		
1	\$ 78.750	\$ 8.750	\$ 8.750
2	\$ 70.000	\$ 8.750	\$ 17.500
3	\$ 61.250	\$ 8.750	\$ 26.250
4	\$ 52.500	\$ 8.750	\$ 35.000
5	\$ 43.750	\$ 8.750	\$ 43.750
6	\$ 35.000	\$ 8.750	\$ 52.500
7	\$ 26.250	\$ 8.750	\$ 61.250
8	\$ 17.500	\$ 8.750	\$ 70.000
9	\$ 8.750	\$ 8.750	\$ 78.750
10	\$ -	\$ 8.750	\$ 87.500



**Fisiodispenser para implantología**

10%

Valor Inicial	Valor Residual	Depreciación	Depreciación Acumulada
	\$ 2.587.000		
1	\$ 2.328.300	\$ 258.700	\$ 258.700
2	\$ 2.069.600	\$ 258.700	\$ 517.400
3	\$ 1.810.900	\$ 258.700	\$ 776.100
4	\$ 1.552.200	\$ 258.700	\$ 1.034.800
5	\$ 1.293.500	\$ 258.700	\$ 1.293.500
6	\$ 1.034.800	\$ 258.700	\$ 1.552.200
7	\$ 776.100	\$ 258.700	\$ 1.810.900
8	\$ 517.400	\$ 258.700	\$ 2.069.600
9	\$ 258.700	\$ 258.700	\$ 2.328.300
10	\$ -	\$ 258.700	\$ 2.587.000

**Cavitador intraoral**

10%

Valor Inicial	Valor Residual	Depreciación	Depreciación Acumulada
	\$ 3.200.000		
1	\$ 2.880.000	\$ 320.000	\$ 320.000
2	\$ 2.560.000	\$ 320.000	\$ 640.000
3	\$ 2.240.000	\$ 320.000	\$ 960.000
4	\$ 1.920.000	\$ 320.000	\$ 1.280.000
5	\$ 1.600.000	\$ 320.000	\$ 1.600.000
6	\$ 1.280.000	\$ 320.000	\$ 1.920.000
7	\$ 960.000	\$ 320.000	\$ 2.240.000
8	\$ 640.000	\$ 320.000	\$ 2.560.000
9	\$ 320.000	\$ 320.000	\$ 2.880.000
10	\$ -	\$ 320.000	\$ 3.200.000



**Compresor**

10%

Valor Inicial	Valor Residual	Depreciación	Depreciación Acumulada
	\$ 906.000		
1	\$ 815.400	\$ 90.600	\$ 90.600
2	\$ 724.800	\$ 90.600	\$ 181.200
3	\$ 634.200	\$ 90.600	\$ 271.800
4	\$ 543.600	\$ 90.600	\$ 362.400
5	\$ 453.000	\$ 90.600	\$ 453.000
6	\$ 362.400	\$ 90.600	\$ 543.600
7	\$ 271.800	\$ 90.600	\$ 634.200
8	\$ 181.200	\$ 90.600	\$ 724.800
9	\$ 90.600	\$ 90.600	\$ 815.400
10	\$ -	\$ 90.600	\$ 906.000

**Vacu-press**

10%

Valor Inicial	Valor Residual	Depreciación	Depreciación Acumulada
	\$ 243.000		
1	\$ 218.700	\$ 24.300	\$ 24.300
2	\$ 194.400	\$ 24.300	\$ 48.600
3	\$ 170.100	\$ 24.300	\$ 72.900
4	\$ 145.800	\$ 24.300	\$ 97.200
5	\$ 121.500	\$ 24.300	\$ 121.500
6	\$ 97.200	\$ 24.300	\$ 145.800
7	\$ 72.900	\$ 24.300	\$ 170.100
8	\$ 48.600	\$ 24.300	\$ 194.400
9	\$ 24.300	\$ 24.300	\$ 218.700
10	\$ -	\$ 24.300	\$ 243.000



**Kit Turbinas + ángulos**

10%

Valor Inicial	Valor Residual	Depreciación	Depreciación Acumulada
	\$ 700.000		
1	\$ 630.000	\$ 70.000	\$ 70.000
2	\$ 560.000	\$ 70.000	\$ 140.000
3	\$ 490.000	\$ 70.000	\$ 210.000
4	\$ 420.000	\$ 70.000	\$ 280.000
5	\$ 350.000	\$ 70.000	\$ 350.000
6	\$ 280.000	\$ 70.000	\$ 420.000
7	\$ 210.000	\$ 70.000	\$ 490.000
8	\$ 140.000	\$ 70.000	\$ 560.000
9	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 630.000
10	\$ -	\$ 70.000	\$ 700.000

**Kit Premium**

10%

Valor Inicial	Valor Residual	Depreciación	Depreciación Acumulada
	\$ 311.000		
1	\$ 279.900	\$ 31.100	\$ 31.100
2	\$ 248.800	\$ 31.100	\$ 62.200
3	\$ 217.700	\$ 31.100	\$ 93.300
4	\$ 186.600	\$ 31.100	\$ 124.400
5	\$ 155.500	\$ 31.100	\$ 155.500
6	\$ 124.400	\$ 31.100	\$ 186.600
7	\$ 93.300	\$ 31.100	\$ 217.700
8	\$ 62.200	\$ 31.100	\$ 248.800
9	\$ 31.100	\$ 31.100	\$ 279.900
10	\$ -	\$ 31.100	\$ 311.000





**Micromotor odontológico**

10%

Valor Inicial	Valor Residual	Depreciación	Depreciación Acumulada
	\$ 267.000		
1	\$ 240.300	\$ 26.700	\$ 26.700
2	\$ 213.600	\$ 26.700	\$ 53.400
3	\$ 186.900	\$ 26.700	\$ 80.100
4	\$ 160.200	\$ 26.700	\$ 106.800
5	\$ 133.500	\$ 26.700	\$ 133.500
6	\$ 106.800	\$ 26.700	\$ 160.200
7	\$ 80.100	\$ 26.700	\$ 186.900
8	\$ 53.400	\$ 26.700	\$ 213.600
9	\$ 26.700	\$ 26.700	\$ 240.300
10	\$ -	\$ 26.700	\$ 267.000

**Sillón odontológico**

20%

Valor Inicial	Valor Residual	Depreciación	Depreciación Acumulada
	\$ 7.200.000		
1	\$ 5.760.000	\$ 1.440.000	\$ 1.440.000
2	\$ 4.320.000	\$ 1.440.000	\$ 2.880.000
3	\$ 2.880.000	\$ 1.440.000	\$ 4.320.000
4	\$ 1.440.000	\$ 1.440.000	\$ 5.760.000
5	\$ -	\$ 1.440.000	\$ 7.200.000

**Mesas y sillas**

20%

Valor Inicial	Valor Residual	Depreciación	Depreciación Acumulada
	\$ 6.752.000		
1	\$ 5.401.600	\$ 1.350.400	\$ 1.350.400
2	\$ 4.051.200	\$ 1.350.400	\$ 2.700.800
3	\$ 2.700.800	\$ 1.350.400	\$ 4.051.200
4	\$ 1.350.400	\$ 1.350.400	\$ 5.401.600
5	\$ -	\$ 1.350.400	\$ 6.752.000





**Estantería**

20%

Valor Inicial	Valor Residual	Depreciación	Depreciación Acumulada
	\$ 350.000		
1	\$ 280.000	\$ 70.000	\$ 70.000
2	\$ 210.000	\$ 70.000	\$ 140.000
3	\$ 140.000	\$ 70.000	\$ 210.000
4	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 280.000
5	\$ -	\$ 70.000	\$ 350.000

**Teléfonos fijos**

20%

Valor Inicial	Valor Residual	Depreciación	Depreciación Acumulada
	\$ 52.000		
1	\$ 41.600	\$ 10.400	\$ 10.400
2	\$ 31.200	\$ 10.400	\$ 20.800
3	\$ 20.800	\$ 10.400	\$ 31.200
4	\$ 10.400	\$ 10.400	\$ 41.600
5	\$ -	\$ 10.400	\$ 52.000

**Notebook**

20%

Valor Inicial	Valor Residual	Depreciación	Depreciación Acumulada
	\$ 1.200.000		
1	\$ 960.000	\$ 240.000	\$ 240.000
2	\$ 720.000	\$ 240.000	\$ 480.000
3	\$ 480.000	\$ 240.000	\$ 720.000
4	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 960.000
5	\$ -	\$ 240.000	\$ 1.200.000



**Estufa de esterilización seco modelo 18l + Cinta Testigo**

10%

Valor Inicial	Valor Residual	Depreciación	Depreciación Acumulada
	\$ 686.000		
1	\$ 617.400	\$ 68.600	\$ 68.600
2	\$ 548.800	\$ 68.600	\$ 137.200
3	\$ 480.200	\$ 68.600	\$ 205.800
4	\$ 411.600	\$ 68.600	\$ 274.400
5	\$ 343.000	\$ 68.600	\$ 343.000
6	\$ 274.400	\$ 68.600	\$ 411.600
7	\$ 205.800	\$ 68.600	\$ 480.200
8	\$ 137.200	\$ 68.600	\$ 548.800
9	\$ 68.600	\$ 68.600	\$ 617.400
10	\$ -	\$ 68.600	\$ 686.000

**Cuba de limpieza ultrasónica**

10%

Valor Inicial	Valor Residual	Depreciación	Depreciación Acumulada
	\$ 150.000		
1	\$ 135.000	\$ 15.000	\$ 15.000
2	\$ 120.000	\$ 15.000	\$ 30.000
3	\$ 105.000	\$ 15.000	\$ 45.000
4	\$ 90.000	\$ 15.000	\$ 60.000
5	\$ 75.000	\$ 15.000	\$ 75.000
6	\$ 60.000	\$ 15.000	\$ 90.000
7	\$ 45.000	\$ 15.000	\$ 105.000
8	\$ 30.000	\$ 15.000	\$ 120.000
9	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 135.000
10	\$ -	\$ 15.000	\$ 150.000

**Teléfono celular**

20%

Valor Inicial	Valor Residual	Depreciación	Depreciación Acumulada
	\$ 214.000		
1	\$ 171.200	\$ 42.800	\$ 42.800
2	\$ 128.400	\$ 42.800	\$ 85.600
3	\$ 85.600	\$ 42.800	\$ 128.400
4	\$ 42.800	\$ 42.800	\$ 171.200
5	\$ -	\$ 42.800	\$ 214.000





**Impresora**

20%

Valor Inicial	Valor Residual	Depreciación	Depreciación Acumulada
	\$ 400.000		
1	\$ 320.000	\$ 80.000	\$ 80.000
2	\$ 240.000	\$ 80.000	\$ 160.000
3	\$ 160.000	\$ 80.000	\$ 240.000
4	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 320.000
5	\$ -	\$ 80.000	\$ 400.000

**AMORTIZACIONES**

**Gastos de adecuación**

20%

Descripción	Valor Residual	Amortización	Amortización Acumulada
	\$ 1.020.000		
1	\$ 816.000	\$ 204.000	\$ 204.000
2	\$ 612.000	\$ 204.000	\$ 408.000
3	\$ 408.000	\$ 204.000	\$ 612.000
4	\$ 204.000	\$ 204.000	\$ 816.000
5	\$ -	\$ 204.000	\$ 1.020.000

