



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TÍTULO:  
PROPUESTA DE REINGENIERIA CLÍNICAS NOVADENTAL  
PARA EL DESARROLLO DE LA FRANQUICIA EN EL ECUADOR**

**AUTOR:  
BARBA GONZÁLEZ PABLO AMARU**

**Trabajo de Titulación previo a la Obtención del Título de:  
INGENIERO COMERCIAL**

**TUTOR:  
ING. WILSON BALDEON BARROS, MGS.**

**Guayaquil, Ecuador  
2013**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

## **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por, **PABLO AMARU BARBA GONZÁLEZ**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **INGENIERO COMERCIAL**

**TUTOR**

\_\_\_\_\_  
**ING. WILSON BALDEON BARROS, MGS.**

**REVISOR**

\_\_\_\_\_  
**ING. PEDRO MURILLO MARTINEZ, MGS. METODOLOGIA.**

\_\_\_\_\_  
**ING. FREDDY CAMACHO VILLAGOMEZ, MGS. CONTENIDO.**

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

\_\_\_\_\_  
**ING. DARIO VERGARA PEREIRA, MGS.**

**Guayaquil, a los 07 del mes de Mayo del año 2014**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, Pablo Amaru Barba González**

### **DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación **PROPUESTA DE REINGENIERIA CLINICAS NOVADENTAL PARA EL DESARRO DE UNA FRANQUICIA EN EL ECUADOR**, previo a la obtención del Título **de INGENIERO COMERCIAL**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 07 del mes de Mayo del año 2014**

**EL AUTOR**

---

**Pablo Amaru Barba González**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

## **AUTORIZACIÓN**

Yo, **Pablo Amaru Barba González**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **PROPUESTA DE REINGENIERIA CLINICAS NOVADENTAL PARA EL DESARROLLO DE LA FRANQUICIA EN EL ECUADOR**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 07 del mes de Mayo del año 2014**

**EL (LA) AUTOR**

---

**Pablo Amaru Barba González**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco principalmente a mis padres (Pablo Barba y Sandra González) que han luchado día tras día sin descanso por brindarme una educación de calidad, además de la paciencia ilimitada que han demostrado tener conmigo.

A mis profesores que han sabido mostrarme la luz del conocimiento y han calificado siempre de manera objetiva mis trabajos y exámenes para bien o para mal el conjunto de esas victorias y derrotas me han llevado a madurar académicamente.

Al Dr. Barona que me ha permitido ingresar y estudiar su negocio con el fin de ayudarnos mutuamente, gracias por la confianza y por abrirme las puertas a un proyecto que me ha enseñado mucho.

A mis amigos y compañeros de la UCSG, que me han soportado por más de 4 años, he aprendido mucho de ustedes y me han regalado su amistad incondicional.

Y por último agradezco le agradezco a la vida que me dio un cuerpo sano y una mente impecable tengo mucha suerte de tener lo que tengo y de ser quien soy.

**PABLO AMARU BARBA GONZÁLEZ**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mis padres y en especial a mi madre que han sido para mí los pilares fundamentales para este éxito, que me han enseñado a través de sus experiencias la vida y sus eventualidades, que me han mostrado un modo distinto a ver las cosas y me han permitido ser especial a mi manera.

Dedico este trabajo a mi madre que siempre ha sido incondicional conmigo, que a pesar de problemas y discusiones nunca ha dejado de lado su norte (sacarme adelante), que ha estado conmigo en las buenas, malas y terribles, que ha celebrado mis victorias y ha llorado conmigo amargamente las derrotas. A ella que nunca duerme esperándome, A ella la única persona a la que le duele más mis heridas. A ti en especial Madre.

A todas las personas que han formado parte de mi vida y que me han visto crecer, que me han ayudado y que han confiado en mí.

**PABLO AMARU BARBA GONZÁLEZ**

## **DECLARACION**

**(YO, PABLO AMARU BARBA GONZÁLEZ DECLARO SER AUTOR DEL PRESENTE TRABAJO Y EXIMO EXPRESAMENTE A LA UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL Y A SUS REPRESENTANTES LEGALES DE POSIBLES RECLAMOS O ACCIONES LEGALES)**

**PABLO AMARU BARBA GONZÁLEZ**

## **AUTORIA**

**(LAS IDEAS EXPUESTAS EN EL PRESENTE TRABAJO DE INVESTIGACION Y QUE APARECEN COMO PROPIAS SON EN SU TOTALIDADE DE ABSOLUTA RESPONSABILIDAD DEL AUTOR)**

**PABLO AMARU BARBA GONZÁLEZ**



# TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

---

ING. WILSON BALDEON BARROS, MGS.  
PROFESOR GUÍA O TUTOR

---

ING. DARIO VERGARA PEREIRA  
PROFESOR DELEGADO



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CALIFICACIÓN**

---

**ING. WILSON BALDEON BARROS, MGS.  
PROFESOR GUÍA O TUTOR**

# ÍNDICE GENERAL

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>ANTECEDENTES DEL PROBLEMA</b> .....	<b>2</b>
<b>JUSTIFICACIÓN</b> .....	<b>3</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>4</b>
ESTUDIO DE FACTIBILIDAD .....	4
ESTUDIO DE MERCADO .....	4
ESTRATEGIAS DE MERCADO .....	5
DISEÑO ORGANIZACIONAL .....	7
PLAN DE REINGENIERÍA .....	8
ANÁLISIS ECONÓMICO - FINANCIERO.....	9
<b>OBJETIVO GENERAL</b> .....	<b>11</b>
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> .....	<b>11</b>
<b>RESULTADOS ESPERADOS</b> .....	<b>11</b>
<b>ALCANCES DEL PROYECTO</b> .....	<b>12</b>
ASPECTOS INNOVADORES DEL PROYECTO .....	12
<b>FUNDAMENTACION TEORICA</b> .....	<b>13</b>
<b>CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE REINGENIERÍA DE NEGOCIOS</b> .....	<b>14</b>
<b>BENEFICIOS DE LA REINGENIERÍA</b> .....	<b>15</b>
<b>ANTECEDENTES DE “NEGOCIO FAMILIAR”</b> .....	<b>15</b>
RETOS O SITUACIONES DE LAS EMPRESAS FAMILIARES .....	16
FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LOS NEGOCIOS FAMILIARES.....	17
FORTALEZAS .....	17
DEBILIDADES .....	18
<b>FRANQUICIA</b> .....	<b>19</b>
ANTECEDENTES – HISTORIA.....	19
CONCEPTO MODERNO DE FRANQUICIA .....	20
<b>ASPECTOS LEGALES DE LA FRANQUICIA EN ECUADOR</b> .....	<b>20</b>
<b>CLASES DE FRANQUICIAS</b> .....	<b>22</b>
TIPOS DE FRANQUICIAS DE FORMATO DE NEGOCIOS .....	22

<b>ESTRUCTURA GENERAL “CLINICA DENTAL NOVADENTAL”</b> .....	<b>23</b>
NOVADENTAL .....	23
TIPO DE NEGOCIO.....	23
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	24
RESUMEN DE FUNCIONES:.....	25
POLÍTICAS GENERALES: .....	26
MISIÓN O VISIÓN .....	26
VALORES CORPORATIVOS .....	26
CLIENTES EXTERNOS.....	27
CLIENTES INTERNOS.....	27
RECURSOS MATERIALES Y TECNOLÓGICOS .....	27
DIVISIÓN BÁSICA DE CADA CLÍNICA .....	28
SERVICIOS.....	29
PRECIO .....	29
PROVEEDORES .....	30
COMUNICACIÓN .....	31
<b>ESTUDIO Y DIAGNOSTICO GENERAL “CLINICA NOVADENTAL”</b> .....	<b>31</b>
INVESTIGACIÓN .....	32
<b>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION</b> .....	<b>32</b>
OBJETIVO GENERAL.....	32
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	33
<b>ENTREVISTA Y EVALUACION DEL NEGOCIO FAMILIAR (DR. BARONA).</b> <b>33</b>	
CALIFICACIONES: .....	33
INDICADORES:.....	33
CONTENIDO DE CADA INDICADOR: .....	34
RESULTADOS: .....	39
<b>EVALUACIÓN DEL PERFIL DE CALIDAD DEL NEGOCIO</b> .....	<b>40</b>
CALIFICACIONES: .....	40
INDICADORES Y TABLA DE EVALUACIÓN:.....	40
RESULTADOS:.....	41
CONCLUSIONES: .....	42
<b>EVALUACIÓN DEL PERFIL DEL EMPRENDEDOR</b> .....	<b>42</b>
CALIFICACIONES: .....	42
RESULTADOS:.....	44
<b>ANÁLISIS FODA NOVADENTAL</b> .....	<b>44</b>
<b>MODELO DE ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER</b> .....	<b>45</b>

<b>CADENA DE VALOR .....</b>	<b>47</b>
ACTIVIDADES PRIMARIAS .....	48
ACTIVIDADES O RECURSOS DE APOYO .....	49
<b>CAPITULO 1 .....</b>	<b>50</b>
1.1 ESTABLECER UN MODELO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS .....	50
1.1.1 <i>Proceso</i> .....	50
1.1.2 <i>Procedimiento</i> .....	50
1.1.3 <i>Diferencia</i> .....	50
1.1.4 <i>Antecedentes NOVADENTAL</i> .....	50
1.1.5 <i>Procesos Claves:</i> .....	51
1.1.6 <i>Procesos de Apoyo:</i> .....	51
1.1.7 <i>Identificación de los procesos Claves:</i> .....	51
1.1.8 <i>Identificación de Proceso de apoyo</i> .....	53
1.1.9 <i>Diseño del Mapa de Procesos:</i> .....	54
1.1.10 <i>Identificación de los procesos Críticos</i> .....	54
1.2 MODELO DE ATENCIÓN A CLIENTES .....	56
1.2.1 <i>Ventajas:</i> .....	56
1.2.2 <i>Servicio Externo (Antes de la cita con el especialista)</i> .....	57
1.2.3 <i>Servicio interno (con el odontólogo)</i> .....	57
1.2.4 <i>Servicio posterior:</i> .....	57
<b>CAPITULO 2 .....</b>	<b>58</b>
2.1 ESTANDARIZACIÓN DE EQUIPAMIENTO Y SERVICIO BÁSICO EN CADA CLÍNICA ....	58
2.1.1 <i>Dimensiones y separación física</i> .....	58
2.1.2 <i>Equipos tecnológicos:</i> .....	59
2.1.3 <i>Instrumental:</i> .....	59
<i>Insumos</i> .....	61
2.1.4 <i>Recursos Humanos</i> .....	62
<i>Otros artículos</i> .....	63
2.2 SERVICIOS .....	63
<i>Prevención:</i> .....	63
<i>Operatoria:</i> .....	63
<i>Ortodoncia:</i> .....	64
<i>Cirugía:</i> .....	64
<i>Endodoncia:</i> .....	65
<i>Odontopediatría:</i> .....	65
<i>Periodoncia:</i> .....	65
<i>Estética:</i> .....	66
<i>Implantes:</i> .....	66

<b>CAPÍTULO 3.....</b>	<b>67</b>
3.1 CREACIÓN DE POLÍTICA EMPRESARIAL NOVADENTAL.....	67
3.1.1 <i>Definición de política empresarial.....</i>	67
3.1.2 <i>Tipos de políticas.....</i>	67
3.2 DESARROLLO DE LAS POLÍTICAS GENERALES .....	68
<b>CAPÍTULO 4.....</b>	<b>72</b>
4.1 PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING .....	72
4.1.1 <i>Marketing.....</i>	72
4.2 PLAN DE MARKETING.....	72
4.3 DESARROLLO DEL PLAN DE MARKETING .....	73
4.3.1 <i>Misión Empresarial:.....</i>	73
4.3.2 <i>Visión Empresarial:.....</i>	73
4.3.3 <i>Objetivos: .....</i>	74
4.4 REDISEÑO DE LA IMAGEN.....	75
4.4.1 <i>Isotipo.....</i>	75
4.4.2 <i>Logotipo.....</i>	75
4.4.3 <i>Diseño y Decoración de espacio físico:.....</i>	75
4.4.4 <i>Campañas de reconocimiento de marca:.....</i>	75
4.5 INCREMENTO EN VENTAS.....	76
4.5.1 <i>Marketing Mix.....</i>	76
4.5.2 <i>Producto:.....</i>	76
4.5.3 <i>Precio .....</i>	79
<i>Plazas/ Distribución.....</i>	79
4.5.4 <i>Promoción: .....</i>	80
4.5.5 <i>Alianzas Comerciales:.....</i>	80
4.5.6 <i>Redes Sociales: .....</i>	80
4.5.7 <i>Publicidad Tradicional: .....</i>	81
<b>CAPÍTULO 5.....</b>	<b>82</b>
5.1 REQUISITOS GENERALES PARA LA INSCRIPCIÓN DEL NEGOCIO COMO FRANQUICIA EN EL ECUADOR. ....	82
5.2 CONTRATO DE FRANQUICIA .....	82
5.2.1 <i>Características .....</i>	83
5.2.2 <i>Principales Clausulas de un contrato de Franquicia:.....</i>	83
5.2.3 <i>Requisitos para crear una franquicia. ....</i>	83
<b>CAPÍTULO 6.....</b>	<b>91</b>
6.1 ANÁLISIS FINANCIERO Y ECONÓMICO DE LA PROPUESTA .....	91
6.2 DETALLE DE LAS INVERSIONES.....	91
6.2.1 <i>Administrativo.....</i>	91

6.2.2 Publicitario.....	92
6.2.3 Gasto Legal.....	94
6.2.4 Conclusión Inversiones .....	94
6.3 ANÁLISIS DE SITUACIÓN ACTUAL NOVA DENTAL .....	95
6.3.1 Balance general .....	95
6.3.2 Estado de pérdidas y ganancias .....	97
6.4 PROYECCIONES .....	99
6.4.1 Proyección del Balance General: .....	99
6.4.2 Proyección del Estado de Pérdidas y Ganancias.....	101
6.5 VIABILIDAD DEL PROYECTO.....	102
6.6 RATIOS FINANCIEROS.....	104
6.6.1 Rentabilidad .....	104
6.6.2 Liquidez.....	104
6.6.3 Endeudamiento .....	104
6.6.4 Margen de Ganancia.....	104
6.6.5 Interpretaciones.....	105
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>106</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>107</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>108</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>111</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: DIAGNOSTICO EMPRESA FAMILIAR.....	34
TABLA 2: DIAGNOSTICO EMPRESA FAMILIAR .....	35
TABLA 3: DIAGNOSTICO EMPRESA FAMILIAR .....	36
TABLA 4: DIAGNOSTICO EMPRESA FAMILIAR .....	37
TABLA 5: DIAGNOSTICO EMPRESA FAMILIAR .....	38
TABLA 6: DIAGNOSTICO EMPRESA FAMILIAR .....	38
TABLA 7: DIAGNOSTICO EMPRESA FAMILIAR .....	39
TABLA 8 : PERFIL DE CALIDAD DEL NEGOCIO .....	40
TABLA 9: PERFIL DEL EMPRENDEDOR.....	43
TABLA 10: MACRO PROCESOS .....	51
TABLA 11: PROCESOS DETALLADOS .....	53
TABLA 12: NOMINA NOVADENTAL .....	92
TABLA 13: COSTO DE PRODUCCIÓN PUBLICIDAD.....	93
TABLA 14: GASTO DE PUBLICIDAD MENSUAL .....	93
TABLA 15: BALANCE GENERAL NOVADENTAL .....	96
TABLA 16: ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS .....	98
TABLA 17: BALANCE GENERAL PROYECTADO .....	100
TABLA 18: ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO .....	101
TABLA 19: FLUJO DE CAJA PROYECTADO .....	102
TABLA 20: CALCULO DEL TMAR.....	103
TABLA 21: TIR Y VAN DEL PROYECTO .....	103
TABLA 22: RATIOS FINANCIEROS .....	105



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

ILUSTRACIÓN 1: ORGANIGRAMA NOVADENTAL.....	24
ILUSTRACIÓN 2: CINCO FUERZAS DE PORTER.....	46
ILUSTRACIÓN 3: CADENA DE VALOR NOVADENTAL.....	48
ILUSTRACIÓN 4: MAPA DE PROCESOS.....	54
ILUSTRACIÓN 5: DISEÑO PUBLICIDAD 1.....	77
ILUSTRACIÓN 6: DISEÑO PUBLICIDAD 2.....	77
ILUSTRACIÓN 7: DISEÑO PUBLICIDAD 3.....	78
ILUSTRACIÓN 8: DISEÑO PUBLICIDAD 4.....	78

## RESUMEN

El presente proyecto trata sobre la necesidad de diferenciar entre empresario y emprendedor, las ventajas y las desventajas que la misma presenta, ya que en muchos casos sobre todo en Latinoamérica en que una buena idea o un buen negocio se queda paralizado y no le es posible expandirse o mejorarse.

Es ese problema el que da vida a este proyecto en conocer las ventajas que ofrece convertir un negocio rentable en una gran empresa que pueda trascender con el paso del tiempo y que la idea o modelo de negocio pase de generación en generación.

En este proyecto se analizara de manera objetiva y critica el modelo de administración que las Clínicas NOVADENTAL, ha llevado en sus años de existencia y sugeriremos cambios y estandarizaciones que en un futuro no muy lejano de la pauta para poder convertirse en una empresa trasnacional por de la franquicia.

Por otro lado este proyecto busca darle un nuevo horizonte a las clínicas con el fin de que pueda organizarse y tener un control más adecuado tanto administrativa y financieramente

Sin duda la clave del éxito de las empresas es la organización estricta y las innovaciones tanto de ideas o de valores agregados.

## **ABSTRACT**

This project addresses the need to differentiate between employer and entrepreneur, the advantages and disadvantages that it presents, as in many cases; especially in Latin America that a good idea or good business is just that it is not may be expanded or improved.

Is the problem that gives life to this project in knowing the advantages turn a profitable business into a large company that can transcend over time and that the idea or business model pass from generation to generation.

In this project we analyze objectively and criticizes the administration model that Clinics NOVADENTAL, has led to its existence and suggest changes and standardizations in the not too distant future you for the pattern to become a multinational company by through the brand and franchise.

On the other hand this project seeks to give a new horizon clinics in order to be organized and have a better control and management both financially

Undoubtedly the key to the success of companies in the era in which we live today is the strict organization and innovations both ideas or added value .

# INTRODUCCIÓN

Hoy en día, en el mundo capitalista en el que vivimos desarrollamos varias actividades, es necesario que nuestras inversiones crezcan, buscando la manera más eficiente de utilizar los recursos y generar nuevas estrategias para obtener mayor rentabilidad y liquidez.

Debido a las fuertes demandas, innovaciones y exigencias de los consumidores, los negocios y empresas se ven forzados a dar siempre un mejor servicio o producto a un bajo precio con una buena calidad, para esto los emprendimientos se ven obligados a convertirse en empresas establecidas con el fin de estandarizar, fijar precios, productos y servicios en el mercado.

Por otro lado la conversión de negocio a empresa se torna un tanto difícil para los emprendedores de negocios ya que no todos cuentan con una cultura o conocimientos empíricos o académicos que le permitan asumir o llevar a cabo los cambios que el proceso exige.

Es muy común que la mayoría de emprendedores hayan tenido éxito gracias al sacrificio y las horas de trabajo que invirtieron en sus respectivos proyectos pero también es común que todo lo que hayan logrado lo consiguieron a través de innumerables derrotas, malas inversiones, experiencias amargas y pérdidas significativas lo cual los condujeron hacia el éxito y prosperidad de sus emprendimientos.

Ahora este éxito bien merecido por parte de los empresarios luchadores ecuatorianos es la pauta única que rige la administración del mismo por lo tanto cuando se le muestra una manera diferente de administrar sus negocios simplemente se niegan al cambio con el argumento de que el conoce completamente a la empresa y nadie más que el sería capaz de administrarla correctamente.

Esta clase de resistencia al cambio hace que muchos buenos proyectos con ideas frescas se queden en lo mismo y pase de generación en generación creciendo de manera lenta en lo económico.

La idea de este proyecto es transformar un negocio familiar en una empresa para posteriormente convertirla en una franquicia, es decir hacer cambios que permitan una estandarización general con el fin de expandirse y por su puesto generar mayores utilidades para sus dueños, para esto debemos luchar contra factores como competencia de mercados, servicios, diferenciaciones y por su puesto contra lo más importante la resistencia al cambio.

## **ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

El principal problema de la conversión de NEGOCIOS a EMPRESAS comienza por los mismos dueños o mentores ya que al no tener conocimientos empíricos y académicos acerca de la correcta administración de las empresas se han valido de el “know how” para el manejo del mismo, esto si bien es cierto han logrado un éxito evidente también genera problemas colaterales como bajo control de inventarios, mezcla de gastos con costos (generando una pobre y poco veraz información financiera), poco control del estado de sus activos, alianzas muy pobres con proveedores o contratistas y un desenfoco total en el modelo de negocio.

La necesidad de un cambio se torna urgente en el mismo momento en que empiezan a aparecer nuevos competidores en el mercado, las exigencias y necesidades de los clientes cambian y sobre todo cuando las utilidades empiezan a bajar de manera repentina y radical.

La marca **NOVADENTAL** es un emprendimiento personal del Dr. Diego Barona<sup>1</sup> para brindar servicios de especialidades odontológicas a través de la instalación de clínicas en lugares estratégicos de Quito y Guayaquil, para esto se debe lograr la conversión o reingeniería para lograr que esta empresa sea franquiciada y que marque la pauta de precio y servicio en el mercado en general.

---

<sup>1</sup> Dr. Diego Barona: Dueño de las clínicas NOVADENTAL

## JUSTIFICACIÓN

La medicina en general ha atravesado un proceso de especialización en sus distintas categorías. A este proceso de especialización del profesional de medicina se incorpora el rediseño de clínicas, hospitales y centros de salud especializados. En Ecuador existe una variedad de clínicas de especialidades, principalmente privadas. Sin embargo no existe un censo que permita tener el número de estos centros existentes, así como la especialidad que ofrecen.

En el caso de salud dental existen pocas opciones identificadas en las que funcionan distintas especialidades derivadas de esta, dentro de un compendio de consultorios que se constituya como una clínica. Uno de estos es Nova Dental.

Nova Dental es una de las pocas clínicas que se especializa en la atención dental, su crecimiento y evolución ha dependido del emprendimiento y la iniciativa personal del Dr. Diego Barona, fundador de esta clínica.

Su target está constituido en sectores estratégicos de Quito y Guayaquil. Esta constituye una decisión del emprendedor de la empresa sin que exista detrás de la localización de las clínicas un estudio de mercado y una campaña orientada al incremento de la clientela de la empresa.

A pesar de la gran iniciativa y el reconocimiento que ha logrado obtener la clínica dental como empresa, es de vital importancia una reorganización de todo el sistema de manejo dentro de la misma para poder iniciar una proyección nacional de los servicios a manera de franquicia.

El manejo de una franquicia requiere de un trabajo de organización puesto que actualmente la clínica Nova Dental funciona de manera muy doméstica, aunque exteriormente su nombre tenga importancia, lo cual no es sino por el valor agregado que incorpora en materia de clínicas de especialidades.

Nova Dental, además de ser un modelo pionero en las clínicas de especialidades en el país, cuenta con distintas oportunidades para posicionarse en el mercado de una manera más amplia y llegar a más sectores de los reconocidos de manera empírica como “estratégicos”.

Entre las oportunidades se encuentra el brindar un servicio íntegro, especializado, que por ende que inspire confianza a la ciudadanía.

Este proyecto busca complementar el prestigio ganado por la compañía con una estrategia de mercado que permita su expansión, convirtiéndose en una empresa cuya estrategia de mercado sea la franquicia. Para esto, los procesos que lleva a cabo la empresa deben ser debidamente especificados.

## **MARCO TEÓRICO**

### **Estudio de Factibilidad**

Según Heath & Williamson (2000), el principal propósito de realizar un estudio de factibilidad es establecer si la oportunidad de negocio es posible, práctica y viable. Buscando no encasillarse en un entorno demasiado optimista, sino más bien un enfoque realista, que esté determinado por los aspectos positivos y negativos que pueden influir en la creación y desarrollo de la oportunidad de negocio.

### **Estudio de Mercado**

Un estudio o investigación de mercado es considerado como una función que enlaza al consumidor, al cliente y al público con el vendedor por medio de información, información que posteriormente es utilizada para identificar y definir las oportunidades o problemas de marketing. Obteniendo datos pertinentes del mercado para la planeación de estrategias (McDaniel & Gates, 2005).

Para este estudio de mercado se realizará una investigación exploratoria, cuyo principal objetivo es captar un panorama amplio y general acerca del fenómeno que desea estudiar, permitiendo desarrollar hipótesis, generar criterios y dar prioridad a temas de mayor relevancia, aumentando así el conocimiento de investigador acerca del tema planteado (Namakforoosh, 2000).

Es importante recalcar que toda investigación de mercado debe realizarse de forma científica y profesional. Si es basada en un estudio exploratorio, por limitado que sea, debe suministrar al investigador toda la información necesaria para la realización del proyecto.

Se utilizará entrevistas a profundidad, para conseguir conocimientos profundos y datos cualitativos, siendo la forma más estructurada y directa de obtención de información, cuya finalidad es indagar motivaciones, creencias, actitudes y sentimientos subyacentes del entrevistado acerca del tema (Malhotra, 2008).

Se llevará a cabo un grupo focal, técnico cualitativo de investigación que consiste en la realización de entrevistas de 6 a 12 personas, en las cuales un moderador se encarga de desarrollar de manera flexible un conjunto de temas relacionados con el objeto del estudio. A través de esta técnica se busca recrear procesos colectivos (Barragán, y otros, 2003).

- Lo elementos necesarios para el desarrollo de un grupo focal son:
- El investigador/moderador
- La guía de trabajo
- Los participantes
- El entorno

Luego de llevar a cabo la investigación exploratoria se elaborarán encuestas, que según Bennassi (2009) son la fase concluyente de una investigación, ya que permiten presentar datos sólidos para fundamentar o comprobar una hipótesis y ayudan a la toma de posteriores decisiones.

## **Estrategias de mercado**

Las estrategias de mercado que se utilicen se basarán en la segmentación del mercado, la elaboración de un marketing mix y el análisis de las cinco fuerzas Porter.

La segmentación de mercado según Fernández (2002), es la base de la planeación en mercadotecnia, ya que permite definir hacia quien se dirigirá los



esfuerzos de marketing y a manejarse eficientemente en la toma de decisiones durante la elaboración del proyecto.

Se puede segmentar el mercado de consumidores, según sus atributos fundamentales:

1. Segmentación Demográfica
2. Segmentación Geográfica
3. Segmentación Psicográfica
4. Segmentación Conductual

Según Kotler & Armstrong (2003) el marketing mix, indica que luego de que una empresa haya establecido una estrategia general competitiva, puede planear los detalles de la mezcla de marketing, definida como el conjunto de herramientas tácticas controlables de marketing, utilizadas por una empresa para producir la respuesta deseada en el mercado meta, que incluye las conocidas 4P's:

- Producto
- Precio
- Plaza
- Promoción

Las cinco fuerzas que analiza Michael Porter (1987), se basan en la industria o sector industrial, en un determinado grupo de empresas que elaboran productos que son sustitutos cercanos entre sí, con el objetivo de realizar una evaluación de los aspectos que componen el entorno del negocio, desde un punto de vista estratégico.

Este análisis se conforma por:

- Amenaza de entrada de nuevos competidores
- Poder de negociación de los compradores
- Amenaza de productos y servicios sustitutos

- Poder de negociación con los proveedores
- Rivalidad entre competidores existentes

## **Diseño Organizacional**

En el estudio administrativo se va a establecer el nivel organizacional y de administración estratégica de la empresa, que según Hitt, Black, & Porter (2006), es un tipo administración que se enfoca en crear una estrategia de planeación en la cual los administradores crean una estructura empresarial encargada de:

1. Establecer los lineamientos y objetivos generales de la organización
2. Desarrollar una estrategia específica
3. Realizar la planeación y ejecución aplicada en la empresa
4. Analizar periódicamente los resultados obtenidos y si fuera necesario, realizar cambios que se ajusten al mejor manejo de la misma.

Dentro del proceso de planificación estratégica, la compañía debe determinar su razón de ser, lo que la empresa quiere ser y hacer. Declarada generalmente por su Misión y Visión.

La misión detalla la o las líneas de negocios en las cuales pretende competir la empresa, así como los clientes a los que se quiere dirigir, mientras que la visión es el propósito fundamental de la organización en un sentido más amplio, lo que quiere ser o quiere lograr una empresa a largo plazo.

El proceso de planificación concluye con la elaboración de los objetivos estratégicos, metas concretas y medibles, que son la materialización de la misión y visión.

## Plan de Reingeniería

Una Reingeniería de Procesos, o BPR (Business Process Reengineering), puede definirse como una más de las nuevas herramientas de gestión, que respondiendo al cambio de las realidades empresariales pretende aportar soluciones que combatan: los retos que imponen los clientes, las barreras que supone la competencia y sobre todo los riesgos que implica el cambio profundo y fugaz de la realidad empresarial.<sup>2</sup>

Está dividida en cuatro fases:

1. Preparación del cambio
2. Planeación del cambio
3. Diseño del cambio
4. Evaluación del cambio

**Fase 1:** Implica capacitar a la dirección de la empresa sobre el proceso de reingeniería y la necesidad de cambio, para posteriormente crear un comité de dirección destinado a ser el responsable del proyecto de reingeniería. Por otro lado en ésta misma fase se deberá preparar a la fuerza de trabajo para el compromiso y el cambio.

**Fase 2:** En esta etapa se pretende realizar una planeación estructurada del proceso de cambio y se debe realizar los siguientes puntos:

- Crear una visión, una misión y principios rectores.
- Desarrollar un plan estratégico de tres a cinco años.
- Desarrollar planes anuales de operaciones.

---

● <sup>2</sup> Business Process Management Consultants Group. (2013). <http://www.bpmconsultantsgroup.com/>. Recuperado el 5 de Noviembre de 2013, de <http://www.bpmconsultantsgroup.com/Que-es-la-Reingenieria-Empresarial.html>

**Fase 3:** Se identifican los procesos actuales de la empresa, estableciendo el alcance del proceso y el respectivo proyecto de diagramación, luego se procede a la descripción del o los procesos objetos de reingeniería, creando un proceso ideal, desarrollando pruebas pilotos, y una vez lograda la aprobación y consenso de los responsables llevar a cabo una prueba piloto del nuevo proceso, evaluándose los resultados con el obtenidos, para finalmente desarrollar un plan de acción para su implantación y puesta en servicio.

En esta fase se realiza el proceso de reingeniería, aplicando un modelo comúnmente usado que comprende un total de cinco etapas, siendo éstas las siguientes.

1. Estrategia y procesos de la empresa
2. Objetivos del futuro proceso rediseñado
3. Entender el proceso actual
4. Rediseño del proceso
5. Implantación del nuevo proceso

**Fase 4:** Se evalúa los logros conseguidos y se somete al Comité de Dirección los resultados a los efectos de realizar los ajustes que correspondan.

### **Análisis Económico - Financiero**

Luego de la realización de un análisis económico se pretende determinar los recursos necesarios para la realización del proyecto, el costo total de operación, además de una serie de indicadores que servirán como base para la parte final y definitiva del proyecto, que es la evaluación financiera.

En la primera parte del análisis financiero se determina los costos de operación que es un desembolso en efectivo o en especies hecho en el pasado, presente, en el futuro o forma virtual. Se determinará los costos de producción, administración y de ventas, además del monto de inversión total inicial fija y

diferida. La inversión inicial comprende la adquisición de todos los activos fijos o tangibles y diferidos o intangibles necesarios para iniciar las operaciones de la empresa (Baca, 2010)

Berk, De Marzo & Harford (1962) establecen la necesidad de desarrollar el balance general de una compañía para determinar su valor en libros, usado algunas veces para estimar el valor real de la empresa después de haber vendido los activos y de haber pagado los pasivos. Dentro del estado de resultado se detallan las ganancias, gastos y utilidad neta en un periodo de tiempo. El flujo de caja, muestra como la compañía ha utilizado el dinero ganado durante un periodo y está dividido en tres secciones:

- Actividades Operacionales
- Actividades de Inversión
- Actividades de Financiamiento

Luego de la obtención de los flujos de caja de diferentes años y el valor de la inversión inicial, se puede medir la rentabilidad del proyecto por medio del cálculo del valor actual neto (VAN). La metodología más sencilla para su obtención es restar al momento actual todos los flujos de caja futuros del proyecto, al valor obtenido se le resta el valor inicial y el resultado de esa operación es el VAN (Valor actual neto), este método consiste en determinar la equivalencia a cero de los flujos de efectivo futuros que genere un proyecto y comparar esta equivalencia con el desembolso inicial, cuando dicha equivalencia es mayor que el desembolso inicial, entonces es recomendable que este proyecto sea aceptable.

La tasa interna de retorno (TIR), se puede utilizar como indicador de rentabilidad de un proyecto, así como uno de los criterios para la decisión sobre la aceptación o rechazo al momento de invertir en el mismo.

## **OBJETIVO GENERAL**

Proponer la reingeniería de la clínica NOVADENTAL para el desarrollo de una franquicia de la marca.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Establecer un modelo de procesos y procedimientos.
- Estandarizar materiales y equipamiento de cada clínica.
- Creación de política empresarial NOVADENTAL
- Plan estratégico de Marketing.
- Cumplimiento de estándares generales para la inscripción como franquicia.
- Realizar un Estudio financiero y económico de la propuesta.

## **RESULTADOS ESPERADOS**

Se espera ofrecerle al Dr. Barona una opción de reingeniería que le permita expandirse, y franquiciarse con el fin de obtener mayor utilidades y ofrecerle a sus clientes el mejor para que los mismos sean fieles a la empresa y lo recomienden a sus conocidos.

Entregar un diagnóstico completo acerca de la situación actual de la empresa para que Dr. Barona se dé cuenta la importancia del cambio y la urgencia de que cambie su modelo de negocio.

Hacer un estudio completo y exhaustivo acerca de los competidores nuevos y ya existentes en el mercado para lograr ofrecer productos diferenciadores y de una calidad inmejorable.

Realizar y aplicar el cambio para que la administración de la franquicia y de la empresa en general sea una sola y que se pueda llevar un control exacto y con los menores rangos de errores para la toma de decisiones.

## **ALCANCES DEL PROYECTO**

La siguiente propuesta de reingeniería consistirá en dar a conocer la importancia y necesidad que la empresa NOVADENTAL requiere en hacer cambios estructurales y de administración para que se puedan alcanzar los objetivos de la manera más ordenada y eficiente posible, se utilizaran varios métodos de investigación con el fin de utilizar los resultados y la información recolectada para el estudio y comparación con resultados anteriores, clientes, competencias, factores socio económicos, etc.

Se empleara primero una investigación cuantitativa, con el fin de conocer los principales indicadores con respecto a participación de mercado, situación con respecto a competidores, principales amenazas, sustitutos, precios, potencial de demanda entre otros, en segundo lugar se realizara una investigación cualitativa con el propósito de conocer la situación interna de la compañía en un contexto de ambiente de trabajo, obligaciones, tipo de dirección, atención al cliente, etc., por medio de la observación y de las entrevistas.

Adicional se hará investigaciones documentales y de campo, la primera con el fin de obtener todos los fundamentos teóricos y empíricos necesarios para realizar una correcta reingeniería. Y la investigación de campo para obtener una visión global.

### **Aspectos innovadores del proyecto**

En el Ecuador existen más 1800 negocios o emprendimientos que podrían tener un potencial de expansión o crecimientos pero esto no sucede ya que muchos emprendedores tienen miedo al cambio o no conocen la necesidad y beneficios que podrían traerle el hecho de convertir sus negocios en empresas y así poder franquiciarlos.

El desarrollo de una franquicia es uno de los modelos de negocios más usados en estos tiempos ya que le da oportunidad a muchos inversionistas de comenzar con un producto o servicio de calidad y éxito comprobado, además las franquicias ofrecen un rápido crecimiento y la posibilidad de accesos a economías de escala.

En otras palabras si uno es dueño de una buena idea o de un buen negocio el cual ya ha desarrollado y tiene éxito, es aconsejable expandirse por medio de la franquicia ya que de ese modo su producto o servicio trascenderá a través de los años y se convertiría en una empresa rentable para muchos.

## **FUNDAMENTACION TEORICA**

### **Antecedentes de la “Reingeniería de empresas”**

Reingeniería es rediseñarse, es un cambio de todo o nada, además ordena la empresa alrededor de los procesos. La reingeniería requiere que los procesos fundamentales de los negocios sean observados desde una perspectiva transfuncional y en base a la satisfacción del cliente.

Para que una empresa adopte el concepto de reingeniería, tiene que ser capaz de deshacerse de las reglas y políticas convencionales que aplicaba con anterioridad y estar abierta a los cambios por medio de los cuales sus negocios puedan llegar a ser más productivos

La definición más aceptada actualmente es la siguiente "La Reingeniería es el replanteamiento fundamental y el rediseño radical de los procesos del negocio para lograr mejoras dramáticas dentro de medidas críticas y contemporáneas de desempeño, tales como costo, calidad, servicio y rapidez". (Hammer 1994)

En la definición anterior planteada por (Hammer y Champy 1994) existen cuatro palabras claves: Fundamental, Radical, dramáticas y Procesos.



Estas palabras son claves debido a que:

1. Una reingeniería buscará por qué se está realizando algo **fundamental**.
2. Los cambios en el diseño deberán ser **radicales** (desde la raíz y no superficiales).
3. Las mejoras esperadas deben ser **dramáticas** (no de unos pocos porcentajes).
4. Los cambios se deben enfocarse únicamente sobre los **procesos**.

## **CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE REINGENIERÍA DE NEGOCIOS**

### **1. Se apoya en el principio de incertidumbre (Teoría del Caos)**

En reingeniería todo es "pulso y vista". Pura intuición pero no ciega. Parte del supuesto de que el determinismo no existe y por lo tanto no existe nada establecido ni predeterminado. Hay que aprender a administrar o manejar la incertidumbre. Hay que tener una tolerancia a la vaguedad, ya que no hay guías ni precisión. Es construir un puente al vacío sin conocer la otra orilla.

### **2. Destrucción Creativa**

Básicamente este concepto se refiere a que se debe destruir lo antiguo para darle paso a lo nuevo (como construir un edificio nuevo, es necesario demoler el anterior para darle paso.) hay que destruir el modelo anterior de la empresa para poder realizar uno nuevo tomando como experiencia las falencias del antiguo modelo pero de una manera creativa para que le agregue valor al cambio.

### **3. No hay modelo de reingeniería preestablecido.**

No todos los negocios o empresas son iguales ni tienen los mismos defectos o desventajas por lo tanto la reingeniería debe hacerse con respecto al tipo de negocio, a la cantidad de problemas a reparar y a la predisposición que tengan los dueños en cambiar, después de un tiempo

se debe contratar auditoria externa para evaluar los cambios y no caer en la autocomplacencia es decir hacer lo mismo con nombre distinto.

#### **4. Cambio de la mentalidad o enfoque**

Es preciso para llevar a cabo cualquier cambio o modificación cual fuere el proyecto se necesita tener claro los objetivos y enfocarse en ellos la mentalidad juega también un papel importante en estos conceptos ya que se debe tener una visión que permita adaptarse a los cambio.<sup>3</sup>

## **BENEFICIOS DE LA REINGENIERÍA**

1. Procesos fáciles de administrar
2. Menores costos
3. Mayor satisfacción de los clientes
4. Mejor imagen de la empresa
5. Oportunidad de aumentar ventas o ganancias.
6. Mejora el clima laboral

## **ANTECEDENTES DE “NEGOCIO FAMILIAR”**

Una **empresa familiar** está controlada por los miembros de una misma familia en la que el capital y, en su caso, la gestión o el gobierno están en manos de una familia (y personas relacionadas personalmente con dicha familia), que tienen la capacidad de ejercer sobre ella una influencia suficiente para controlarla, y cuya visión estratégica incluye el propósito de darle continuidad en manos de la siguiente generación familiar.

Carece de trascendencia, por consiguiente, el tamaño de la empresa, que puede ser tanto una PYME como una gran corporación, así como la forma de la

---

● <sup>3</sup> *El Emprendedor*. (n.d.). Retrieved Julio 12, 2013, from *El Emprendedor.ec*: <http://www.elemprendedor.ec/>

misma, que abarca tanto a las empresas individuales como a las organizadas como sociedad.

Lo realmente decisivo a la hora de calificar una empresa como familiar son dos cosas: una, la capacidad de control –político- que sobre la misma puedan ejercer una o varias familias (empresa unifamiliar o multifamiliar, según el caso); dos, el deseo de los propietarios de que la empresa continúe en manos de la propia familia mediante la incorporación de la siguiente generación familiar a la propiedad y, en su caso, a la gestión o al gobierno de la misma. Incorporación, que cuando se planifica adecuadamente, se lleva a cabo mediante la implantación de un protocolo familiar.<sup>4</sup>

## **Retos o situaciones de las empresas familiares**

Se estima que más del 30% de las empresas familiares sobreviven hasta la segunda generación, y cerca del 13% llega hasta la tercera generación.

La empresa familiar, por su naturaleza, presenta ciertos retos que le son únicos, y que no presentan empresas de otra naturaleza. Entre ellos:

- 1) cómo separar la relación familiar de la de negocios,
- 2) cómo mantener las relaciones sanas en la segunda y subsiguientes generaciones
- 3) cómo planificar la sucesión y la repartición accionaria.

En este tipo de unión debe existir un alto nivel de comunicación, para que los efectos del enlace empresa-familia no sean negativos y pueda existir la continuidad y el desarrollo de la misma. Los agravios entre hermanos en este tipo de empresa, debido a marcadas diferencias sociales, profesionales, económicas y culturales, son típicos. Sin embargo, todo el grupo debe tratar de

---

<sup>4</sup> Forbes. (2012). *Visionario de los negocios*. España: Ediciones Profit

solventar estas discrepancias para que no se produzca una lamentable ruptura.

La sucesión de los bienes familiares debe ser vista con antelación. El más capacitado de los miembros, es quien debería asumir el liderazgo de la empresa, siempre y cuando sea aprobado por todos los accionistas.

Es necesario que en el seno de esta empresa exista total transparencia en la concentración de la fuerza económica, se distribuyan los bienes de forma adecuada, se cumplan los respectivos requisitos legales para preservar la identidad de la empresa, se defina de forma clara y justa la separación de los inversionistas, se den a conocer los resultados y toma de decisiones entre todos los miembros y se definan las estrategias de sucesión para las siguientes generaciones.<sup>5</sup>

## **Fortalezas y debilidades de los negocios familiares**

### **Fortalezas**

1. **Compromiso:** Como dueño del negocio, se muestra mayor dedicación o entrega ya que no solo su nombre y reputación está en juego además está el hecho de que de su sacrificio y dedicación dependen las ganancias y el rendimiento.
2. **Transmisión del Conocimiento (know how):** Las familias o antecesores tiene la prioridad de que los predecesores aprendan a cerca del negocio familiar ya que de esto dependería no solo del futuro de la empresa, también del futuro económico y social de la familia. Muchos miembros empiezan a edades tempranas lo cual hace que sean mas comprometidos con el trabajo y superación, en algunos casos ciertos miembros de las familias tienen otras vocaciones o inclinaciones y no siguen con la tradición generando una disputa.

---

● <sup>5</sup> Betancourt, G. G. (2006). *Son Iguales todas las empresas familiares*. Ecuador: Editorial Norma.

3. **Confiabilidad y Orgullo:** Como las empresas familiares tienen su nombre y reputación asociados con sus productos y/o servicios, se esfuerzan por aumentar la calidad de su producción y por mantener una buena relación con sus socios (clientes, proveedores, empleados, comunidad, etc.).<sup>6</sup>

## Debilidades

Tal vez una de las características más frecuentemente citadas de las empresas familiares es que muchas no logran ser sostenibles en el largo plazo. Por cierto, casi dos tercios de las empresas familiares colapsan o son vendidas por el fundador(es) durante su propio período. Sólo entre el 5 y el 15 por ciento continúan hasta la tercera generación en manos de los descendientes del fundador(es)

Este elevado índice de fracasos entre empresas familiares se atribuye a una multitud de razones. Algunas de estas razones son las mismas que podrían hacer que cualquier otra empresa fracase, como una gerencia deficiente, insuficiente capital para financiar el crecimiento, control inadecuado de los costos, la industria y otras condiciones macro. Sin embargo, las empresas familiares también muestran algunas debilidades que son especialmente pertinentes a su naturaleza.

Las más comunes son:

1. **Complejidad:** Se refiere a que las empresas familiares tienen problemas de GOBIERNO, ya que se mezclan con nuevas variables muchas veces impropias de una empresa no familiar como son: emociones, sentimientos, valores, diferencia de ideas y los así llamados asuntos de familia, que en la mayoría de sus veces son las que entorpecen las

---

<sup>6</sup> *Artibus Consulting*. (n.d.). Retrieved Julio 05, 2013, from Artibus Consulting: <http://artibusconsulting.com/reingenieria.html>

relaciones y la toma de decisiones a la hora de cambios o movimientos estratégicos.

2. **Informalidad:** Debido a que la mayoría de las familias manejan sus empresas por su cuenta o a su modo (Primeras generaciones), se descuida mucho la fijación de prácticas, procedimientos y controles de ámbitos comerciales o administrativos a medida de que la empresa o su familia vayan creciendo, esto genera muchos conflictos internos que amenazan el futuro de la compañía.
  
3. **Falta de Disciplina:** Muchas empresas familiares no prestan la suficiente atención a áreas estratégicas de la empresa como la sucesión del director general o el encargado de comercialización por lo tanto dan más prioridad a miembros de familia antes que a ejecutivos capaces para ponerse al frente del cargo lo cual genera muchas deficiencias y baja productividad.

## **FRANQUICIA**

### **Antecedentes – Historia**

Algunos estudios precisan que el sistema de franquicias no es un fenómeno moderno de la economía, y que estas surgieron a finales del siglo IX, en la primer cruzada; cuando a los caballeros se les otorgaba el derecho de conquistar territorios e imponer contraprestaciones a quienes los habitaran, teniendo como única obligación compartir las ganancias generadas con el rey que les hubiera encargado emprender la cruzada.

Durante esa misma época, en Francia, se utilizó por primera vez la palabra franquicia para dar nombre a acuerdos entre el rey y los ayuntamientos de las distintas ciudades de este país. Mediante los acuerdos, a estos ayuntamientos se les concedían determinados derechos en el desarrollo de sus actividades,

así como en las relaciones entre ciudad y estado. A estas ciudades franquiciadas se les denominaba “Villa Franche”.

## **Concepto Moderno de Franquicia**

La franquicia es un método de expansión comercial mediante el cual el dueño de un concepto de negocio (Franquiciante) permite y apoya a otra persona (Franquiciado) para que replique su concepto y comercialice productos o servicios bajo su nombre comercial y marcas registradas, de conformidad con lo convenido en el contrato. Normalmente, el franquiciado paga un derecho de entrada al firmar el contrato y regalías periódicas, usualmente un porcentaje de las ventas. El propietario de la réplica es justamente el franquiciado, quien lo hace bajo licencia del dueño del concepto.<sup>7</sup>

## **ASPECTOS LEGALES DE LA FRANQUICIA EN ECUADOR**

El Ecuador se ha beneficiado en los últimos tiempos del ingreso de negocios similares a los que existen en otros Países, principalmente en los Estados Unidos. Se han abierto también negocios originarios de Colombia, Venezuela, Brasil, México, etc., con la particularidad de que quienes los abren en nuestro País, son empresarios ecuatorianos -o radicados en el Ecuador- que han obtenido un permiso para hacerlo. Este permiso es el llamado franquicia.

Esas particularidades consisten que lo que se da permiso no es solamente el uso del nombre de un establecimiento, sino de todo un sistema, también llamado formato de negocio. Jurídicamente, nos referimos justamente a la Franquicia de Formato de Negocio.

El boom internacional de las Franquicia de este tipo es la respuesta a la marcada tendencia de la preminencia del comercio basado en la propiedad intelectual. En el formato de negocios se incluyen caracteres como el nombre

---

<sup>7</sup> *Franquicia Directa*. (n.d.). Retrieved Julio 10, 2013, from Franquicia Directa: <http://www.franquiciadirecta.com/>

comercial, las marcas que el establecimiento o concepto utilizan, patentes<sup>8</sup> industriales, secretos comerciales o industriales, manuales de procedimientos o de operación. También pueden incluirse programas de ordenador (software), diseños industriales y hasta música. Recordemos que cuando visitamos estos lugares, sus establecimientos tienen un sinnúmero de elementos comunes con otros del mismo nombre.

Al mismo tiempo, la Franquicia de Formato de Negocios, supone la obligación del Franquiciador de proveer asistencia técnica al Franquiciado, el know-how del manejo del negocio. En todo caso, siempre el riesgo empresarial le compete al franquiciado.

La Franquicia puede incluir la distribución de productos por parte del franquiciador o por parte de los proveedores que se establezcan. Podría significar que el franquiciado sólo deba adquirir dichos productos de aquellas fuentes, so pena de incurrir en violación contractual.

Sin embargo, una de las primeras preguntas que hacen las personas interesadas en desarrollar una franquicia en Ecuador o adquirir una, se refiere a lo que la ley ecuatoriana dice al respecto. En este sentido, hay que ser enfáticos, en que en nuestro País no existe legislación para las franquicias (como sí lo hay ampliamente en los Estados Unidos), y que la principal fuente de obligaciones en nuestro País, deberá provenir del convenio que suscriban las partes. Además de esto, es necesario considerar que es obligatorio considerar las normas establecidas en la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento, así como en las disposiciones pertinentes del IEPI (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual) ya que lo que se concede o permite usar en este tipo de negocios, es justamente propiedad intelectual. Normas jurídicas que deben tomarse en cuenta son también las provenientes del Código Civil y el Código de Comercio.

---

• <sup>8</sup> *Ecuafanquicias*. (n.d.). Retrieved Julio 12, 2013, from Ecuafanquicias: <http://www.ecuafanquicias.com/>



Sin embargo de lo expresado, en el tema laboral, al momento del desarrollo de la franquicia en el Ecuador, se deberán tomar en cuenta las disposiciones del Mandato 8 aprobado por la Asamblea Nacional Constituyente el 30 de abril del 2008, el cual se prohíbe la tercerización en las actividades a las que se dedique la empresa. Esto podría implicar que las empresas que se configuren como franquiciantes deban dedicarse a actividades de licencia de marcas y propiedad intelectual, y no al manejo y operación del negocio a franquiciarse. Es imprescindible contar con asesoría legal especializada para este efecto.

## CLASES DE FRANQUICIAS<sup>9</sup>

- **FORMATO DE NEGOCIOS:** Servicio o producto que se distribuye como un nombre o sistema de negocios
- **DE MARCAS DE PRODUCTOS:** Permite a otros fabricar y/o vender sus productos bajo ciertos derechos de marcas.

### Tipos de franquicias de formato de negocios

- **MAESTRA (MASTER):** El franquiciante concede al franquiciado el derecho de otorgar subfranquicias o franquicias unitarias en un territorio
- **REGIONAL:** El franquiciante otorga al franquiciado el derecho de abrir un número determinado de franquicias unitarias en una región delimitada
- **MULTIPLE:** Se refiere cuando el franquiciador ha autorizado al franquiciado la apertura de varias unidades

---

• <sup>9</sup> *Franquicias del Ecuador.* (n.d.). Retrieved Julio 08, 2013, from AEFRA: <http://www.aefran.org/>

- **CORNER:** Cuando el punto de franquicia es instalado dentro de un negocio principal.

## **ESTRUCTURA GENERAL “CLINICA DENTAL NOVADENTAL”**

### **NOVADENTAL**

La marca NOVADENTAL, es un emprendimiento personal del Doctor Diego Barona para brindar servicios de especialidades odontológicas a través de la instalación de clínicas en lugares estratégicos en Quito y Guayaquil.

La idea surgió cuando el Dr. Diego Barona vio varios ejemplos en el exterior donde las clínicas odontológicas tenían una forma muy diferente de trabajar y las expectativas de ingresos y crecimientos eran muy altas, el Dr. Barona comenzó trabajando en Estados Unidos atendiendo en su totalidad a la comunidad latina media, y media baja adquirió experiencia suficiente y reunió capital necesario para poder empezar a trabajar en el Ecuador es así como en el año 2002 fundo su primera clínica NOVADENTAL en las calle Rocafuerte y Mendiburo y posteriormente fueron fundadas las clínicas en ALBORADA, URDESA Y KENEDY

### **Tipo de negocio**

Clínicas NOVADENTAL es un negocio de servicios, que se enfoca en especialidades odontológicas, a través de equipos especializados y de alto nivel lo que garantiza calidad superior en cada trabajo.

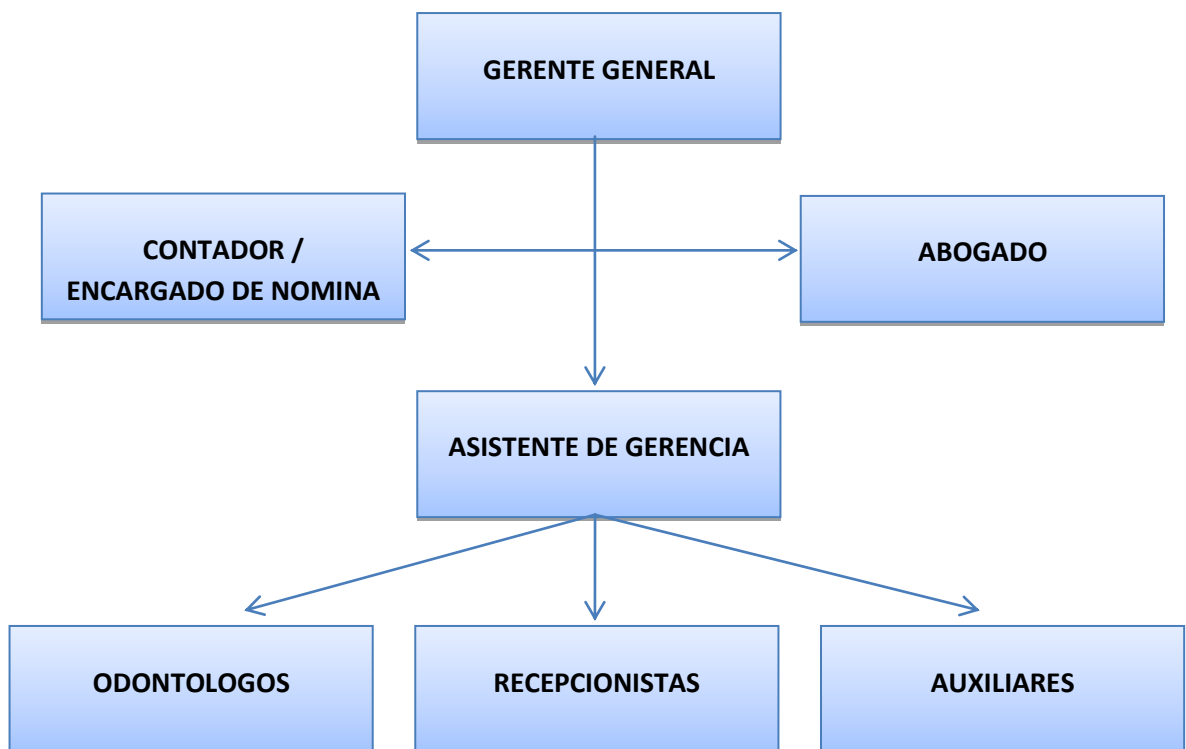
## Organigrama estructural

En si Clínicas NOVADENTAL no cuenta con un organigrama estructural o jerárquico ya que al ser un emprendimiento del Dr. Barona las decisiones y estrategias son centralizadas hacia él.

A continuación se detalla los cargos que se encuentran en el negocio en general:

- Gerente General / Propietario
- Asistente de Gerencia
- Abogado del Negocio
- Contador (Externo)
- Odontólogos / Especialistas
- Auxiliares
- Recepcionistas

**Ilustración 1:** Organigrama NOVADENTAL



**Elaboración:** El autor

## Resumen de funciones:

- **Gerente general:** es el encargado, de recibir y estudiar toda la información y noticias acerca de las clínicas, esto le ayuda a la toma de decisiones estratégicas para que la compañía se mantenga a flote en un medio tan competitivo.
- **Asistente de Gerencia:** es el encargado de visitar las clínicas y llevar un control constante garantizando un buen funcionamiento y que cada clínica este bien equipada y con los equipos en óptimas condiciones.
- **Abogado:** Es el encargado de todos los asuntos legales del negocio como lo son los permisos de funcionamientos, tributos, ingreso y salida de personal entre otros.
- **Encargado de Nómina y Compras:** Es el encargado de hacer los pagos de salario a los colaboradores y de emitir las órdenes de compra ya sea de equipos o de suministros para cada clínica.
- **Contador (Externo):** es el encargado de llevar la contabilidad general de la empresa, controla todos los ingresos, egresos, posibles inversiones, gastos, costos, entre otros.
- **Odontólogos:** Son los especialistas que hay en cada clínica para atender a los clientes, están encargados de las consultas, diagnósticos, atender urgencias o emergencias.
- **Auxiliares:** son los encargados de asistir a los odontólogos, y de la limpieza de las instalaciones.

- **Recepcionista / Cajera:** de recaudar los pagos de los clientes, ayudarlos con la fijación de citas y disponibilidades de los especialistas, hacer llamadas semestrales como parte del servicio a los clientes.

### **Políticas generales:**

El negocio no cuenta con “Políticas Generales”, ya que todas las decisiones administrativas las toma una sola persona y está condicionado a su criterio y percepción de cualquier posible eventualidad o circunstancia.

### **Misión o Visión**

Así como en el negocio no existen políticas generales, de igual manera no se definió una misión o visión clara que permita otorgar un norte o un enfoque específico inmediato o a futuro, por lo tanto se asume que los principales objetivos del negocio es ofrecer un servicio de calidad con el fin de satisfacer la demanda de los clientes y así ganar la fidelidad de los mismos.

### **Valores corporativos**

- **Integridad:** Toda la información que se proporciona a los clientes, con respecto a diagnósticos, planes odontológicos son estrictamente veraces y necesarios.
- **Responsabilidad:** Cada miembro de la clínica es responsable de hacer su trabajo de la mejor manera y con la mayor calidad
- **Transparencia:** Se trabaja siempre explicándole al cliente lo que se hará y se le está haciendo cuanto tiempo durara y los resultados que tendrá
- **Compromiso:** De atender al cliente, en su totalidad y terminar todos los tratamientos a cabalidad

- **Calidad:** De tener todos los instrumentales y equipos en óptimas condiciones para un trabajo impecable y libre de errores.

## **Clientes externos**

El nicho de cliente en el que se enfocan las clínicas NOVADENTAL es de un estrato medio, y medio alto de todas las edades y géneros.

## **Clientes internos**

Los clientes internos son todos los colaboradores que conforman el la familia nova dental que día a día con su trabajo y dedicación hacen posible el correcto funcionamiento de las instalaciones y mantienen a flote el buen nombre de estas clínicas, como son clientes mantienen demandas y necesidades básicas como seguro social, sueldos y salarios. Además Clínicas NOVADENTAL les da la facilidad a los colaboradores de atenderse de manera gratuita y en algunos casos más específicos con descuentos muy generosos.

## **Recursos materiales y tecnológicos**

Los recursos básicos que NOVADENTAL posee en cada clínica son los siguientes que se detallan a continuación:

- **Equipos Especializados**
  - Rayos X
  - Sillones dentales
  - Instrumentales (instrumentos que usan los odontólogos)
  - Escupideras
  - Espejos dentales
  - Sondas dentales
  - Insumos varios (guantes, anestesia, resina, mascarillas, bisturíes, etc.)

- **Muebles y enceres**
  - Televisores
  - Sillones
  - Mesas
  - Computadores
  - Aires acondicionados
  - Adornos
  
- **Útiles de oficina**
  - Archivadores
  - Resmas de Papel
  - Plumas
  - Tinta de impresora
  - Etc.

En cada clínica deben haber en existencia todos estos materiales para el correcto funcionamiento, pero en ocasiones se dan los casos que los insumos dentales escasean ya sea por la no suficiente compra de los mismos o por la una posible crecida de demanda en ese mes, por lo tanto se debería aplicar siempre un margen de error a la hora de comprar los suministros para evitar esa clase de problemas.

### **División básica de cada clínica**

Cada clínica tiene como base las siguiente divisiones:

- 1 Área general para consulta
- 1 Área para RAYOS X
- 2 Áreas destinado para el trabajo de los odontólogos
- 1 Área para la recepcionista / caja
- 1 Área de bodega
- 1 Área destinado para la sala de espera

## Servicios

NOVADENTAL, ofrece a sus clientes una extensa lista de servicios en todas las especialidades con el fin de cubrir la demanda absoluta con respecto al cuidado odontológico de los mismos.

Entre las divisiones de servicios tenemos:

- Prevención
- Operatoria
- Ortodoncia
- Endodoncia
- Odontopediátra
- Periodoncia
- Estética
- Implantes

## Precio

Se podría decir que precio es aquel valor monetario, o recompensa que le damos a algún bien o servicio.

Para **Philip Kotler y Gary Armstrong**, autores del libro "Fundamentos de Marketing", el **precio** es *"(en el sentido más estricto) la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, el **precio** es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio"*<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). Fundamentos de Marketing. México: Pearson Educación.



El Dr. Barona en sus inicios no buscaba apuntar hacia un nicho alto, por lo tanto a la hora de fijar sus precios por los servicios odontológicos siempre trato de estar al medio, es decir ni barato ni caro.

Para hacernos una idea acerca del precio general, un CALCE DENTAL, que consiste en el relleno de una abertura o espacio generado por una carie en el mercado y dependiendo de la calidad son:

- Lo más caro: 50 USD
- Lo más barato: 5 USD

Por lo tanto en NOVADENTAL, el precio sería de USD 15 a USD 25 dependiendo de los materiales a usarse en el calce, en otras palabras se obtiene un trabajo de alta calidad a la mitad de precio que en los más caros centros de salud odontológica.

Con esta premisa de precios, NOVADENTAL logro hacerse con una buena aceptación por parte de los clientes y fue creciendo muy rápidamente por la cantidad de demanda que había.

## **Proveedores**

NOVADENTAL, no cuenta con una lista específica de proveedores ya que al no haber políticas internas no hay tampoco un control o alguna clase de convenio con los proveedores, por otro lado al momento de comprar insumos simplemente se busca al mejor postor o al proveedor que tenga todos los insumos requeridos, sin embargo la clínica es buen cliente y en ocasiones se hace acreedora a descuentos y a créditos. Entre los proveedores mas significativos para NOVADENTAL están los siguientes:

- Dental Market
- Distridental

## **Comunicación**

Como ya habíamos mencionado antes en NOVADENTAL, no existe un organigrama estructural o jerárquico fijo ya que todas las decisiones las toma una sola persona en este caso el Dr. Barona, por lo tanto la comunicación se torna algo difícil y lenta esto lleva a que en ocasiones por el apuro de una solución rápida algunos colaboradores actúen por cuenta propia.

Esto no se debería dar en ningún negocio, ya que la rapidez y agilidad de la información es vital para la buena administración, por lo tanto es aconsejable que en cada clínica haya un encargado de administrar cada clínica con el fin de evitar problemas o eventualidades que se podrían fácilmente solucionar en el acto o con una comando aprobativo directo.

## **ESTUDIO Y DIAGNOSTICO GENERAL “CLINICA NOVADENTAL”**

Para poder proponer un proyecto de reingeniería es necesario que estudiemos a fondo el negocio, para esto necesitamos conocer la estructura general de la misma con el propósito de definir los indicadores y premisas por el cual vamos a calificar y a diagnosticar la situación actual de la empresa.

Hasta el presente conocemos la estructura general del negocio y se puede observar claramente que existen falencias y un desconocimiento casi total acerca de la administración estándar de un negocio.

Para poder tener un diagnostico aún más específico necesitamos definir cuáles serán los indicadores básicos, así podremos hacernos una idea de cuáles son los aspectos que debemos cambiar, mejorar e implementar.

## **Investigación**

La investigación es una actividad que nos permite recolectar datos, conocimientos dentro de un contexto para poder entenderlo y analizarlo con el fin de resolver problemas o interrogantes que se presentan a lo largo de la vida en general.

En el caso específico de NOVADENTAL, es necesaria la investigación para poder tener una idea más amplia de la situación actual del negocio y así poder sugerir soluciones o implementaciones para cualquier problema que este presentara.

Con este propósito aplicaremos la “investigación de campo”, que es la que está orientada al estudio de un contexto específico en este caso el NEGOCIO, para así poder determinar variables y poder compararlas con un estándar, como técnicas de recolección de datos usaremos:

- Observación
- Entrevista

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

### **Objetivo general**

Reconocer y la situación actual de la empresa con el objetivo de recomendar a su propietario y fundador, de manera consensuada, los correctivos necesarios para que la misma pueda asentarse en el ámbito empresarial con suficiente solvencia como para transformar la marca NOVADENTAL® en franquicia a nivel nacional.

## **Objetivos específicos**

- Lograr que se reconozca la necesidad de profesionalizar la empresa.
- Definir hechos y datos que sustenten tal objetivo en las diferentes áreas.
- Orientar a los propietarios y funcionarios en el desempeño eficiente y efectivo de los roles que se les asignen.
- Orientar el uso de las herramientas básicas para la planeación estratégica en la gestión de la empresa.

## **ENTREVISTA Y EVALUACION DEL NEGOCIO FAMILIAR (DR. BARONA)**

En esta etapa de investigación, se entrevistó al dueño del negocio (Dr. Barona) con el fin de conocer que percepción, conocimientos y dudas tenían acerca de la organización familiar, por otro lado esta evaluación servirá para darnos una idea acerca de que nivel de confusión existe entre una Empresa y un Negocio familiar.

Se definieron indicadores para que el Dr. Barona pueda evaluar y opinar de manera crítica y objetiva.

### **Calificaciones:**

1. Muy de acuerdo (MA)
2. De acuerdo (DA)
3. No define (ND)

### **Indicadores:**

1. Confusión del derecho de propiedad con la dirección y/o el gobierno.
2. Confusión de los flujos económicos en la empresa.
3. Confusión de los lazos de afecto con los lazos contractuales.

4. Preparación de las condiciones de sucesión.
5. Confusión entre los órganos y procesos de gobierno con los órganos y procesos de dirección.
6. Desconocimiento o apatía respecto a los indicadores anteriores.
7. Amenazas varias.

### Contenido de Cada indicador:

1. Confusión del derecho de propiedad con la dirección y/o el mandato.

**Tabla 1: Diagnóstico Empresa familiar**

A	1	2	3	4	5	B
	MA	DA	ND	DA	MA	
Los miembros de la familia están capacitados para los cargos que desempeñan.						En la empresa trabajan miembros de la familia que no están capacitados para los cargos que desempeñan.
Ser miembro de la familia no significa una ventaja para ingresar a la empresa.						Se facilita la entrada a miembros de la familia por el simple hecho de serlo sin evaluación previa.
Los miembros de la empresa familiar han definido un perfil de competencias de cada uno de los miembros que trabajan en la empresa.						La empresa no cuenta con un perfil estructurado de las competencias que deben tener los miembros para promover su continuidad en el negocio.
En la empresa se han establecido claramente parámetros de formación para los miembros de la junta directiva/consejo de administración/comité de gestión, sean miembros de la familia o no.						En esas instancias no se ha considerado establecer esos parámetros, ya que los miembros son dueños del negocio
Los miembros de la familia han sido formados para ser accionistas, empleados o directivos de la empresa, tanto en deberes como en derechos.						Los miembros de la familia no han recibido formación para desempeñar su papel como accionistas, directivos o empleados del negocio.
La empresa cuenta con miembros del directorio/junta directiva/consejo de administración, con miembros externos que le ayuden a pensar la estrategia.						La empresa no cuenta con miembros externos en esas instancias, que le ayuden a pensar en la estrategia.
La empresa cuenta con una estructura directiva basada en la estrategia planeada y en las necesidades de la empresa.						La estructura directiva de la empresa está basada en el parentesco.
Se establecen sistemas de evaluación y remuneración, fija y variable, relacionadas con la estrategia de la empresa, dejando de lado el carácter familiar en cada cargo.						El carácter familiar de cada uno de los cargos influye en la definición de los sistemas de evaluación y remuneración.

Elaboración: El autor

## 2. Confusión de los flujos económicos en la empresa.

**Tabla 2:** Diagnóstico Empresa Familiar

A	1	2	3	4	5	B
	MA	DA	ND	DA	MA	
En la empresa se ha establecido un porcentaje de dividendos, acordado con la asamblea general de accionistas/junta general, sobre los beneficios retenidos al final del año						La asamblea de accionistas/junta general, no ha acordado un porcentaje de dividendos sobre los beneficios obtenidos al final del año.
Se remunera el trabajo de los miembros de la familia de acuerdo al valor de mercado.						Se remunera el trabajo de los miembros de la familia por sobre o por debajo del valor de mercado.
Los recursos de la empresa no son para uso personal de los accionistas.						La empresa tiene ciertos activos utilizados por los accionistas sin ninguna contraprestación.
Las cuentas bancarias de la empresa están separadas de las de la familia						Las cuentas bancarias personales están mezcladas con las de la empresa.
Los miembros de la familia que son clientes de la empresa son tratados igual que los clientes externos.						Facilita el ser miembro de la familia tener descuentos o plazos mayores de pago que los que utiliza con otros.
Los miembros de la familia que son proveedores de la empresa reciben igual trato que los proveedores externos.						Facilita a un familiar que es proveedor de la empresa un pago en las materias primas o servicios por sobre el valor del mercado.
La declaración de beneficios es clara, limpia y honesta.						Al finalizar el año, de acuerdo con los directivos de la empresa, se muestra al gobierno un nivel más bajo de <del>beneficios, reduciendo el inventario</del>
La empresa siempre factura los impuestos legales.						En ocasiones la empresa vende sus productos/servicios sin cobrar el IVA, manteniendo una doble <del>contabilidad</del>
La empresa siempre paga los impuestos y prestaciones legales que le corresponden.						Mantiene prácticas de compras de facturas para lograr bajar el IVA o no realiza los contratos legales correspondientes con sus empleados.

Elaboración: El autor

### 3. Confusión de los lazos de afecto con los lazos contractuales.

**Tabla 3:** Diagnóstico Empresa Familiar

A	1	2	3	4	5	B
	MA	DA	ND	DA	MA	
La empresa cuenta con procedimientos para evaluar el rendimiento del personal incluyendo a los miembros de la familia.						La empresa no evalúa el rendimiento de sus miembros por el hecho de ser miembros de la familia.
En la empresa siempre se fijan niveles de endeudamiento avalados por los miembros de la familia.						La empresa olvida fijar niveles de endeudamiento avalados en los miembros de la familia.
La empresa cuenta con mecanismos de transmisión y reparto de la propiedad entre los miembros de la familia.						En la empresa no se han establecido mecanismos para reparto y transmisión de la propiedad entre los miembros de la familia.
La aptitudes de cada miembro familiar serán tenidas en cuenta en el momento de repartir la propiedad.						La propiedad será transmitida a cada miembro de la familia en condiciones de igualdad sin tener en cuenta las aptitudes individuales.
En las relaciones laborales familiares se presenta una tensión contractual.						Se evita la tensión contractual en aras de la unión familiar.
Las tensiones familiares no son un impedimento para el desarrollo de la estrategia empresarial.						Los miembros de la familia prefieren callar aspectos importantes como las estrategias de crecimiento de la empresa, por ejemplo, con el fin de evitar conflictos familiares.
Los miembros de la familia evitan que los conflictos familiares se conviertan en asunto público.						Los conflictos familiares se presentan de alguna forma ante los empleados ajenos a la familia.

**Elaboración:** El autor

#### 4. Preparación de las condiciones de sucesión.

**Tabla 4:** Diagnóstico Empresa Familiar

A	1	2	3	4	5	B
	MA	DA	ND	DA	MA	
La empresa cuenta con un programa de desarrollo profesional para miembros del grupo sucesor.						El fundador y sus directivos no ven necesario un programa de desarrollo profesional para el grupo sucesor.
El fundador está dispuesto a aceptar la pérdida del control del personal, la delegación de decisiones y autoridad para pasarla a la siguiente generación o al grupo de sucesión.						Sin el fundador del negocio al mando la empresa no podría funcionar correctamente.
El fundador ha manifestado interés o ha pensado en un grupo de sucesión que involucre a especialistas y familiares.						Los posibles sucesores no están en capacidad de sucederlo y no cuenta con un grupo de especialistas de confianza que lo acompañen en el proceso.
La empresa ha desarrollado sus productos de acuerdo a las necesidades del entorno.						En la empresa se manejan los mismos productos de cuando se inició.
El fundador sigue al frente de la empresa sin dificultades a pesar de que la dirección se hace cada vez más compleja.						Las capacidades del fundador están en plena vigencia, pero no delega funciones de dirección con rigor científico, a pesar de que la magnitud de las mismas lo han sobrepasado.
El fundador está de acuerdo en capacitar a un externo o a un miembro de la familia para que ocupe el liderazgo en caso de ser necesaria la sucesión.						El fundador no está dispuesto a dejar las decisiones importantes en manos de un staff, sean éstos familiares o no.

**Elaboración:** El autor



## 5. Confusión entre los procesos de mandato y dirección.

Tabla 5: Diagnóstico Empresa Familiar

A	1	2	3	4	5	B
	MA	DA	ND	DA	MA	
Tanto el fundador como los miembros de la empresa tienen clara la diferencia entre gobierno y dirección.						En la empresa no se tienen claras las funciones de gobierno y dirección.
En la empresa se han definido los miembros y órganos tanto para los procesos de gobierno como los de dirección.						En la empresa no se ha considerado necesario definir los miembros y órganos tanto para los reproceso de gobierno como para los de dirección.
En la empresa se han fijado las características, aptitudes /competencias que deben tener los propietarios para gobernar.						Tanto el fundador como los miembros de su familia no han estimado necesario fijar las competencias que denben tener los propietarios para gobernar.

Elaboración: El autor

## 6. Desconocimiento o apatía respecto a los indicadores anteriores.

Tabla 6: Diagnóstico Empresa Familiar

A	1	2	3	4	5	B
	MA	DA	ND	DA	MA	
Desde el principio la empresa se ha visto afectada por la mala calificación en los indicadores anteriores.						La empresa nunca ha tenido problemas con los indicadores anteriores
El fundador considera iniciar acciones preventivas si hay presunción de fallas en los indicadores anteriores.						El hecho de que haya habido algunos problemas con los indicadores anteriores no implica que pueda colapsar.
En algún momento la empresa podría caer en algún tipo de fallas respecto al manejo como empresa familiar.						La empresa es lo suficientemente fuerte como para superar cualquier problema planteado por los indicadores anteriores.

Elaboración: El autor

## 7. Amenazas varias.

**Tabla 7:** Diagnostico Empresa Familiar

A	1	2	3	4	5	B
	MA	DA	ND	DA	MA	
En la familia existe buena comunicación y transmisión de valores.						La comunicación y transmisión de valores en la familia no tiene mayor relevancia.
La dinámica de la empresa se basa en valores consolidados de la familia y los externos.						Tanto, los miembros de la familia como los de la empresa no fundamentan necesariamente su trabajo en valores éticos y sociales.
Es necesario que tanto los directivos como los trabajadores de la empresa sean personas de principios y valores que, al trabajar honestamente, generen los resultados esperados.						En la empresa el fin justifica los medios: "Negocios son negocios no importa lo que tengamos que hacer para sacarlos adelante"

**Elaboración:** El autor

## RESULTADOS:

Después de que se entrevistó al representante de NOVADENTAL (Dr. Barona) se hizo el respectivo análisis de las evaluaciones y al sumar los resultados se llegaron a las siguientes conclusiones:

- ✓ La empresa ha relacionado el derecho de propiedad con el de mandato y/o dirección.
- ✓ La empresa ha confundido los flujos económicos familiares con los empresariales.
- ✓ La empresa ha mezclado los lazos afectivos con los lazos contractuales.
- ✓ La empresa ha confundido los órganos y procesos de mandato con los órganos y procesos de dirección.

## EVALUACIÓN DEL PERFIL DE CALIDAD DEL NEGOCIO

En esta etapa de investigación, entrevistamos a todos los colaboradores de NOVADENTAL, que son 40 con respecto a la nómina.

Se definieron indicadores para que cada colaborador pueda evaluar y opinar de manera crítica y objetiva.

### Calificaciones:

1. No / carece totalmente
2. Poco / insuficiente / restringido
3. Lo mínimo indispensable
4. Frecuentemente / suficiente
5. Si / siempre / óptimo

### Indicadores y tabla de evaluación:

**Tabla 8 :** Perfil de Calidad del Negocio

INDICADOR	1	2	3	4	5
Existencia de un Plan Maestro del emprendedor					
Existencia de un Plan Estratégico elaborado por el Comité de Administración (Gestión)					
Existencia de Planes Operativos anuales por área y los presupuestos asociados.					
Definición de las áreas de administración, técnicas y de servicio.					
Existencia de un Organigrama conocido y respetado por todos.					
Existencia de un Reglamento interno aprobado por el Ministerio de RRL					
Existencia de un Manual de Procedimientos y descripción de cargos.					
Existencia de instancias de análisis de la gestión.					
Existencia de instancias de análisis del Clima laboral.					
Capacitación permanente de los colaboradores					
Inversiones, mejoras y aumento de productos de acuerdo a los POA					
Investigación permanente para el mejoramiento e incorporación de nuevas ideas (Estudios de mercado).					

Inversión en mantenimiento y renovación de equipos de acuerdo a un cronograma.					
Aprovechamiento de recursos tecnológicos para aumentar las ventas y mejorar el mercadeo del producto o servicio					
Planificación meticulosa de cada etapa del proceso productivo o de servicio					
Utilización de las redes sociales para mejorar las ventas.					
Posicionamiento en la web					
Realimentación sobre la satisfacción de su cliente (encuestas)					
Familiarización de los colaboradores con la visión y conocimiento exacto de su misión para lograrla					
Priorización de la calidad sobre la cantidad					
Control de la calidad en varios momentos del proceso					
Soluciones e innovaciones propuestas por los clientes					
Delegación de parte del trabajo de administración					
Práctica de una política de puertas abiertas con los colaboradores: opinan libremente.					
Percepción de una cultura empresarial sana, efectiva o eficiente					

**Elaboración:** El autor

### **Resultados:**

Teniendo en cuenta que la calificación 3 (lo mínimo indispensable) es la media sobre la cual se hará el análisis del negocio, encontramos que los resultados en su mayoría están por debajo de lo mínimo indispensable para ser más exactos en el 94.75% de los indicadores están por debajo de la media y el resto apenas llegan a la media o sea el 5.25%.

## **Conclusiones:**

- Este negocio no cumple con lo mínimo indispensable para una buena administración y se deben implementar cambios de manera radical.
- Si el negocio se ha mantenido a flote por tanto tiempo es gracias a la mera experiencia y preocupación del dueño que ha sacado adelante la organización con soluciones improvisadas que en buena hora han servido y no ha habido efectos colaterales ni secundarios.
- El negocio al no tener las normas mínimas de una buena administración corre con el riesgo de decaer en calidad y por lo tanto perder la propaganda y el buen prestigio que se ha ganado a través de los años.

## **EVALUACIÓN DEL PERFIL DEL EMPRENDEDOR**

En esta última etapa de las evaluaciones y entrevistas se diseñó un cuestionario para análisis del nivel del Dr. Barona con respecto a habilidades, destrezas y capacidad como emprendedor.

Esta evaluación fue contestada por el entrevistador para detallar la perspectiva que se tiene acerca del Dr. Barona como empresario o emprendedor.

## **Calificaciones:**

1. No / carece totalmente
2. Poco / insuficiente / restringido
3. Lo mínimo indispensable
4. Frecuentemente / suficiente
5. Si / siempre / óptimo

**Tabla 9:** Perfil del Emprendedor

INDICADOR	1	2	3	4	5
CONOCIMIENTOS DE SU ESPECIALIDAD.					
CONOCIMIENTOS DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.					
VISIÓN					
AUTO – FORMACIÓN PERMANENTE					
COMUNICACIÓN ASERTIVA.					
AUDACIA					
DISCIPLINA					
AUTOESTIMA					
LIDERAZGO					
CREDIBILIDAD					
ECUANIMIDAD					
PENSAMIENTO CRÍTICO					
PENSAMIENTO CREATIVO					
PENSAMIENTO LATERAL					
COMPROMISO CON EL LOGRO					
CONSOLIDACIÓN DE LOGROS					
COMPROMISO CON EL CLIENTE					
PRIORIZACIÓN DE ACTIVIDADES					
PRIORIZACIÓN DE NECESIDADES					
RPOACTIVIDAD					
MANEJO DE SINERGIAS					
ESCUCHA ACTIVA					
INVESTIGACIÓN DIRECCIONADA Y DIVERSA					
ADAPTABILIDAD A DIVERSOS ESCENARIOS					
ÉTICA Y VALORES					
ACEPTACIÓN AL RECHAZO					
BÚSQUEDA DE APOYO					

CONTACTO CON REDES DE APOYO					
COMPROMISO SOCIAL					

**Elaboración:** El autor

### **Resultados:**

La mayoría de las calificaciones están por encima del promedio, por lo tanto eso quiere decir que el Dr. Barona tiene altas aptitudes de emprendedor y que está dispuesto a los cambios ya que esta consiente que será para el beneficio de la empresa.

## **ANÁLISIS FODA NOVADENTAL**

El análisis FODA, método de estudio que no permitirá determinar las características internas (debilidades y fortalezas) y externas (oportunidades y amenazas) del negocio a través de una matriz cuadrada y fácil de comprender.

### **Fortalezas:**

- NOVADENTAL, cuenta con personal capacitado y profesional
- Excelente calidad
- Precios accesibles y competitivos
- Infraestructura de alto nivel
- Equipos modernos y funcionales
- Comodidad en sus clínicas

### **Oportunidades:**

- Gracias a la buena infraestructura de alto nivel, fidelización de los clientes y excelente ubicación topográfica, se implementara una nuevo valor a la clínica como lo es el servicio de “SPA BELLEZA INTEGRAL” que aparte de los servicios odontológicos habrá la opción de cuidados corporales en general.

**Debilidades:**

- Mala administración en general
- Mala comunicación
- No existe plan de marketing para el posicionamientos de la marca
- No existe publicidad

**Amenazas:**

- Posibles competidores en la zona
- Odontólogos recién Graduados y de alta calidad que cobrarían más barato por servicio.
- Planes dentales públicos subsidiados por el Gobierno

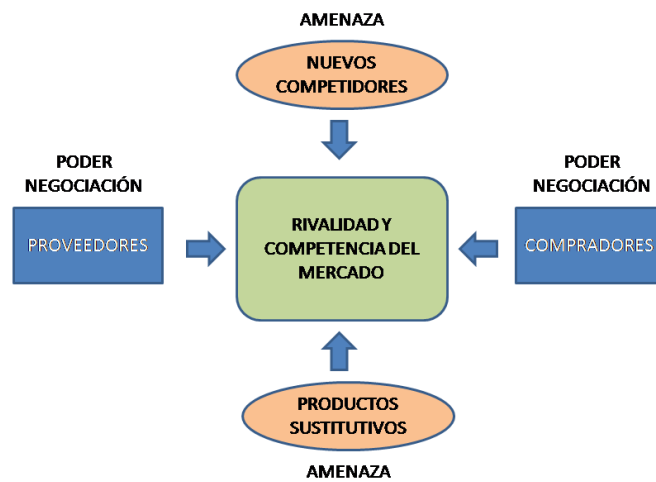
## **MODELO DE ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER**

Este modelo estratégico fue creado por el economista MICHAEL PORTER de la Harvard Business School en el año 1979, el mismo que propone un marco de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector en específico, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector.

A continuación se aplicó a NOVADENTAL este modelo estratégico para darnos una idea de las interrelaciones a las que se expone el negocio.



## Ilustración 2: Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: <http://www.rankia.com/blog/apuntes-trading/529946-analisis-trading-como-negocio-porter-modelo-cinco-fuerzas>

Creado: <http://www.rankia.com/blog/apuntes-trading/529946-analisis-trading-como-negocio-porter-modelo-cinco-fuerzas>

### **Poder de negociación de los clientes: Baja**

NOVADENTAL, al ofrecer un servicio de calidad, un precio accesible para gran parte de la población de Guayaquil y al no existir un servicio sustituto los clientes no tienen muchas opciones para poder negociar, ya que la calidad es un alto diferenciador y es determinante para el cliente.

### **Poder de negociación de los proveedores: Alta**

La competencia entre proveedores empieza por los precios tanto por los equipos, instrumentales e insumos odontológicos, ya que en algunos casos dependiendo del volumen se pueden otorgar descuentos adicionales o créditos más amplios con el propósito de fidelizar a sus compradores.

### **Rivalidad entre los Competidores: Baja**

Si bien es cierto existen varios competidores en el mercado de servicios odontológico, el espectro de clientes es muy amplio y cada clínica puede hacerse fácilmente con una cartera de clientes que le permita subsistir la diferencia está en los servicios adicionales, la calidad y el valor agregado.

### **Amenaza de nuevos competidores: Alta**

La competencia entre los competidores es una lucha constante de precio, calidad y de tiempo, además donde se instala una clínica dental Grande siempre se instalara otra con precios relativamente más bajos y con odontólogos más jóvenes e igual de preparados.

### **Amenazas de productos sustitutos: Nula**

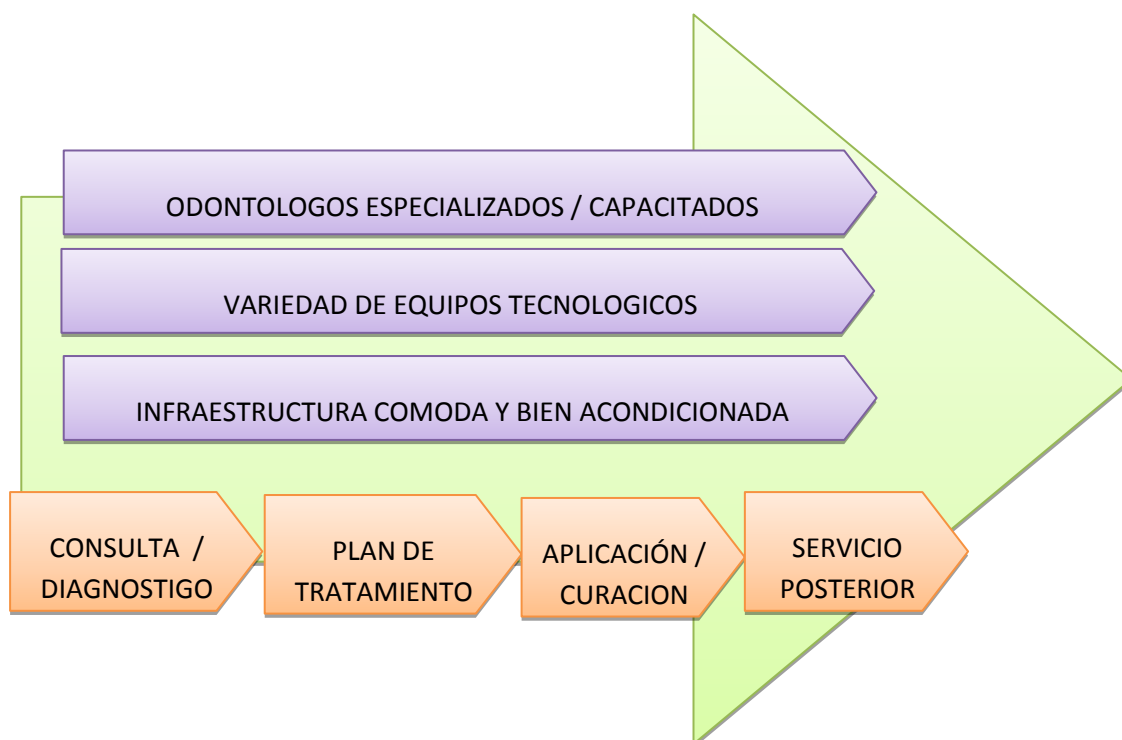
No existen sustitutos para las clínicas odontológicas, toda persona por necesidad, por urgencia, por estética o simplemente por prevención cuando se trate del cuidado bucal no hay otra opción que una clínica dental.

## **CADENA DE VALOR**

La cadena de valor es aquella que nos permite hacer una descripción detallada acerca de la actividad principal de una organización y de todos los componentes que le dan valor y la hacen diferenciadora con respecto a otras actividades similares, cada empresa o negocio tiene su forma de trabajar y hacer que el producto o servicio llegue hasta el cliente.

En este caso específico hemos detallado en la gráfica todas las actividades tanto de primarias y de apoyo que en conjunto dan valor al servicio que NOVADENTAL da a sus clientes.

### Ilustración 3: Cadena de Valor NOVADENTAL



Elaboración: El autor

#### Actividades primarias

- **Consulta / diagnóstico:** es el momento en que el cliente entra o separa una cita para hacer hacerse un chequeo por alguna dolencia o eventualidad que se le presentare con el propósito de entender el problema.
- **Plan de Tratamiento:** una vez realizado el chequeo y el diagnostico cada especialista propone al cliente un plan de tratamiento que tendrá como resultado la visión del cliente.
- **Aplicación / Curación:** en esta etapa se procede a trabajar en el requerimiento del cliente con calidad y de la mejor manera hasta que se logren los resultados esperados.

- **Servicio Posterior:** es un servicio adicional que clínicas NOVADENTAL ofrece a sus clientes de manera gratuita llamándolo cada seis meses, con el propósito de saber si está satisfecho con el trabajo, si ha ocurrido alguna eventualidad en el proceso de curación o simplemente para recordarle que debe hacerse mínimo dos chequeos al año.

### **Actividades o recursos de apoyo**

- **Odontólogos especializados y capacitados:** Cada clínica cuenta con profesionales que garantizan un trabajo impecable y de calidad.
- **Variedad de equipos tecnológicos:** los diversos equipos que cada clínica tiene le da un valor extra, ya que permite un servicio más preciso e íntegro.
- **Infraestructura acondicionada:** Cada clínica cuenta con divisiones específicas ya sea cuarto de rayos x, consultorios, sala de espera, entre otros lo cual le da seguridad y confort a cada cliente.

# **CAPITULO 1**

## **1.1 Establecer un modelo de procesos y procedimientos**

### **1.1.1 Proceso**

Un proceso es el conjunto de acciones o tareas que se realizan para la generación de un bien o servicio.

En el caso específico de las clínicas dentales se podría llamar proceso al conjunto de tareas que se realizan de manera lógica para la transformación de un problema o dolencia en un producto terminado a través de insumos otorgados por la clínica.

### **1.1.2 Procedimiento**

El procedimiento son el conjunto de pasos globales que deben realizarse bajo cualquier circunstancia para obtener siempre el mismo resultado.

En el caso específico de las clínicas dentales los procedimientos dependen del tipo de problema, dolencia o situación del cliente, por lo tanto el procedimiento sería el conjunto de intervenciones y pasos realizados para cuidar o subsanar los problemas del cliente.

### **1.1.3 Diferencia**

La diferencia es que el procedimiento es el conjunto de intervenciones o pasos para lograr un resultado específico y el proceso es el conjunto de procedimientos que llevan a la realización de un servicio en general que en este caso sería el servicio odontológico.

### **1.1.4 Antecedentes NOVADENTAL**

En las clínicas NOVADENTAL, existen varias falencias en lo que se refiere a administración general lo cual se pudo constatar por medio de las encuestas y entrevistas realizadas, pero también se encontraron irregularidades en ciertos

temas específicos como son los procesos y procedimientos llevados a cabo dentro de la organización.

En este capítulo se hará un estudio de los principales procesos de ámbito administrativo y de los principales procedimientos con el fin de entender cada uno de ellos y poder sugerir opciones para las estandarizaciones pertinentes.

#### **1.1.5 Procesos Claves:**

Estos procesos son los más importantes al momento de darle valor al servicio porque son los que están directamente relacionados y orientados al cliente.

#### **1.1.6 Procesos de Apoyo:**

Estos son procesos secundarios, que no necesariamente están relacionados con el cliente pero que son de importancia general para el buen funcionamiento de la clínica.

#### **1.1.7 Identificación de los procesos Claves:**

La clínica no tiene identificados de manera ordenada, cuales son los principales procesos o actividades que se realizan se realizó visitas y entrevistas a los encargados de cada uno de ellas

**Tabla 10:** Macro Procesos

Macro Procesos	Procesos
Gestión de Cobros	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cobros de Radiografías</li><li>• Cobro de Diagnósticos y Chequeos</li></ul>
Gestión de Atención	<ul style="list-style-type: none"><li>• Atención del Cliente</li><li>• Atención odontológica</li></ul>
Gestión de Compra	<ul style="list-style-type: none"><li>• Compra de insumos</li><li>• Almacenaje</li></ul>

**Elaboración:** El autor

- **Gestión de Cobros:**

- **Cobros de Radiografías:** son los valores determinados por el uso de equipos especializados en el análisis de los problemas o expectativas del cliente
- **Cobros de Diagnósticos y chequeos:** En esta instancia se refiere a la consulta o chequeo provisional o rápido por parte del especialista.

- **Gestión de Atención:**

- **Atención al cliente:** son todos los pasos desde que el cliente contacta o se acerca a una de las clínicas para solicitar una consulta o chequeo hasta la llamada posterior para conocer si el cliente está satisfecho con los resultados.
- **Atención odontológica:** este proceso inicia una vez terminado el chequeo y el diagnóstico se refiere al servicio profesional y al tratamiento.

- **Gestión de compra:**

- **Compra de insumos:** es cuando existe un faltante de algún insumo en el almacenaje y se procede a hacer el requerimiento.
- **Almacenamiento:** es el orden y el tipo de rotación que se le da al inventario y el control diario del mismo.

### 1.1.8 Identificación de Proceso de apoyo

A su vez se identificaron los procesos de apoyo que tienen mucho que ver en el proceso de ofrecer los servicios odontológicos al cliente:

**Tabla 11:** Procesos Detallados

Macro Proceso	Proceso
Gestión Contable	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nomina</li><li>• Acreditaciones</li><li>• Inventarios generales</li><li>• Distribución</li></ul>
Gestión de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Selección de personal</li><li>• Inducción</li><li>• Contratación</li><li>• Capacitación</li></ul>
Gestión de mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mantenimiento Preventivo</li><li>• Mantenimiento correctivo</li><li>• Compra de Repuestos</li><li>• Reposiciones</li></ul>

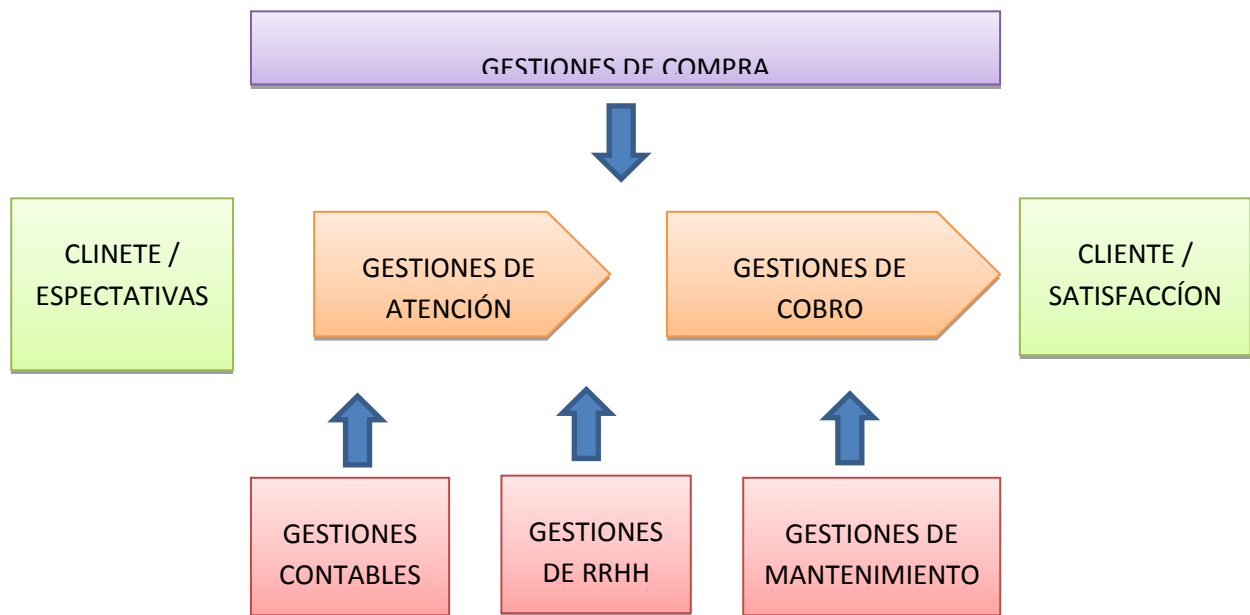
**Elaboración:** El autor

- **Gestión Contable:** encargada de llevar controles diarios sobre los ingresos, egresos, pagos de nómina, acreditaciones, análisis de inventarios y de la distribución de los insumos.
- **Gestión de Recursos humanos:** encargada de seleccionar personal capacitado para la organización:
- **Gestión de Mantenimiento:** encargada del buen funcionamiento de los equipos y en caso de necesitarse corregir desperfectos o sustituir por nuevos equipos.



### 1.1.9 Diseño del Mapa de Procesos:

**Ilustración 4: Mapa de Procesos**



**Elaboración:** El autor

### 1.1.10 Identificación de los procesos Críticos

Estos son los procesos de mayor importancia y en los cuales no puede haber ninguna clase de error o desfase ya que comprometerían la calidad de servicio de las clínicas.

- Gestión de Atención Odontológica
- Gestión de Compra de insumos
- Gestión de Mantenimiento

Para buen funcionamiento de cada uno de estos procesos críticos es necesario que se lleven a cabo controles periódicos dependiendo de la gestión, esta responsabilidad debe ser delegada al encargado de la clínica o administrador.

Es recomendado crear un pequeño manual acerca de la administración de la clínica con los tiempos o reglamentos necesarios para cada una de las gestiones.

**Por ejemplo:**

- **Gestión de Atención odontológica**
  - No debe existir límite de tiempo para cada servicio odontológico ya que se debe hacer con la mayor precisión posible con la premisa de que el cliente salga totalmente satisfecho con el trabajo.
  - No se debe escatimar en insumos o recursos para la realización del trabajo
  
- **Gestión de Compra de insumos:**
  - Se debe realizar un chequeo diario de la bodega
  - Prevenir dependiendo de la demanda la distribución de los insumos
  - Hacer los requerimientos de insumos en los tiempos pertinentes
  - Tener identificado un proveedor confiable y cerca del sector en caso de algún faltante de emergencia.
  - Evitar el desperdicio de insumos.
  
- **Gestión de Mantenimiento:**
  - Usar los equipos de manera adecuada sin forzarlos al sobrecargo
  - Usar los equipos de la manera que lo sugiere el manual de los mismos
  - Hacer chequeos mensuales de cada equipo por un profesional calificado.
  - Invertir en repuestos de calidad y originales.

## 1.2 Modelo de atención a clientes

El objetivo de que exista un modelo de atención único se enfoca en la percepción que el cliente tenga de las clínicas, en otras palabras no puede existir diferentes tratos en diferentes clínicas, tampoco puede haber preferencias ni clientes prioritarios ya que al estandarizar la organización para el desarrollo de una franquicia el posicionamiento en la mente de los cliente es fundamental para el éxito de la misma.

El hecho de que existan tratos distintos o preferencias hace que algunas clínicas tengan más clientes que otras generando desfases en proyecciones de ventas y futuras inversiones.

Este es el caso de Las Clínicas NOVADENTAL, ya que luego de una investigación y entrevistas a clientes tomados al azar se llegó a descubrir que la atención y el equipamiento de las clínicas eran distintos.

Existían casos como:

- Irrespeto en el horario de las citas
- Priorización de clientes
- Mala atención por parte de las recepcionistas
- Valores distintos de los servicios
- Mal acondicionamiento de las instalaciones
- Poco control con los horarios de atención
- Falta de información hacia los clientes

Tomando en cuenta estas irregularidades comunes se sugiere tener un modelo de atención único que permita llevar un control y que la atención sea la misma en todas las clínicas

### 1.2.1 Ventajas:

- Misma rotación de clientes en todas las clínicas
- Se hace propaganda positiva
- Se posiciona la buena atención y la calidad en la mente de los clientes

- Se consigue un mayor control con el fin de mejorar siempre el servicio hacia los clientes.

Por lo tanto el modelo de atención sugerido es el siguiente:

### **1.2.2 Servicio Externo (Antes de la cita con el especialista)**

1. Cliente separa una cita
2. La recepcionista debe tomar los datos incluyendo un número convencional o un número celular
3. En caso de que la cita sea separada vía telefónica la recepcionista deberá llamar con una hora de anticipación para confirmar la cita
4. Se recomendará al cliente estar 15 minutos antes.
5. Se debe cancelar el valor de la consulta

### **1.2.3 Servicio interno (con el odontólogo)**

6. El cliente explica su dolencia o expectativa de servicio
7. El especialista hace una valoración odontológica
8. El especialista ofrece la solución o plan de curación
9. Se especifica todos los procedimientos
10. Se concreta el valor del tratamiento
11. Se procede con los trabajos odontológicos
12. Se finaliza el tratamiento (cliente satisfecho)

### **1.2.4 Servicio posterior:**

13. Se le entrega una volante de publicidad y o tarjeta con números de contactos para que el cliente pueda recomendar la clínica
14. Se ingresa al cliente a una base de datos
15. Se lo llama semestralmente para conocer el grado de satisfacción del cliente con el tratamiento anteriormente realizado o para recordarle que es aconsejable visitar al odontólogo 2 veces al año.

Este es el Modelo de atención que debe regir el funcionamiento de toda clínica a cabalidad para asegurar el éxito de la misma y que los clientes salgan totalmente satisfechos.

## **CAPITULO 2**

### **2.1 Estandarización de equipamiento y servicio básico en cada clínica**

Para el desarrollo de la franquicia es propicio determinar cuáles son los equipamientos básicos que cada clínica debe tener, en el siguiente capítulo se detallara todo lo necesario para poder abrir una clínica dental con la marca NOVADENTAL en el ecuador.

Esta disposición debe estar detallada en el contrato de franquicia, ya que el cumplimiento de la misma es decisivo para el éxito y para mantener la marca posicionada en la mente de los clientes como segura, confiable, de calidad y garantía.

Para tener una visión exacta acerca de los equipamientos mínimos que cada clínica debe tener se ha detallado las siguientes subdivisiones:

- Dimensiones y separación física
- Equipos tecnológicos
- Instrumental
- Insumos
- Recursos humanos
- Otros

#### **2.1.1 Dimensiones y separación física**

Cada clínica deberá ser construida en concreto piso cubierto con cerámica, mosaicos o cualquier material impermeable y que sea fácil de limpiar.

La marca NOVADENTAL necesariamente tiene que ser relacionada con atención de alta calidad, comodidad y variedad de servicios por lo tanto cada clínica debe tener los siguientes espacios físicos mínimos:

- Recepción / caja
- Sala de espera
- Área de rayos X
- Área de consultas y chequeos

- Área de tratamiento
- Bodegaje
  - Insumos
  - Instrumental
  - Limpieza y mantenimiento
- Área de servicio higiénico

### **2.1.2 Equipos tecnológicos:**

Los equipos tecnológicos mínimos están de acuerdo a los servicios mínimos que se deben ofrecer en cada clínica:

- Unidad Dental.
- Turbinas y Aditamentos
- Micromotores.
- Compresor
- Amalgamador
- Equipo de esterilización (Auto Clave, Estufa Seca)
- Rayos X
- Lámpara para resinas
- Planta Eléctrica y/o inversor
- Estetoscopio y esfigmomanómetro
- Botiquín de emergencia (debe tener la información sobre su contenido)

### **2.1.3 Instrumental:**

De igual manera la lista de instrumentales va acorde a los servicios básicos que cada clínica NOVADENTAL debe ofrecer.

#### **Instrumental de Diagnóstico**

- Espejo plano
- Exploradores de extremo doble
- Pinza de algodón
- Sondas periodontales

#### **Instrumental de profilaxis y operatoria**

- Espejo Plano

- Exploradores de Extremo Doble
- Mango de Morse.
- Pinzas de Algodón.
- Cucharilla de Dentina.
- Espátula para Cementos.
- Instrumento de obturaciones Plásticas.
- Porta Amalgamas
- Porta Matrices /Matriz
- Tijera de Metal
- Tabletas para Cementos
- Condensador de Amalgama
- Talladores de Amalgama
- Bruñidores de Amalgama
- Aislamiento. Elementos par Aislamiento Absoluta
- Aplicador de base ( dicalero)
- Vaso Dapen

#### **Instrumental de Cirugía:**

- Mangos de Bisturí
- Portacarpule
- Hojas de Bisturí
- Legras
- Agujas Suturas
- Pinzas Gubia
- Cinceles de Huesos
- Cinceles Dentarios para Operatoria
- Martillos Quirúrgicos
- Curetas para Hueso
- Tijeras Quirúrgicas
- Elevadores rectos Planos de Seldin
- Elevadores rectos Acanalados Finos
- Elevadores rectos Acanalados Gruesos

- Elevadores Winster M Y D
- Pinzas Universales Superior #150
- Pinzas Universales Inferior #151
- Pinzas Molares Superior Derechos #58R
- Pinzas Molares Superior Izquierdo #58L
- Pinzas Molares Inferior #16.
- Pinzas Restos Radiculares.
- Fresas Quirúrgicas
- Hilo de Sutura o aguja con hilo de sutura

### **Insumos**

- Algodón
- Agujas desechables
- Agujas desechables largas
- Anestésicos con adrenalina
- Anestésicos sin adrenalina
- Baja
- Pasta profiláctica
- Hilo Dental
- Copas de Goma para Profilaxis / Brochitas de Goma
- Cánula para eyectores de Saliva
- Tela para Amalgama
- Bandas Metálicas para Matrices
- Banda de celuloide para Matrices
- Cuñas de Madera.
- Papel de Articular
- Tira de Lija / discos de lija
- Sellantes Fosas y Fisuras
- Flúor
- Cubetas para Flúor
- Resinas
- Gomas para Pulir Restauraciones (Amalgama, Resina)
- Fresas de Turbina Redonda y Cono (Invertido y Fisuras)



- Hidróxido de Calcio Autopolimerizable
- Hidróxido de Calcio
- Cemento de Oxifosfato
- Óxido de Zinc
- Eugenol
- Barniz Cavitario
- Aleación para Amalgama
- Resinas Compuestas
- Alcohol
- Acrílico Inmediato Polvo y Líquido
- Guantes según Procedimiento
- Solución Esterilizadora
- Jabón de Curaba
- Aceite para Turbina
- Set de Reparación y Primeros Auxilios
- Analgésicos y Antibióticos.
- Formularios de Informe Diario
- Fichas Clínicas
- Materiales para RX ( caja reveladora, liquido revelador y fijador, placas, delantal)
- Barreras Físicas ( mascarillas, lentes, baberos, uniformes, aislantes)
- Jabón Desinfectante para Instrumentos
- Recipiente de Desinfección para Instrumental y Fresas

Las cantidades de los insumos dependerían del flujo de clientes o de las diferentes temporadas.

#### **2.1.4 Recursos Humanos**

Dependiendo de las dimensiones de la clínica, de la afluencia de clientes y de la cantidad de servicios que se ofrezcan el número de colaboradores puede variar.

- Odontólogo general
- Odontólogo Secundario
- Auxiliar / Asistente
- Recepcionista / Caja
- Auxiliar de Mantenimiento

### **Otros articulos**

Aquí se estipulan el resto de activos o acompañamientos que le dan el valor final a la clínica:

- Taburetes
- Sillones de espera
- Televisores
- Acondicionadores de Aire
- Adornos
- Recetarios

## **2.2 Servicios**

Una vez detallado el equipamiento general que cada clinica NOVADENTAL debe tener como base, se presente la lista de los principales servicios que esta debe ofrecer:

### **Prevención:**

- Consulta con el especialista
- Diagnostico
- Profilaxis
- Extracción simple
- Radiografías periapicales

### **Operatoria:**

- Calces simples, compuestos y provisionales
- Reconstrucciones
- Ferulizacion
- Ionometro de vidrio

- Recubrimientos
- Resinfort

**Ortodoncia:**

- Tornillo de expansión
- Botón palatino
- Reposición bracket
- Control ortodoncia
- Estudios radiográficos
- Estudio fotográfico
- Ortopeda
- Placas
- Quadhelix
- Hyrax
- Remoción de brackets
- Trampa de dedo
- Tubos
- Ferulizacion
- Reparaciones de aparatos de ortopedia
- Placa de levantamiento

**Cirugía:**

- Apicectomia
- Capuchones pericoronarios
- Cirugía de molares
- Cirugía de odontomas
- Cirugía de piezas
- Cirugía mucogingival
- Elevación de senos maxilares
- Extracción de molares
- Extracción quirúrgica
- Hueso por gramo
- Membrana de regeneración
- Rebordes por cuadrantes

**Endodoncia:**

- Tratamiento conducto
- Aislamientos con dique de goma
- Control de apexificación
- Endodoncia lavado, limado apertura
- Recromia
- Retratamiento de conductos

**Odontopediatría:**

- Cita por adaptación
- Calce definitivos
- Calce temporales
- Coranoas
- Ortopedia
- Extracciones pediátricas
- Flurización
- Pulpotomía
- Pupectomía

**Periodoncia:**

- Alargamiento de corona
- Control periodoncia
- Cuña distal
- Cuña mesial
- Detartaje
- Desmanchado de dientes
- Fisioterapia de higiene
- Hemisección o amputación
- Injertos

**Estética:**

- Malla para prótesis
- Acrer
- Ajuste colusal
- Attachment
- Carillas
- Cementaciones
- Coronas de ceromero
- Coronas de porcelana
- Borde incisal
- Prótesis
- Puente adhesivo
- Reconstrucción
- Reparación de tejido

**Implantes:**

- Implante
- Corona metal, porcelana
- Sobre dentadura
- Prótesis fija
- Prótesis provisionales.

# CAPÍTULO 3

## 3.1 Creación de política empresarial NOVADENTAL

### 3.1.1 Definición de política empresarial

La política empresarial es el conjunto de declaraciones o reglas que la empresa se compromete a cumplir bajo un contexto de valores y procedimientos corporativos, la política de una empresa debe ser conocida por todos los colaboradores de la misma.

#### **Ventajas**

- Una compañía con políticas bien estructuradas y orientadas es señal de una buena administración y de seriedad.
- Ayuda a la toma de decisiones administrativas
- Sirve como manual general para el comportamiento de los colaboradores
- Ayuda al cumplimiento de objetivos y tareas
- Mantiene la calidad de la compañía.

#### **Características:**

- Fácil de entender
- Objetiva
- Ordenada
- Lógica
- Resumida

### 3.1.2 Tipos de políticas

#### **Política general:**

Son aquellas políticas que enmarcan de manera general el comportamiento de los colaboradores en cualquiera de las áreas, en otras palabras es la filosofía de la empresa.

#### **Política Departamental:**

La política departamental está más orientada a resultados o cumplimientos de tareas como departamento.

### **Políticas específicas:**

En este caso las políticas específicas están orientadas a proyectos o actividades que están relacionadas con la empresa.

## **3.2 Desarrollo de las políticas generales**

En el caso específico de NOVADENTAL el negocio no cuenta con políticas internas detalladas o que estén escritas en algún manual o folleto, por lo tanto es necesario el desarrollo de un manual de procedimientos con las políticas generales para que cada colaborador tenga conocimiento de “las reglas del juego” con el objeto de evitar confusiones, eventualidades o desacuerdos a la hora de tomar decisiones administrativas.

Para el desarrollo de las políticas generales es necesario delimitar los comportamientos o acciones en todos los ámbitos generales de la empresa:

- Comportamiento general
- Empleados
- Servicio al cliente
- Manejo de equipos
- Proveedores
- Captación de personal
- Procedimientos
- Compras
- Ética

En este caso el dueño del negocio el Dr. Barona cuenta con una muy amplia experiencia en la administración de clínicas, por lo tanto no existe otra persona capaz de prever eventualidades o posibles conductas dentro del diario funcionamiento.

A continuación se ofrecerá una guía que facilite al Dr. Barona el desarrollo de las políticas internas de NOVADENTAL:

**1. Generalidades:**

En esta sección se puede hacer un resumen acerca de la historia de la compañía, trayectoria y una breve descripción.

**2. Comportamiento General:**

Se refiere al comportamiento básico dentro de las clínicas o dentro del horario de trabajo, separando las acciones no permitidas y también agregando posibles sanciones.

**3. Empleados:**

Esta sección puede ser un poco más extensa ya que puede aprovecharla para hablar acerca de:

- Fecha de pagos y acreditaciones
- Detalle de los pagos (sueldo base, horas extras, beneficios, etc.)
- Delimitaciones al acceso de información o a las áreas de trabajo.
- Acciones a seguir en caso de eventualidades o emergencias.
- Motivos de despido (visto bueno)
- División de las sanciones.
- Marco de referencias con el cual se evalúa el desempeño de los colaboradores. (para tener una idea de cuáles son los mejores colaboradores y quienes hacen bien su trabajo.)

**4. Servicio al cliente:**

Se hace énfasis en el trato al cliente, comportamientos y reacciones ante reclamos o emergencias, aparte se puede especificar el modelo de atención único



## **5. Manejo de equipos:**

En esta etapa se debe detallar el buen uso de los equipos con respecto a los manuales de cada uno.

- Formas correctas de uso
- Mantenimientos
- Sanciones en caso de deterioro accidental o premeditado (mal uso intencional de los equipos.).

## **6. Proveedores:**

Es aquí donde se pueden especificar las formas de pagos a los proveedores, como también los tiempos o plazos máximos para aceptar crédito y que hacer en caso de algún faltante de emergencia en la bodega de insumos.

## **7. Captación de Personal:**

Se pueden especificar los parámetros por los cuales se debe analizar a los aspirantes a los diferentes cargos en el negocio, como por ejemplo:

- Aspirante a odontólogo (Requisitos)
  - Profesional o estudiante
  - Experiencia
  - Pruebas de conocimiento
  - Entrevistas
  - Filtros varios
- Auxiliar / asistente
  - Conocimientos básicos de enfermería
  - Conocimientos básicos de odontología
  - Profesional o estudiante
  - Disponibilidad de horarios
  - Pruebas generales psicológicas
- Asistente / Recepcionistas

- Manejo de utilitarios
- Profesional o estudiante
- Disponibilidad de horario

#### **8. Procedimientos:**

Esto se refiere más a los procedimientos profesionales de los odontólogos con los pacientes, en el mundo de la odontología existen procedimientos básicos que deben realizar dependiendo de la situación.

#### **9. Compras**

Aquí se pueden detallar las normativas para los requerimientos de compra de insumos, equipos tecnológicos o materiales de oficina.

- Razones válidas para requerimientos
- Uso de la caja chica
- Cantidad máxima a requerir
- Autorizaciones de compras realizadas por el gerente general.

#### **10.Ética:**

Todo lo que tiene que ver tanto con la ética del comportamiento de los colaboradores y la ética profesional entre el especialista y el cliente.

Una vez tomados en cuenta estas sugerencias y agregando las que el Dr. Barona crea pertinente se puede desarrollar el manual de políticas internas de NOVADENTAL, la misma que servirá para el mejor control organizacional de las clínicas y ayudara a los franquiciadores a tener las pautas generales para el desarrollo de la franquicia.

# CAPÍTULO 4

## 4.1 Plan estratégico de marketing

### 4.1.1 Marketing

Es un concepto inglés traducido al español como mercadotecnia y se trata del conjunto de actividades enfocadas al desarrollo de estrategias que tienen como objetivo alcanzar beneficios para las empresas en cualquier ámbito como comercialización, imagen, precios, productos, etc. Es una herramienta que sin lugar a dudas es estrictamente necesaria para conseguir el éxito en los mercados.

Según **Philip Kotler** consiste en un proceso administrativo y social gracias al cual determinado grupos o individuos obtienen lo que necesitan o desean a través del intercambio de productos o servicios.

Según la **American Marketing Association** (A.M.A.), el marketing es una forma de organizar un conjunto de acciones y procesos a la hora de crear un producto “para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para manejar las relaciones” y su finalidad es beneficiar a la organización satisfaciendo a los clientes.

## 4.2 Plan de marketing

El plan de Marketing consiste en la elaboración de tareas ordenadas lógicamente para la realización de un objetivo específico, que debe estar en concordancia con las actividades de la empresa.

Se podría decir que el plan de marketing es una herramienta que facilita la realización de objetivos en el ámbito comercial más que nada.

Para poder desarrollar un plan de marketing eficaz debemos saber dónde queremos llegar, por lo tanto se debe comenzar por:

- Conocer en qué situación se encuentra la empresa o negocio
- A dónde vamos.
- Cuál es la meta final.

### **4.3 Desarrollo del plan de marketing**

Para el correcto desarrollo del plan estratégico debemos conocer la misión y la visión del negocio para tener una idea de cuáles podrían ser los objetivos generales y la orientación del negocio.

Como ya se mencionó anteriormente NOVADENTAL no cuenta con una misión y visión definida por lo tanto el primer paso sería redactar la misión y visión de la empresa.

#### **4.3.1 Misión Empresarial:**

La misión empresarial consiste en la descripción de las actividades que la empresa realiza con el fin de obtener y dar beneficios en el corto plazo, en otras palabras se refiere a los objetivos directos que deben ser cumplidos en el día a día.

#### **4.3.2 Visión Empresarial:**

Aquí se describe en pocas líneas, donde se visualiza la empresa en un largo plazo, que quiere llegar a ser o hasta dónde quiere llegar.

Una vez claro estos conceptos la misión y visión de NOVADENTAL como una clínica dental o empresa de servicios sería la siguiente:

## **MISIÓN**

Brindar a nuestros clientes un servicio odontológico de calidad, que satisfaga al máximo las expectativas de los mismos, en el marco de la confianza, veracidad y efectividad de los tratamientos.

## **VISION**

Ser una marca reconocida y posicionada en el Ecuador, gracias a la excelencia y calidad del servicio.

NOTA: Cabe recalcar que esta misión y visión son una sugerencia del autor para el Dr. Barona (Propietario) con el propósito de que lo use de guía y pueda agregar o quitar enunciados a su conveniencia.

NOVADENTAL es un negocio que ofrece servicios odontológicos en general y que tiene como objetivo principal convertirse en una franquicia y ser reconocida como un negocio exitoso.

Una vez definida la misión y visión de la compañía ya podemos desarrollar un plan estratégico que nos permita alcanzar objetivos específicos.

### **4.3.3 Objetivos:**

- Rediseño de imagen corporativa.
- Incremento en ventas.
- Agregar un servicio extra a las clínicas.

Estos son los objetivos que se quieren lograr con el plan de marketing y para los cuales diseñare las estrategias pertinentes.

## **4.4 Rediseño de la imagen**

El diseño de la imagen es importante porque será el primer impacto visual que el cliente tenga de la compañía y ayudara al posicionamiento de la misma.

En el rediseño de la imagen entran los siguientes aspectos:

- Diseño de un Isotipo
- Diseño de un logotipo
- Diseño y decoración físico de las clínicas (Colores, estructuras y detalles, etc.)
- Campañas de reconocimiento de Marca

### **4.4.1 Isotípo**

Es la descripción grafica de la marca NOVADENTAL esta tiene que ser simple, llamativa y muy descriptiva.

### **4.4.2 Logotipo**

Es el acompañamiento escrito del isotipo, por lo general es un lema o dicho fácil de recordar y que englobe el servicio en general que ofrecer la marca.

### **4.4.3 Diseño y Decoración de espacio físico:**

Para que exista un posicionamiento en la mente de las personas aparte de los dos enunciados anteriores la marca debe ser reconocida también por colores y por diseño de interiores esto genera un impacto visual y distintivo con otros competidores.

### **4.4.4 Campañas de reconocimiento de marca:**

Son actividades que se desarrollan en el exterior con impulsores o promotores que entrevistan a las personas y dan a conocer el producto de manera que cuando escuchen la marca se acuerden de todos los detalles.

### **NOTA:**

El cumplimiento y ejecución de cada uno de estos objetivos no solo le darán un nuevo aire a la marca, también ayudara al posicionamiento de la misma y como

resultado se obtendría una marca franquiciable y exitosa que llamaría la atención de muchos inversionistas.

## **4.5 Incremento en ventas**

Para lograr un incremento en ventas en cualquier empresa ya sea de servicio, comercial o productora es necesario la implantación de un nuevo producto al mercado, de una mejora de servicio, promociones o mayor variedad de productos con relación a la competencia directa.

Para que el negocio algún día se convierta en empresa y para que la marca sea atractiva para inversionistas NOVADENTAL, tiene que ganar mucho mercado y a su vez posicionamiento, por lo tanto una estrategia para el incremento de las ventas es coherente con el objetivo general del proyecto.

La estrategia de incremento en ventas se llevara a cabo bajo el concepto de re-evaluación del Marketing Mix.

### **4.5.1 Marketing Mix**

Se denomina marketing mix al conjunto de variables o herramientas con las que trabaja un plan de mercadotecnia para lograr una mayor satisfacción en el cumplimiento de objetivos en este caso las variables serian:

- Producto
- Precio
- Plaza
- Promoción

### **4.5.2 Producto:**

Producto es todo aquello que se ofrece al cliente ya sea tangible o intangible, para que a su vez el cliente lo consuma, lo use o lo consuma con el fin de satisfacer alguna expectativa o necesidad.

En este caso el producto vendría a ser los servicios odontológicos que las clínicas ofrecen a sus clientes ya sean preventivos, estéticos o de emergencia.

Para buscar un incremental de ventas considerable, ganar un mayor mercado y ser diferente ante los competidores NOVADENTAL ha puesto en marcha la iniciativa de crear PLANES DENTALES, con el fin de fidelizar a los clientes.

- **Plan personal:** Tiene como fin cubrir a un solo beneficiario, este plan cuenta con descuentos en tratamientos especializados y cobertura gratuita en prevención y chequeos.

**Ilustración 5: Diseño publicidad 1**

**Plan Personal**

Es un plan de asistencia dental creado por Novadental, cuya cobertura aplica a un solo beneficiario.

● El plan contiene las siguientes coberturas (Prevención) al 100%

Costo de afiliación **\$ 40 USD** anuales

- Diagnóstico con cámara intraoral.
- 3 Profilaxis al año.
- Seguro dental por accidentes de \$ 400.00
- 2 calces simples por plan.
- 3 Aplicaciones de Flúor.
- Radiografías periapicales (sin límites).
- Consultas con especialistas.
- Emergencias.

Adicionalmente, este plan beneficia al afiliado con una escala de descuentos variable dependiendo de la especialidad de acuerdo al siguiente detalle:

- 46% de descuento en calces.
- 30% en Cirugías.
- 30% en Endodoncia.
- 30% Rehabilitación Oral o Estética.
- 30% en tratamientos de Ortodoncia.
- 30% en Periodoncia.
- 30% en Odontopediatría.

**Elaboración: El autor**

- **Plan Familiar:** Tiene las mismas características, la diferencia es que este paquete beneficia a 4 personas incluyendo el titular.

**Ilustración 6: Diseño publicidad 2**

**Plan Familiar**

Es un plan de asistencia dental creado por Novadental, cuya cobertura aplica al titular más cuatro miembros familiares.

● El plan contiene las siguientes coberturas (Prevención) al 100%

Costo de afiliación **\$ 120 USD** anuales

- Diagnóstico con cámara intraoral.
- 3 Profilaxis al año.
- 3 Aplicaciones de flúor.
- Seguro dental por accidentes de \$ 800.00 para el titular.
- 8 calces simples por plan.
- Radiografías periapicales (sin límites).
- Consultas con especialistas.
- Emergencias.

Adicionalmente, este plan beneficia al afiliado con una escala de descuentos variable dependiendo de la especialidad de acuerdo al siguiente detalle:

- 46% de descuento en calces.
- 30% en Cirugías.
- 30% en Endodoncia.
- 30% Rehabilitación Oral o Estética.
- 30% en tratamientos de Ortodoncia.
- 30% en Periodoncia.
- 30% en Odontopediatría.



**Elaboración:** El auto.

- **Plan duo:** Está dirigido a parejas, recién casados o unidos, contando con los mismos beneficios y descuentos.

**Ilustración 7:** Diseño publicidad 3

**Plan Duo**

Es un plan de asistencia dental creado por Novadental, cuya cobertura aplica al primer beneficiario, y el segundo beneficiario aplica los diferentes descuentos.

- El plan contiene las siguientes coberturas (Prevención) al 100%
  - Diagnóstico con cámara intraoral.
  - 3 Profilaxis al año.
  - 3 Aplicaciones de Flúor.
  - Radiografías periapicales (sin límites).
  - Consultas con especialistas.
  - Emergencias.

Costo de afiliación **\$ 70 USD** anuales

Adicionalmente, este plan beneficia al afiliado con una escala de descuentos variable dependiendo de la especialidad de acuerdo al siguiente detalle:

• 48% de descuento en cabes.	• 80% en Cirujías.	• 80% en Endodoncia.	• 80% Rehabilitación Oral o Estética.
• 80% en tratamientos de Ortodoncia.	• 80% en Periodoncia.	• 80% en Odontopediatría.	

**Elaboración:** El autor

De igual manera se puede incursionar en el desarrollo de nuevos planes orientados a colegios, escuelas o empresas.

- **Nuevo Producto (PLAN A FUTURO):** Adicional a ofrecer los servicios en PLANES, el Dr. Barona tiene como visión agregar un pequeño SPA para clientes seleccionados, con el fin de generar un valor agregado y cambiar el concepto acerca de la visita al odontólogo general.

**Ilustración 8:** Diseño publicidad 4

**novadental**  
odontospa

The advertisement features a collage of images: a woman receiving a facial treatment, a dental procedure in progress, a dentist examining a patient, and a smiling family. The central logo reads 'novadental odontospa'.

**Elaboración:** El autor

### **4.5.3 Precio**

Precio es el valor o monto monetario que se le asigna al bien o servicio, el precio puede variar con respecto a tamaño, calidad, costos, durabilidad, etc.

En el caso de NOVADENTAL, el precio que se fija a los servicios odontológicos generales está a la par con el de las competencias más cercanas y orientado al target de clase media.

Gracias a la implementación de PLANES DENTALES, se ha logrado hacer una rebaja del 30% al 45% dependiendo de la especialidad con el objeto de generar mayores ingresos y fidelizar clientes.

En muchos casos se ha llegado a comprobar que en la mente del consumidor o del cliente los precios de los bienes o servicios están ligados a la calidad, esto quiere decir “A mayor precio, mejor calidad”, en este caso específico de servicios odontológicos es totalmente falso ya que la calidad está condicionada por la destreza del especialista. Existen casos de odontólogos muy hábiles haciendo pasantías o comenzando sus vidas profesionales que tienen precios muy bajos y trabajos o tratamientos de muy alta calidad.

Para NOVADENTAL el precio de cada servicio es determinante en la fijación de sueldos, márgenes de ganancia y crecimiento en general, para el cliente el precio es la suma de valor monetario y del grado de satisfacción de sus expectativas.

### **Plazas/ Distribución**

La plaza es el espacio físico donde se comercializa el bien o servicio y su importancia radica en que tan al alcance de los clientes esta o que tan fácil es llegar hacia los centros de distribución o de servicio.

NOVADENTAL, hasta el momento cuenta con cuatro clínicas situadas estratégicamente en diferentes puntos de Guayaquil

- Clínica Urdesa

- Clínica Kennedy
- Clínica Norte
- Clínica Centro.

Teniendo como objetivo el target Clase media.

#### **4.5.4 Promoción:**

La promoción es fundamental para un incremental en las ventas ya que a través de ella podemos comunicar, informar o persuadir a los clientes acerca de los servicios o productos que pudiera ofrecer una compañía.

En el caso de NOVADENTAL, en cuanto a promoción cuenta con las siguientes posibilidades viendo desde el punto de vista de una empresa de servicios odontológicos.

- Alianzas Comerciales.
- Redes sociales.
- Publicidad Tradicional.

#### **4.5.5 Alianzas Comerciales:**

- **RedLinks:** descuentos y premios a tarjetahabientes, alcance de 4000 posibles nuevos clientes.
- **Barcenet:** fábrica de crédito, obtenemos facilidad de crédito directo a los clientes.
- **Bco. Pichincha:** Plan \$45, descuentos a socios del banco, captamos “x” posibles clientes.
- **Barcelona SC:** convenio con las ligas inferiores del club, publicidad en el estadio.

#### **4.5.6 Redes Sociales:**

- **Facebook:** en la actualidad contamos con 2000 likes, medio para publicitar y captura de mercados.
- **Página WWW:** ha sido rediseñada, links nuevos para revisión de servicios, actualizaciones mensuales.

#### **4.5.7 Publicidad Tradicional:**

- Publicidad en televisión
- Publicidad en Periodicos
- Publicidad en Radios
- Flayers

## **CAPÍTULO 5**

### **5.1 Requisitos generales para la inscripción del negocio como franquicia en el Ecuador.**

En la actualidad en el Ecuador no existe legislación especializada sobre franquicias, por lo tanto no existe una definición legal ni reglamentos que amparen de manera específica a la misma, esto no significa que las franquicias estén del todo desprotegidas ya que en el Ecuador las franquicias se manejan a través de un CONTRATO SUI GENERIS, es decir contratos entre dos partes en su propio género (singular o excepcional del resto de contratos.)

Ya que no existe una ley especializada para las franquicias existen leyes supletorias como:

- Código civil
- Código de comercio
- Ley de propiedad intelectual

En resumen la verdadera ley principal que protege a los franquiciados o franquiciadores es el CONTRATO DE FRANQUICIA, que es la principal fuente de obligaciones entre ambos, todo contrato es ley para las partes (artículo 1588, código civil del Ecuador)

### **5.2 CONTRATO DE FRANQUICIA**

El contrato de franquicia es el acuerdo entre dos partes, para transmitir el modelo de negocios, propiedades intelectuales o el know how, para la explotación del negocio o empresa en una zona geográfica específica, a cargo de un administrador o inversionista totalmente ajeno.

Se considera Propiedad intelectual al conjunto de conocimientos que hacen parte del patrimonio del franquiciado, tiene que ver con marcas, productos, conocimientos industriales, modelos de negocios, etc. Estos se encuentran

protegidos por la ley en el Ecuador en concreto por el IEPI (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual.)

### **5.2.1 Características**

- Es la principal fuente de obligaciones.
- Hay varias formas de ejecutar los contratos (Uno o varios).
- Está hecho a la medida y conveniencia de las dos partes.
- Debe estar elaborado cuidadosa y detalladamente con el fin de evitar malos entendidos o una ventaja desleal.
- Es una relación a largo plazo.

### **5.2.2 Principales Clausulas de un contrato de Franquicia:**

- Términos generales
- Uso de la marca
- Reglamentos de funcionamiento
- Regalías y pagos varios
- Selección y entrenamiento
- Estructuras físicas (espacio físico, colores, divisiones, etc.)
- Publicidad
- Auditorias (anuales, mensuales, trimestrales, según convenga)
- Obligaciones del franquiciado
- Métodos de solución de conflictos
- Derechos.
- Productos y servicios.

### **5.2.3 Requisitos para crear una franquicia.**

Para poder crear una franquicia exitosa, se debe tener en cuenta varios aspectos de carácter organizacional, legal y estratégicos. En el Ecuador no existe legislación especializada para las franquicias, sin embargo existen empresas particulares especializadas para el asesoramiento de los futuros franquiciados:

- Asociación Ecuatoriana de Franquicias (AEFRAN)
- Ecuafanquicias

Estas empresas están focalizadas en la creación y la promoción de franquicias en el Ecuador y brindan asesoramiento legal y técnico a las empresas o negocios que desean en un futuro convertirse en franquicias.

### **1. Reconocer si tiene un negocio exitoso:**

El éxito de la franquicia está en el buen control y manejo de la misma pero así mismo es necesario que el modelo de negocio ya tenga un éxito comprobado.

En el caso de NOVADENTAL, el negocio ya tiene funcionando 10 años desde sus inicios, con la primera clínica situada en el centro de la ciudad y el hecho de haber abierto 3 clínicas más y tener proyectado abrir una clínica extra es prueba de la viabilidad del mismo.

### **2. Registro de la marca:**

La marca debe estar registrada y protegida en el IEPI (Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual), esto puede llevar unos meses pero es fundamental para generar contratos de franquicias.

En el caso específico de NOVADENTAL, la marca ya se encuentra registrada hace ya 2 años atrás.

### **3. Realizar al negocio un estudio detallado sobre estructura:**

Es necesario realizar este estudio para que se pueda detectar cualquier falencia o irregularidad en la empresa con el objeto de crear una base sólida acerca de un modelo de negocio, los puntos a tomar en cuenta son:

- Concepto del Negocio
- Proceso y procedimientos (Estandarización)
- Políticas internas
- Materiales o insumos
- Materia prima
- Modelo de negocio
- Modelo de atención
- Originalidad

- Replicación en otros mercados (Transferibilidad)

En el caso de NOVADENTAL a lo largo de este proyecto de reingeniería se tomaron en cuenta varios de las variables y se ha propuesto varios cambios para que el negocio este apto para ser franquiciado.

#### **4. Crear un manual para el manejo de la franquicia:**

En este paso se deberá hacer pequeños manuales en todos los ámbitos que el negocio o modelo de negocio necesitaren para que la administración sea la misma en cada franquicia y se pueda cumplir el contrato de franquicia a cabalidad.

Posibles manuales dependiendo de la actividad de la empresa:

- Estructura general: aquí se detallara las generalidades de la empresa o del modelo de negocio que se franquiciara.
- Procesos procedimientos: la definición y detalle de cada uno de los procesos que involucre al negocio o empresa con resultados comprobados que mantendrán la calidad.
- Políticas internas: en este manual deben contar todos los reglamentos y políticas que deben seguirse con respecto al manejo interno tanto con clientes internos o externos, ventas, solución de problemas, multas y sanciones, etc.
- Ventas y Servicio al cliente: aquí debe detallarse todos aquellos conocimientos y consejos que diferencian el concepto de la competencia y lo que hace que el cliente los prefiera.
- Espacio y división (áreas): este manual se dedicara a todos los lineamientos de espacio, acondicionamiento, estructuras, colores y adornos sugeridos para dar el impacto visual



adecuado y se posicione la marca en el transcurso de los años.

- Selección y Capacitación: aquí se detallan todos los perfiles para la selección de personal, tanto profesionales, especialistas y auxiliares en general.

#### **5. Crear el contrato de franquicia:**

El contrato de franquicia debe estar elaborado a la medida del franquiciado, bajo conciencia del mismo ya que el contrato es una relación a largo plazo con otra parte, por lo tanto debe ser elaborado con extremado cuidado.

A continuación tenemos un formato para el contrato de franquicias elaborado por: Dr. Leonidas Villagran (Ex - Presidente de la AEFran)

### **CAPÍTULO PRIMERO: CONSIDERANDOS**

1. Antecedentes
2. Definición de Términos
3. Denominación de Cláusulas
4. Interpretación del Contrato
5. Modificación del Contrato

## CAPÍTULO SEGUNDO: LICENCIA DE FRANQUICIA

6. Otorgamiento de franquicia
7. Del territorio
8. Vigencia del Contrato de Franquicia
9. De la renovación
10. Relaciones entre las partes
11. Responsabilidad del Franquiciado sobre sus acciones
12. No garantía de resultados
13. Permisos Gubernamentales, municipales, etc.

## CAPÍTULO TERCERO: PAGOS AL FRANQUICIADOR

14. Del derecho de entrada y de las regalías
15. Forma y lugar de pago
16. De la publicidad y del Fondo de Publicidad

## CAPÍTULO CUARTO: DEL MANEJO DE LA INFORMACION Y DE LAS MARCAS

17. Confidencialidad
18. Del uso de la Propiedad Intelectual

## CAPÍTULO QUINTO: DEL PUNTO DE FRANQUICIA

- 19. Del Proceso de Apertura
- 20. De la Uniformidad de los locales de la Franquicia
- 21. Registros Contables Uniformes
- 22. Acceso a los registros e instalaciones
- 23. De los Productos
- 24. Contratación de Servicios Especiales
- 25. Mantenimiento de Equipos
- 26. Seguros

## CAPÍTULO SEXTO: DE LA CAPACITACIÓN Y MEJORAMIENTO CONTINUO

- 27. De la capacitación
- 28. Convenciones o Programas de Capacitación

## CAPÍTULO SEPTIMO: OBLIGACIONES ENTRE LAS PARTES

- 29. Obligaciones del Franquiciador
- 30. Obligaciones del Franquiciado

## CAPÍTULO OCTAVO: DE LA TERMINACIÓN DEL CONTRATO Y EFECTOS

- 31. Causas de terminación del contrato
- 32. Declaración relativa a Terminación
- 33. Omisión del Franquiciador sobre incumplimiento
- 34. Obligaciones al término del contrato

## CAPITULO NOVENO: DISPOSICIONES GENERALES

- 35. Cesión de Derechos
- 36. No competencia
- 37. Licitud de fondos
- 38. Sanciones y Multas
- 39. Solución de conflictos
- 40. Notificaciones

### **6. Desarrollo De un plan de seguimiento:**

Esto será fundamental para asegurar que las cláusulas del contrato se cumplan y que no existan irregularidades en la administración y manejo de la franquicia, también tendrá como objetivo asegurar el buen nombre y la calidad que la marca representara.

## **7. Mercadeo de Franquicias:**

Aquí el franquiciado deberá oferta su franquicia de la mejor manera para atraer la atención de nuevos inversionistas, la ventaja en las clínicas NOVADENTAL está en la experiencia y en el tiempo que lleva trabajando no solo en el mercado ecuatoriano sino también en el extranjero.

Una vez desarrollado cada uno de los pasos sugeridos, el negocio estará listo para ser franquiciado en el Ecuador, asegurando un éxito y una expansión de la marca a nivel nacional.

# CAPÍTULO 6

## 6.1 Análisis financiero y económico de la propuesta

En este capítulo se desarrollara un análisis financiero con el fin de probar numéricamente que la propuesta de reingeniería y el desarrollo de la misa como franquicia son totalmente viables para lograr una mejora notable en las utilidades y expansión de la compañía.

Cabe recalcar que este negocio es netamente de servicios y que el Dr. Barona (Dueño de la marca) ya cuenta con cuatro clínicas en funcionamiento por lo tanto las inversiones recomendadas en este capítulo son específicas y muy concretas ya que el objetivo final de este proyecto es que el negocio sea manejado como una empresa para que pueda ser una franquicia en el futuro.

El objetivo del análisis financiero es conocer si el inversionista (Dr. Barona) cuenta con suficiente liquidez como para solventar las inversiones recomendadas, caso contrario se necesitaría un apalancamiento externo.

## 6.2 Detalle de las inversiones

Para poder sacar adelante el proyecto es necesario que el Dr. Barona haga inversiones en 3 campos específicos:

- Administrativo
- Publicitario
- Legal

### 6.2.1 Administrativo

En capítulos anteriores se ha sugerido cambios y modificaciones en el modelo administrativo de las clínicas por lo tanto lo más recomendable es que exista un colaborador en nómina que se encargue de supervisar el cumplimiento a cabalidad todas las nuevas disposiciones y estándares, no solo en las clínicas a nombre del doctor Barona, también a las futuras franquicias que se abrirán

teniendo en cuenta siempre que el éxito de las franquicias está en el control de estándares con el fin de posicionar la marca.

Aquí el detalle del gasto de nómina anual de NOVADENTAL:

**Tabla 12: Nómina NOVADENTAL**

GASTOS EN SUELDOS Y HONORARIOS PROFESIONALES 2014									
Recurso	Cantidad	Sueldo mensual	IESS (Personal 9,45%)	IESS (Patronal 11,05%)	Fondo de Reserva	Total Mes	13 Sueldo	14 Sueldo	Total anual
Gerente General	1	\$ 2.500,00	\$ 236,25	\$ 276,25	\$ 208,25	\$ 3.220,75	\$ 2.500,00	\$ 340,00	\$ 41.489,00
Asistente Administrativo General	1	\$ 800,00	\$ 75,60	\$ 88,40	\$ 66,64	\$ 1.030,64	\$ 800,00	\$ 340,00	\$ 13.507,68
Contador	1	\$ 800,00	\$ 75,60	\$ 88,40	\$ 66,64	\$ 1.030,64	\$ 800,00	\$ 340,00	\$ 13.507,68
Supervisor	1	\$ 750,00	\$ 70,88	\$ 82,88	\$ 62,48	\$ 966,23	\$ 750,00	\$ 340,00	\$ 12.684,70
Abogado	1	\$ 1.000,00	\$ 94,50	\$ 110,50	\$ 83,30	\$ 1.288,30	\$ 1.000,00	\$ 340,00	\$ 16.799,60
Jefes de Sucursal	4	\$ 1.500,00	\$ 567,00	\$ 663,00	\$ 499,80	\$ 3.229,80	\$ 6.000,00	\$ 340,00	\$ 45.097,60
Odontólogos	16	\$ 1.000,00	\$ 1.512,00	\$ 1.768,00	\$ 1.332,80	\$ 5.612,80	\$ 16.000,00	\$ 340,00	\$ 83.693,60
Auxiliares (Odontólogos)	8	\$ 450,00	\$ 340,20	\$ 397,80	\$ 299,88	\$ 1.487,88	\$ 3.600,00	\$ 340,00	\$ 21.794,56
Recepcionistas	4	\$ 350,00	\$ 132,30	\$ 154,70	\$ 116,62	\$ 753,62	\$ 1.400,00	\$ 340,00	\$ 10.783,44
Auxiliares de mantenimiento	4	\$ 350,00	\$ 132,30	\$ 154,70	\$ 116,62	\$ 753,62	\$ 1.400,00	\$ 340,00	\$ 10.783,44
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 9.500,00</b>	<b>\$ 3.236,63</b>	<b>\$ 3.784,63</b>	<b>\$ 2.853,03</b>	<b>\$ 19.374,28</b>	<b>\$ 34.250,00</b>	<b>\$ 3.400,00</b>	<b>\$ 270.141,30</b>

**Fuente:** NOVADENTAL

**Elaboración:** El autor

Se deberá contratar a una persona que se enfoque solo en la supervisión y control de todos los cambios sugeridos, por lo tanto en nómina aparecería como Supervisor con un sueldo de USD 700 + beneficios de ley aproximadamente lo cual demandaría una inversión extra anual de USD 12700

## 6.2.2 Publicitario

Como se mencionó anteriormente el éxito de las franquicias está en el control, pero también es muy necesario difundir y dar a conocer al público en general de la existencia de esta compañía con el fin no solo de captar clientes sino también de captar a posibles inversionistas que quieran trabajar con la marca.

Primero está el gasto que se debe hacer para la producción de las publicidades y el rediseño de la marca, en este cuadro se detalla los costos únicos (solo una vez) para poder utilizarlos a lo largo del tiempo.

**Tabla 13:** Costo de producción publicidad

<b>Produccion</b>	
Tripticos	120
Publicidad Periodicos	100
Cuña Radial	150
Publicidad TV	2500
Rediseño Marca	1000
<b>Total</b>	<b>3870</b>

**Elaboración:** El autor

**NOTA:** Los costos que se muestran en la tabla hace referencia al valor de producción de cada uno de los ítems, es decir a lo que cuesta crear dichos artículos.

Luego de que definimos lo que nos costara producir las publicidades en los diferentes ámbitos, tenemos que detallar el gasto de publicidad mensual por ítem o tipo de publicidad, en otras palabras se habla del gasto de poner en circulación los trípticos, de poner al aire la publicidad televisiva o radial y las publicaciones en el periódico.

**Tabla 14:** Gasto de publicidad mensual

<b>Publicacion / Impresión</b>			
<b>Descripcion</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo</b>	<b>total</b>
Tripticos	400	0,85	340
Publicidad Periodicos	20	250	5000
Cuña Radial	30	125	3750
Publicidad TV	30	350	10500
<b>Total mes</b>			<b>19590</b>

**Elaboración:** El autor



**NOTA:** La tabla 13 detalla el costo de creación de cada publicidad, y el cuadro 14 detalla el gasto de reproducción mensual de cada tipo de publicidad.

Por lo tanto la inversión fija anual sería de USD 235.080,00 este gasto se tendría que hacer anualmente de manera indefinida ya que se tiene como objeto posicionar la marca, y atraer clientes e inversionistas.

### **6.2.3 Gasto Legal**

En el capítulo 5 de este proyecto se habla sobre las Franquicia en general, por lo tanto ya sabemos que en el Ecuador no existen leyes y ningún ente público que amparen a las franquicias.

El modo de manejar las franquicias en el Ecuador es por medio del “Contrato de franquicia” que debe ser desarrollado por el propio franquiciador con todos los detalles pertinentes, para esto se necesitara una asesoría legal especializada en franquicias como lo es la AEFTRAN (Asociación Ecuatoriana de Franquicias)

La asesoría legal que ofrece la AEFTRAN tiene un costo entre USD 2000 Y USD 3000 anuales dependiendo de la complejidad del desarrollo del contrato de franquicia.

### **6.2.4 Conclusión Inversiones**

En conclusión el Dr. Barona tendría que hacer una inversión inicial de aproximadamente USD 5000 para la producción publicitaria y asesoría legal, pero deberá agregar a su estado de pérdidas y ganancias un monto aproximado anual de USD 44000 por el nuevo colaborador y la publicidad mensual.

### **6.3 Análisis de situación actual nova dental**

Para poder conocer la situación financiera de la empresa debemos revisar los libros contables de la misma con el propósito de verificar si esta está en condiciones de hacer las inversiones pertinentes para la reingeniería y el posterior desarrollo de la franquicia.

En el caso de este negocio de servicios la contabilidad de la misma se encontraba en una situación un tanto desordenada y con información muy poco detallada. Pero al ser un negocio con ingresos de más de USD 200,000.00, está obligada a llevar contabilidad o por lo menos un registro de los movimientos financieros con el fin de pagar los respectivos impuestos al estado y que no exista ninguna clase de contravención.

#### **6.3.1 Balance general**

El balance general de la empresa nos permitirá conocer el estado actual en que se encuentra, es decir si la empresa tiene liquidez, si tiene reservas, si tiene activos que respalden las inversiones o si mantiene deudas que puedan poner en peligro la inversión y no permitan el avance del proyecto.

**Tabla 15: Balance General NOVADENTAL**

<b>NOVADENTAL</b>	
<b>BALANCE GENERAL</b>	
<b>CORTE 2013</b>	
<b>ACTIVOS</b>	
<b>Activos Corrientes</b>	
Caja	\$ 5.000,00
Bancos	\$ 14.500,00
Cuentas por cobrar	\$ 10.280,00
Documentos por cobrar	\$ 25.350,00
Credito Tributario para empresa	\$ 7.760,43
Inventarios	\$ 35.670,00
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>\$ 98.560,43</b>
<b>Activos Fijos</b>	
Maquinarias / Equipos	\$ 56.896,26
Equipos de Oficina	\$ 22.348,23
Muebles y Enceres	\$ 85.963,21
Equipos de Computacion	\$ 3.285,23
Edificios	\$ 177.256,96
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>\$ 345.749,89</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 444.310,32</b>
<b>PASIVOS</b>	
<b>Pasivos corrientes</b>	
Cuentas por pagar proveedores	\$ 20.230,00
impuestos por pagar	\$ 5.206,00
documentos por pagar	\$ 10.000,00
<b>Total pasivos Corrientes</b>	<b>\$ 35.436,00</b>
<b>Pasivos de L/P</b>	
Deudas a largo plazo Bco. Pichincha	\$ 25.000,00
Otros pasivos	\$ 12.560,00
<b>Total Pasivo de L/P</b>	<b>\$ 37.560,00</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 72.996,00</b>
<b>PATRIMONIO</b>	
Capital	\$ 120.294,64
Reserva legal	\$ 22.819,97
Utilidad Del ejercicio	\$ 228.199,71
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 371.314,32</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 444.310,32</b>

**Fuente: NOVADENTAL**

**Elaboración: El autor**

Al revisar el Balance General podemos darnos cuenta fácilmente que la brecha o variación entre Activos Corrientes (USD **98.560,43**) y Pasivos Corrientes (USD **35.436,00** ) es notablemente superior, lo cual es un aspecto positivo ya que nos demuestra que la empresa es suficientemente solvente para afrontar deudas.

Por otro lado si comparamos el total de los Activos y el Total de Pasivos, la variación es aún más grande y se debe en gran parte a los Activos Fijos con los que NOVADENTAL cuenta, por tanto se podría decir que el mayor respaldo para cualquier inversión serían sus Activos Fijos: Máquinas de operación, bienes muebles e inmuebles, etc.

Adicional, anualmente se evidencia utilidades (USD 228.199,71) y hasta una pequeña reserva legal lo cual significa que el Inversionista (Dr. Barona) está preparado para afrontar inversiones en el largo o en el corto plazo.

**NOTA:** este Balance General es el resumen completo acerca de las cuatro clínicas que están a nombre del Dr. Barona.

### **6.3.2 Estado de pérdidas y ganancias**

El estado de pérdidas y ganancias nos da la información más detallada acerca de los ingresos y egresos que la empresa o negocio tiene anualmente, esto nos ayudara a conocer la solvencia y también a conocer cuáles son los egresos más importantes para tomar medidas y maximizar las utilidades.

A continuación el Resumen del Estado de pérdidas y Ganancias de las 4 clínicas a nombre del Dr. Barona

**Tabla 16:** Estado de Perdidas Y Ganancias

<b>NOVADENTAL</b>	
<b>ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO</b>	
<b>CORTE 2013</b>	
<b>Ingresos</b>	
Prestacion de servicios	\$ 675.449,76
<b>Total Ingresos</b>	\$ 675.449,76
<b>Gastos</b>	
Remuneraciones	\$ 257.456,60
Gastos de venta	\$ 22.000,00
Gastos Administrativos	\$ 24.000,00
Depreciacion	\$ 26.478,69
Gastos Financieros	\$ 7.836,00
Otros Gastos	\$ 1.523,86
<b>Total Gastos</b>	\$ 339.295,15
Utilidad antes de Part. Trabajadores e Impuestos	\$ 336.154,61
(-) 15% Trabajadores	\$ 50.423,19
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 285.731,42
Impuesto a la renta	\$ 57.531,71
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 228.199,71</b>

**Fuente:** NOVADENTAL

**Elaboración:** El autor

El estado de Pérdidas y Ganancias nos ratifican las utilidades que pudimos observar en el Balance General, aparte se evidencia que no existen gastos de publicidad lo cual podría ser un determinante para poder incrementar los ingresos y las utilidades en los años venideros.

Hasta aquí el negocio no tiene problemas financieros y los resultados que arrojan los libros contables son favorables para hacer cualquier inversión en el corto plazo.

El gasto publicitario será determinante para el incremento de los ingresos por lo tanto la inversión más fuerte sería en la misma.

Con el desarrollo del proyecto se espera un incremental en los ingresos de por lo menos el 20 % para el 2014 y un incremento periódico del 15 al 12 % por año, aparte del incremental de ingresos por comisiones o por regalías de las franquicias que se abrirán.

Para dar una idea de que tanto podrían variar las utilidades el primer año de inversiones se ha proyectado un estado de pérdidas y ganancias:

## **6.4 Proyecciones**

Después de los cambios realizados en la situación organizacional del negocio y de las inversiones sugeridas en publicidad, recurso humano y asesoría legal a continuación se detallara la proyección tanto del balance general como del estado de pérdidas y ganancias.

### **6.4.1 Proyección del Balance General:**

Con la proyección del Balance general podremos evaluar de manera general el crecimiento que el proyecto le proporcionara a la compañía tanto en activos corrientes como en patrimonio y en capital.

El incremento tanto en utilidades y patrimonio se nota desde el primer año de funcionamiento de la propuesta de reingeniería aumentando considerablemente tanto los activos circulantes como el capital a diferencia del año 2013 que es cuando se hizo el análisis de la compañía.

**Tabla 17: Balance General Proyectado**

<b>NOVADENTAL</b>				
<b>BALANCE GENERAL PROYECTADO</b>				
	2013	2014	2015	2016
<b>ACTIVOS</b>				
<b>Activos Corrientes</b>				
Caja / Bancos	\$ 19.500,00	\$ 55.312,12	\$ 112.435,05	\$ 163.378,71
Cuentas por cobrar	\$ 10.280,00	\$ 11.822,00	\$ 13.240,64	\$ 14.564,70
Documentos por cobrar	\$ 25.350,00	\$ 29.152,50	\$ 32.650,80	\$ 35.915,88
Credito Tributario para empresa	\$ 7.760,43	\$ 7.054,94	\$ 6.413,58	\$ 5.830,53
Inventarios	\$ 35.670,00	\$ 39.237,00	\$ 42.768,33	\$ 46.189,80
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>\$ 98.560,43</b>	<b>\$ 142.578,56</b>	<b>\$ 207.508,39</b>	<b>\$ 265.879,61</b>
<b>Activos Fijos</b>				
Maquinarias / Equipos	\$ 56.896,26	\$ 56.896,26	\$ 56.896,26	\$ 56.896,26
Equipos de Oficina	\$ 22.348,23	\$ 22.348,23	\$ 22.348,23	\$ 22.348,23
Muebles y Enceres	\$ 85.963,21	\$ 85.963,21	\$ 85.963,21	\$ 85.963,21
Equipos de Computacion	\$ 3.285,23	\$ 3.285,23	\$ 3.285,23	\$ 3.285,23
Edificios	\$ 177.256,96	\$ 177.256,96	\$ 177.256,96	\$ 177.256,96
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>\$ 345.749,89</b>	<b>\$ 345.749,89</b>	<b>\$ 345.749,89</b>	<b>\$ 345.749,89</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 444.310,32</b>	<b>\$ 488.328,45</b>	<b>\$ 553.258,28</b>	<b>\$ 611.629,50</b>
<b>PASIVOS</b>				
<b>Pasivos corrientes</b>				
Cuentas por pagar proveedores	\$ 20.230,00	\$ 23.264,50	\$ 26.056,24	\$ 28.661,86
impuestos por pagar	\$ 5.206,00	\$ 5.986,90	\$ 6.884,94	\$ 7.917,68
documentos por pagar	\$ 10.000,00	\$ 12.000,00	\$ 13.456,00	\$ 14.100,00
<b>Total pasivos Corrientes</b>	<b>\$ 35.436,00</b>	<b>\$ 41.251,40</b>	<b>\$ 46.397,18</b>	<b>\$ 50.679,54</b>
<b>Pasivos de L/P</b>				
Deudas a largo plazo Bco. Pichincha	\$ 25.000,00	\$ 17.000,00	\$ 15.000,00	\$ 12.000,00
Otros pasivos	\$ 12.560,00	\$ 13.564,80	\$ 14.649,98	\$ 15.821,98
Total Pasivo de L/P	\$ 37.560,00	\$ 30.564,80	\$ 29.649,98	\$ 27.821,98
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 72.996,00</b>	<b>\$ 71.816,20</b>	<b>\$ 76.047,16</b>	<b>\$ 78.501,52</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital	\$ 120.294,64	\$ 264.770,49	\$ 248.999,39	\$ 236.334,24
Reserva legal	\$ 22.819,97	\$ 13.794,71	\$ 20.746,52	\$ 26.981,25
Utilidad Del ejercicio	\$ 228.199,71	\$ 137.947,05	\$ 207.465,21	\$ 269.812,49
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 371.314,32</b>	<b>\$ 416.512,25</b>	<b>\$ 477.211,12</b>	<b>\$ 533.127,98</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 444.310,32</b>	<b>\$ 488.328,45</b>	<b>\$ 553.258,28</b>	<b>\$ 611.629,50</b>

Elaboración: **El autor**

#### 6.4.2 Proyección del Estado de Pérdidas y Ganancias.

Podemos observar que el primer año de inversión las utilidades bajarían en un 50%, pero a partir del siguiente año las utilidades empezarían a subir, además estaría los ingresos por parte de regalías de las franquicias que se abrirían en el futuro que no está tomado en cuenta en esta proyección ya que sería difícil dar un número exacto o aproximado acerca de cuantas franquicias se abrirían y de los porcentajes que el Dr. Diego Barona considere. Todo dependería de la efectividad de las campañas publicitarias.

**Tabla 18:** Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado

NOVADENTAL				
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO				
	2013	2014	2015	2016
<b>Ingresos</b>				
Prestacion de servicios	\$ 675.449,76	\$ 810.539,71	\$ 932.120,67	\$ 1.043.975,15
<b>Total Ingresos</b>	\$ 675.449,76	\$ 810.539,71	\$ 932.120,67	\$ 1.043.975,15
<b>Gastos</b>				
Remuneraciones	\$ 257.456,60	\$ 270.141,30	\$ 286.349,78	\$ 303.530,76
Gastos de venta	\$ 22.000,00	\$ 25.000,00	\$ 27.000,00	\$ 28.000,00
Gastos Administrativos	\$ 24.000,00	\$ 29.000,00	\$ 32.000,00	\$ 35.000,00
Depreciacion	\$ 26.478,69	\$ 26.478,69	\$ 26.478,69	\$ 26.478,69
Gastos Financieros	\$ 7.836,00	\$ 6.920,00	\$ 5.860,00	\$ 4.896,00
Otros Gastos	\$ 1.523,86	\$ 1.682,28	\$ 1.694,25	\$ 1.742,30
Gastos de publicidad	\$ -	\$ 235.080,00	\$ 239.781,60	\$ 244.577,23
Gastos legales	\$ -	\$ 5.000,00	\$ 5.500,00	\$ 6.000,00
<b>Total Gastos</b>	\$ 339.295,15	\$ 599.302,27	\$ 624.664,32	\$ 650.224,99
Utilidad antes de Part. Trabajadores e Impuestos	\$ 336.154,61	\$ 211.237,44	\$ 307.456,35	\$ 393.750,16
(-) 15% Trabajadores	\$ 50.423,19	\$ 31.685,62	\$ 46.118,45	\$ 59.062,52
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 285.731,42	\$ 179.551,83	\$ 261.337,90	\$ 334.687,64
Impuesto a la renta	\$ 57.531,71	\$ 41.604,77	\$ 53.872,68	\$ 64.875,15
<b>Utilidad Neta</b>	\$ 228.199,71	\$ 137.947,05	\$ 207.465,21	\$ 269.812,49

Elaboración: **El autor**



## 6.5 Viabilidad del proyecto

Hasta aquí todo parece prometedor, pero es necesario para hacer cualquier clase de inversión estar seguro de que sea viable el proyecto y eso lo podremos determinar con el análisis de la TIR (Tasa Interna de Retorno), y el VAN (Valor Actual neto)

Si bien es cierto que los libros financieros de NOVADENTAL, arrojan ingresos y capital superior a la inversión recomendada es necesario asegurarnos haciendo un pequeño análisis con el flujo de caja proyectado.

**Tabla 19:** Flujo de caja proyectado

<b>FLUJO DE CAJA PROYECTADO</b>			
	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>			
Servicios Profesionales	\$ 607.904,78	\$ 699.090,50	\$ 782.981,36
<b>EGRESOS OPERACIONALES</b>			
Remuneraciones	\$ 270.141,30	\$ 286.349,78	\$ 303.530,76
Gastos de Venta de servicio	\$ 25.000,00	\$ 27.000,00	\$ 28.000,00
Gastos Administrativos	\$ 29.000,00	\$ 32.000,00	\$ 35.000,00
TOTAL Egresos Operacionales	\$ 324.141,30	\$ 345.349,78	\$ 366.530,76
<b>FLUJO OPERACIONAL</b>	<b>\$ 283.763,48</b>	<b>\$ 353.740,72</b>	<b>\$ 416.450,60</b>
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>			
Fondos Propios	\$ 120.000,00	\$ 138.000,00	\$ 154.560,00
TOTAL Ingresos No operacionales	<b>\$ 120.000,00</b>	<b>\$ 138.000,00</b>	<b>\$ 154.560,00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 403.763,48</b>	<b>\$ 491.740,72</b>	<b>\$ 571.010,60</b>
<b>EGRESOS NO OPERACIONALES</b>			
Depreciacion	\$ 26.478,69	\$ 26.478,69	\$ 26.478,69
Gastos Financieros	\$ 6.920,00	\$ 5.860,00	\$ 4.896,00
Otros Gastos	\$ 1.682,28	\$ 1.694,25	\$ 1.742,30
Gastos de publicidad	\$ 235.080,00	\$ 239.781,60	\$ 244.577,23
Gastos legales	\$ 5.000,00	\$ 5.500,00	\$ 6.000,00
TOTAL Egresos No Operacionales	<b>\$ 275.160,97</b>	<b>\$ 279.314,54</b>	<b>\$ 283.694,22</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 128.602,51</b>	<b>\$ 212.426,18</b>	<b>\$ 287.316,38</b>
Impuestos (-)	\$ 41.604,77	\$ 53.872,68	\$ 64.875,15
participacion trabajadores	\$ 31.685,62	\$ 46.118,45	\$ 59.062,52
<b>Flujo Neto de Caja</b>	<b>\$ 55.312,12</b>	<b>\$ 112.435,05</b>	<b>\$ 163.378,71</b>

**Elaboración:** El autor

Con el siguiente flujo de caja proyectado podemos calcular la TIR Y la VAN, pero antes necesitamos la tasa estimada de retorno TMAR por lo tanto:

**Tabla 20: Calculo del TMAR**

Riesgo Pais	6,30%
Inflacion	4,65%
<b><math>Kr = Krf + \beta ( Km - Krf )</math></b>	
Tasa Libre de riesgo	1,38%
Rendimiento del Mercado	10,95%
tasa de interes pasiva	4,53%
Beta del Mercado	0,56%
<b>Tasa esperada de retorno</b>	<b>5,96%</b>

**Elaboración:** El autor

En conclusión los análisis de viabilidad serían los siguientes:

**Tabla 21: TIR Y VAN del Proyecto**

TMAR	5,96%
TIR	25%
VAN	\$ 489.652,10

**Elaboración:** El autor

La TIR está en un número positivo y además en un muy alto porcentaje por lo tanto la inversión es altamente rentable, en pocas palabras casi no hay posibilidad de que la inversión fracase.

Esto se pudo notar desde el principio comparando los ingresos anuales de NOVADENTAL contra la inversión estimada para el arranque del proyecto.

## **6.6 Ratios financieros**

Finalmente analizaremos los ratios financieros que nos ayudara a tener una perspectiva mucho más resumida acerca del estado de la empresa y de lo preparada que puede estar para las inversiones.

### **6.6.1 Rentabilidad**

Es la capacidad que tiene un bien o en este caso el desarrollo del proyecto con las respectivas inversiones para generar beneficios en el corto o largo plazo.

### **6.6.2 Liquidez**

Es la capacidad que tiene la empresa para asumir inversiones o deudas en el corto plazo.

### **6.6.3 Endeudamiento**

Es el nivel de afectación a la deuda, comparada con los ingresos o utilidades que la empresa obtiene.

### **6.6.4 Margen de Ganancia**

Es el número porcentual que indica los porcentajes de ganancia que la empresa tiene o está generando año tras año.

**Tabla 22: Ratios Financieros**

RATIOS FINANCIEROS						
Indices Fiancieros		2013	2014	2015	2016	PROMEDIO
Indice de Rentabilidad	Utilidad Bruta	0,50	0,26	0,33	0,38	<b>0,37</b>
	Ventas netas					
Indice de Liquidez	Activos Corrientes	2,78	3,46	4,47	5,25	<b>3,99</b>
	Pasivos Corrientes					
Indice de Endeudamiento	Total Pasivos	0,16	0,15	0,14	0,13	<b>0,14</b>
	Total Activos					
Margen de Ganancia	Utilidad Neta	0,34	0,17	0,22	0,26	<b>0,25</b>
	Ventas Netas					

**Elaboración:** El autor

### 6.6.5 Interpretaciones

- **Rentabilidad:** El negocio al desarrollar las inversiones propuestas tendría una ganancia de aproximadamente el 37%
- **Liquidez:** Esto significa que el negocio o empresa tiene USD 3.99 para pagar USD 1, lo que quiere decir que está más que preparada para una inversión de hasta el doble de lo estimado.
- **Endeudamiento:** El 14% vendría a hacer el impacto en utilidades en caso de que se haga una inversión.
- **Margen de Ganancia:** Como ya se había previsto el margen de ganancia esperado por el Dr. Barona es del 20% pero al calcular las ventas vs la utilidad neta la ganancia esta por el 0.25% que es mucho más de lo esperado.

## CONCLUSIONES

- Las clínicas NOVADENTAL, tiene un gran potencial para convertirse fácilmente en una franquicia exitosa, si bien es cierto que existen falencias en la administración y el control interno, el negocio ha salido adelante a través de los años generando réditos muy altos.
- Es muy común entre los emprendedores exitosos confundir los conceptos de negocio y empresa ya que gracias a la experiencia que han adquirido a través de los años ha permitido sacar adelante un negocio exitoso pero no se ha logrado convertir en una empresa como tal.
- Para que NOVADENTAL se convierta en una Empresa y para que la marca sea reconocida y franquiciada es necesaria que lleve a cabo la propuesta de reingeniería no para cambiar el modelo de negocio si no para modificarlos y mejorarlo con el fin de obtener un control total y mas estricto interna y externamente (Franquicias.)
- Si bien es cierto que NOVADENTAL no tiene problemas económicos y que el Dr. Barona podría optar por hacer caso omiso de la propuesta de reingeniería y saltarse al desarrollo del contrato de franquicia, debería tomar en cuenta que en un futuro cuando el Dr. Barona ya no este para administrarla gracias a la reingeniería y a las estandarizaciones sugeridas, la empresa podrá ser dirigida fácilmente por una tercera persona y por ende tanto la empresa y la marca trascenderá de generación en generación.

## RECOMENDACIONES

1. Recordar siempre las diferencias entre negocio y empresa haciendo énfasis en los problemas que ya tiene y en los beneficios que esta le trae.
2. Seleccionar al personal adecuado para que lleve a cabo todas las modificaciones sugeridas y para que las supervise diariamente.
3. Llevar la contabilidad de acuerdo a las normas internacionales de contabilidad y un control contable más detallado.
4. Preparar presupuestos para poder prevenir cualquier eventualidad.
5. Desarrollar estrictamente los cambios sugeridos tanto en la administración y estandarización, recordando siempre que con el control el éxito de una franquicia está asegurado.
6. No descuidar nunca a la competencia, y trabajar para mejorar incursionar en valores agregados siempre le dará ese plus a la compañía y se posicionara.
7. No escatimar en gastos de publicidad ni en investigaciones de mercado, ya que esta le servirá siempre a incrementar su cartera de clientes y también a incrementar su cartera de inversionistas.
8. Trabajar en la comunicación y en el traslado de información interna y externamente.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aldave, D. M. (2005). *Franquicias una perspectiva mundial*. Mexico: Fondo Editorial FCA.
- Amat, J. M. (2004). *La continuidad de la empresa familiar*. España: Ediciones Gestion 2000.
- *Artibus Consulting*. (n.d.). Retrieved Julio 05, 2013, from Artibus Consulting: <http://artibusconsulting.com/reingenieria.html>
- Baca, G. (2010). *Evaluación de Proyectos (Sexta ed.)*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Barbadillo, S. (2009). *Invertir en Franquicias - Guia Practica*. España: Ediciones Gestion2000.
- Barragán, R., Salman, T., Ayllón, V., Sanjines, J., Langer, E., Córdova, J., y otros. (2003). *Guía para la formulación y ejecución de proyectos de investigación*. La Paz: FUNDACION PIEB.
- Bennassi, M. (2009). *Introduccion a la investigacion de mercados (Segunda ed.)*. (Pearson, Ed.)
- Berk, J., DeMarzo, P., & Harford, J. (1962). *Fundamentos sobre la corporacion financiera (Segunda ed.)*. Pearson.
- Betancourt, G. G. (2006). *Son Iguales todas las empresas familiares*. Ecuador: Editorial Norma.
- Business Process Management Consultants Group . (2013). <http://www.bpmconsultantsgroup.com/>. Recuperado el 5 de Noviembre de 2013, de <http://www.bpmconsultantsgroup.com/Que-es-la-Reingenieria-Empresarial.html>
- *Business Process Management*. (n.d.). Retrieved Julio 05, 2013, from Business Process Management: <http://www.bpmconsultantsgroup.com/Fases-y-procesos-para-realizar-una-Reingenieria-BPM.html>

- Corona, J. (2006). *El manual de la empresa familiar*. España: Ediciones Deusto.
- *Ecuafanquicias*. (n.d.). Retrieved Julio 12, 2013, from Ecuafanquicias: <http://www.ecuafanquicias.com/>
- *El Emprendedor*. (n.d.). Retrieved Julio 12, 2013, from El Emprendedor.ec: <http://www.elemprendedor.ec/>
- Fernández Valiñas, R. (2002). *Segmentación de mercados*. México: Thomson Learning.
- Forbes. (2012). *La superación como Ideología*. España: Ediciones Profit.
- Forbes. (2012). *Visionario de los negocios*. España: Ediciones Profit.
- *Franquicia Directa*. (n.d.). Retrieved Julio 10, 2013, from Franquicia Directa: <http://www.franquiciadirecta.com/>
- *Franquicias del Ecuador*. (n.d.). Retrieved Julio 08, 2013, from AEFRA: <http://www.aefran.org/>
- Gonzalez, J. A. (1998). *Reingeniería de Procesos en empresas*. España: Ediciones Confemetal.
- Heath, W., & Williamson, L. (2000). *Estudio de Factibilidad*.
- *Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual*. (n.d.). Retrieved Julio 08, 2013, from IEPI: <http://www.iepi.gob.ec/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados (Quinta ed.)*. México: Pearson .
- McDaniel, C., & Gates, R. (2005). *Investigación de mercados*. México: Thomson.
- Merli, P. M. (1998). *Más allá de la Reingeniería Empresarial*. España: Ediciones Diaz de Santos.



- Montiel, I. F. (n.d.). *Universidad Autonoma Del Estado de Hidalgo*. Retrieved Julio 08, 2013, from UAEH: [http://www.uaeh.edu.mx/investigacion/estl/LI\\_AdminEst/Ruth\\_Flores/reingenieria\\_pymes\\_resumido.pdf](http://www.uaeh.edu.mx/investigacion/estl/LI_AdminEst/Ruth_Flores/reingenieria_pymes_resumido.pdf)
- *Mundo Franquicia*. (n.d.). Retrieved Julio 12, 2013, from Mundofranquicia.com: <http://www.mundofranquicia.com/>
- Namakforoosh, M. (2000). *Metodología de la investigación*. México: Editorial Limusa.
- Ofice, R. (n.d.). *Monografias.com*. Retrieved Julio 05, 2013, from Reingenieria: <http://www.monografias.com/trabajos28/reingenieria/reingenieria.shtml#implica>
- Porter, M. (1987). *Estrategia Competitiva*. México: CECSA.
- *Repositorio Digital*. (n.d.). Retrieved Julio 10, 2013, from Directorio PUCE: <http://ftp.puce.edu.ec/handle/22000/3295>
- Staton, M. H. (2005). *La revolucion de la reingenieria*. Estados Unidos: HarperCollins Publishers.
- Vinces, M. V. (n.d.). *Escuela Superior Politecnica*. Retrieved Julio 08, 2013, from ESPOL: <http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/3877/1/6404.pdf>
- Mihael Hammer & James Champy. (1993). *Reingenieria*. Editorial norma. Bogotá – Colombia.
- Código Civil Ecuatoriano. (2005). Última modificación (2012). Ecuador.

## ANEXOS

### ANEXO 1 TABLA DE VENTAS 2013

<b>TABLA DE VENTAS 2013</b>					
<b>Fecha</b>	<b>Clinica Urdesa</b>	<b>Clinica Kennedy</b>	<b>Clinica Centro</b>	<b>Clinica Norte</b>	<b>Total</b>
ENE	\$ 18.364,33	\$ 10.636,76	\$ 20.273,52	\$ 2.909,19	\$ 52.183,79
FEB	\$ 18.783,87	\$ 11.876,50	\$ 21.753,00	\$ 2.969,12	\$ 55.382,49
MAR	\$ 19.254,41	\$ 11.573,95	\$ 22.147,90	\$ 2.893,49	\$ 55.869,74
ABR	\$ 15.971,56	\$ 10.840,89	\$ 21.681,78	\$ 2.710,22	\$ 51.204,46
MAY	\$ 19.415,92	\$ 9.666,24	\$ 23.332,48	\$ 2.916,56	\$ 55.331,19
JUN	\$ 28.219,92	\$ 12.125,67	\$ 22.251,33	\$ 4.031,42	\$ 66.628,33
JUL	\$ 22.888,14	\$ 10.793,22	\$ 21.586,44	\$ 3.698,31	\$ 58.966,10
AGO	\$ 23.394,76	\$ 9.082,72	\$ 24.165,44	\$ 3.770,68	\$ 60.413,59
SEP	\$ 20.434,86	\$ 12.248,49	\$ 24.496,98	\$ 3.062,12	\$ 60.242,46
OCT	\$ 19.082,23	\$ 9.046,99	\$ 24.093,97	\$ 3.011,75	\$ 55.234,93
NOV	\$ 16.968,60	\$ 9.696,34	\$ 19.392,68	\$ 2.424,09	\$ 48.481,71
DIC	\$ 19.778,84	\$ 10.302,19	\$ 22.604,39	\$ 2.825,55	\$ 55.510,97
<b>TOTAL</b>					\$ 675.449,76

## ANEXO 2 TABLA DE DEPRECIACION

TABLA DE DEPRECIACION									
Descripcion	Valor USD	Vida Util	Depreciacion	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Maquinarias / Equipos	\$ 56.896,26	\$ 10,00	\$ 5.689,63	\$ 5.689,63	\$ 5.689,63	\$ 5.689,63	\$ 5.689,63	\$ 5.689,63	\$ 5.689,63
Equipos de Oficina	\$ 22.348,23	\$ 10,00	\$ 2.234,82	\$ 2.234,82	\$ 2.234,82	\$ 2.234,82	\$ 2.234,82	\$ 2.234,82	\$ 2.234,82
Muebles y Enceres	\$ 85.963,21	\$ 10,00	\$ 8.596,32	\$ 8.596,32	\$ 8.596,32	\$ 8.596,32	\$ 8.596,32	\$ 8.596,32	\$ 8.596,32
Equipos de Computacion	\$ 3.285,23	\$ 3,00	\$ 1.095,08	\$ 1.095,08	\$ 1.095,08	\$ 1.095,08	\$ 1.095,08	\$ -	\$ -
Edificios	\$ 177.256,96	\$ 20,00	\$ 8.862,85	\$ 8.862,85	\$ 8.862,85	\$ 8.862,85	\$ 8.862,85	\$ 8.862,85	\$ 8.862,85
Total Depreciacion			<b>\$ 26.478,69</b>	<b>\$ 26.478,69</b>	<b>\$ 26.478,69</b>	<b>\$ 26.478,69</b>	<b>\$ 26.478,69</b>	<b>\$ 25.383,62</b>	<b>\$ 25.383,62</b>

## ANEXO 3 DETALLE DEL GASTO ANUAL DE PUBLICIDAD

Gasto Publicidad Mensual													
Descripcion	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total Anual
Tripticos	\$ 340,00	\$ 340,00	\$ 340,00	\$ 340,00	\$ 340,00	\$ 340,00	\$ 340,00	\$ 340,00	\$ 340,00	\$ 340,00	\$ 340,00	\$ 340,00	\$ 4.080,00
Publicidad Periodicos	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 60.000,00
Cuña Radial	\$ 3.750,00	\$ 3.750,00	\$ 3.750,00	\$ 3.750,00	\$ 3.750,00	\$ 3.750,00	\$ 3.750,00	\$ 3.750,00	\$ 3.750,00	\$ 3.750,00	\$ 3.750,00	\$ 3.750,00	\$ 45.000,00
Publicidad TV	\$ 10.500,00	\$ 10.500,00	\$ 10.500,00	\$ 10.500,00	\$ 10.500,00	\$ 10.500,00	\$ 10.500,00	\$ 10.500,00	\$ 10.500,00	\$ 10.500,00	\$ 10.500,00	\$ 10.500,00	\$ 126.000,00
<b>Total</b>	<b>\$ 19.590,00</b>	<b>\$ 19.590,00</b>	<b>\$ 19.590,00</b>	<b>\$ 19.590,00</b>	<b>\$ 19.590,00</b>	<b>\$ 19.590,00</b>	<b>\$ 19.590,00</b>	<b>\$ 19.590,00</b>	<b>\$ 19.590,00</b>	<b>\$ 19.590,00</b>	<b>\$ 19.590,00</b>	<b>\$ 19.590,00</b>	<b>\$ 235.080,00</b>

## ANEXO 4 PERFIL DE EMPRESA (RESULTADOS)

INDICADOR	ENTREVISTADOS																																								TOTAL	VALORACION			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40					
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	40	PESIMO		
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	40	PESIMO		
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	40	PESIMO
4	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	103	MALO			
5	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	52	PESIMO			
6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	40	PESIMO		
7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	40	PESIMO		
8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	40	PESIMO		
9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	40	PESIMO		
10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	40	PESIMO		
11	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	147	BUENO		
12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	40	PESIMO		
13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	40	PESIMO		
14	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	100	MALO			
15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	40	PESIMO		
16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	40	PESIMO		
17	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	40	PESIMO		
18	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	136	BUENO		
19	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	40	PESIMO			
20	1	2	1	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	57	PESIMO	
21	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	40	PESIMO		
22	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	40	PESIMO		
23	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	99	MALO		
24	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	40	PESIMO			
25	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	40	PESIMO		

TOTAL

### RANGO DE ANALISIS

40 a 79 = PESIMO

80 a 119 = MALO

120 a 159 = BUENO

160 a 199 = MUY BUENO

200 = EXCELENTE

## ANEXO 5 PERFIL DEL EMPRENDEDOR

INDICADOR	1	2	3	4	5
CONOCIMIENTOS DE SU ESPECIALIDAD.					X
CONOCIMIENTOS DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.			X		
VISIÓN					X
AUTO – FORMACIÓN PERMANENTE					X
COMUNICACIÓN ASERTIVA.				X	
AUDACIA					X
DISCIPLINA		X			
AUTOESTIMA					X
LIDERAZGO				X	
CREDIBILIDAD				X	
ECUANIMIDAD					X
PENSAMIENTO CRÍTICO			X		
PENSAMIENTO CREATIVO					X
PENSAMIENTO LATERAL				X	
COMPROMISO CON EL LOGRO					X
CONSOLIDACIÓN DE LOGROS					X
COMPROMISO CON EL CLIENTE					X
PRIORIZACIÓN DE ACTIVIDADES			X		
PRIORIZACIÓN DE NECESIDADES					X
RPOACTIVIDAD					X
MANEJO DE SINERGIAS				X	
ESCUCHA ACTIVA				X	
INVESTIGACIÓN DIRECCIONADA Y DIVERSA					X
ADAPTABILIDAD A DIVERSOS ESCENARIOS					X
ÉTICA Y VALORES					X
ACEPTACIÓN AL RECHAZO					X
BÚSQUEDA DE APOYO				X	
CONTACTO CON REDES DE APOYO					X
COMPROMISO SOCIAL				X	

## ANEXO 6 DIAGNOSTICO EMPRESA

A	1	2	3	4	5	B
	MA	DA	ND	DA	MA	
Los miembros de la familia están capacitados para los cargos que desempeñan.		X				En la empresa trabajan miembros de la familia que no están capacitados para los cargos que desempeñan.
Ser miembro de la familia no significa una ventaja para ingresar a la empresa.				X		Se facilita la entrada a miembros de la familia por el simple hecho de serlo sin evaluación previa.
Los miembros de la empresa familiar han definido un perfil de competencias de cada uno de los miembros que trabajan en la empresa.			X			La empresa no cuenta con un perfil estructurado de las competencias que deben tener los miembros para promover su continuidad en el negocio.
En la empresa se han establecido claramente parámetros de formación para los miembros de la junta directiva/consejo de administración/comité de gestión, sean miembros de la familia o no.		X				En esas instancias no se ha considerado establecer esos parámetros, ya que los miembros son dueños del negocio
Los miembros de la familia han sido formados para ser accionistas, empleados o directivos de la empresa, tanto en deberes como en derechos.			X			Los miembros de la familia no han recibido formación para desempeñar su papel como accionistas, directivos o empleados del negocio.
La empresa cuenta con miembros del directorio/junta directiva/consejo de administración, con miembros externos que le ayuden a pensar la estrategia.				X		La empresa no cuenta con miembros externos en esas instancias, que le ayuden a pensar en la estrategia.
La empresa cuenta con una estructura directiva basada en la estrategia planeada y en las necesidades de la empresa.				X		La estructura directiva de la empresa está basada en el parentesco.
Se establecen sistemas de evaluación y remuneración, fija y variable, relacionadas con la estrategia de la empresa, dejando de lado el carácter familiar en cada cargo.			X			El carácter familiar de cada uno de los cargos influye en la definición de los sistemas de evaluación y remuneración.

A	1	2	3	4	5	B
	MA	DA	ND	DA	MA	
En la empresa se ha establecido un porcentaje de dividendos, acordado con la asamblea general de accionistas/junta general, sobre los beneficios retenidos al final del año		X				La asamblea de accionistas/junta general, no ha acordado un porcentaje de dividendos sobre los beneficios obtenidos al final del año.
Se remunera el trabajo de los miembros de la familia de acuerdo al valor de mercado.			X			Se remunera el trabajo de los miembros de la familia por sobre o por debajo del valor de mercado.
Los recursos de la empresa no son para uso personal de los accionistas.		X				La empresa tiene ciertos activos utilizados por los accionistas sin ninguna contraprestación.
Las cuentas bancarias de la empresa están separadas de las de la familia				X		Las cuentas bancarias personales están mezcladas con las de la empresa.
Los miembros de la familia que son clientes de la empresa son tratados igual que los clientes externos.		X				Facilita el ser miembro de la familia tener descuentos o plazos mayores de pago que los que utiliza con otros.
Los miembros de la familia que son proveedores de la empresa reciben igual trato que los proveedores externos.				X		Facilita a un familiar que es proveedor de la empresa un pago en las materias primas o servicios por sobre el valor del mercado.
La declaración de beneficios es clara, limpia y honesta.				X		Al finalizar el año, de acuerdo con los directivos de la empresa, se muestra al gobierno un nivel más bajo de beneficios, reduciendo el inventario.
La empresa siempre factura los impuestos legales.		X				En ocasiones la empresa vende sus productos/servicios sin cobrar el IVA, manteniendo una doble contabilidad.
La empresa siempre paga los impuestos y prestaciones legales que le corresponden.	X					Mantiene prácticas de compras de facturas para lograr bajar el IVA o no realiza los contratos legales correspondientes con sus empleados.

A	1	2	3	4	5	B
	MA	DA	ND	DA	MA	
La empresa cuenta con procedimientos para evaluar el rendimiento del personal incluyendo a los miembros de la familia.	X					La empresa no evalúa el rendimiento de sus miembros por el hecho de ser miembros de la familia.
En la empresa siempre se fijan niveles de endeudamiento avalados por los miembros de la familia.		X				La empresa olvida fijar niveles de endeudamiento avalados en los miembros de la familia.
La empresa cuenta con mecanismos de transmisión y reparto de la propiedad entre los miembros de la familia.			X			En la empresa no se han establecido mecanismos para reparto y transmisión de la propiedad entre los miembros de la familia.
La aptitudes de cada miembro familiar serán tenidas en cuenta en el momento de repartir la propiedad.			X			La propiedad será transmitida a cada miembro de la familia en condiciones de igualdad sin tener en cuenta las aptitudes individuales.
En las relaciones laborales familiares se presenta una tensión contractual.		X				Se evita la tensión contractual en aras de la unión familiar.
Las tensiones familiares no son un impedimento para el desarrollo de la estrategia empresarial.		X				Los miembros de la familia prefieren callar aspectos importantes como las estrategias de crecimiento de la empresa, por ejemplo, con el fin de evitar conflictos familiares.
Los miembros de la familia evitan que los conflictos familiares se conviertan en asunto público.				X		Los conflictos familiares se presentan de alguna forma ante los empleados ajenos a la familia.



A	1	2	3	4	5	B
	MA	DA	ND	DA	MA	
La empresa cuenta con un programa de desarrollo profesional para miembros del grupo sucesor.		X				El fundador y sus directivos no ven necesario un programa de desarrollo profesional para el grupo sucesor.
El fundador está dispuesto a aceptar la pérdida del control del personal, la delegación de decisiones y autoridad para pasarla a la siguiente generación o al grupo de sucesión.			X			Sin el fundador del negocio al mando la empresa no podría funcionar correctamente.
El fundador ha manifestado interés o ha pensado en un grupo de sucesión que involucre a especialistas y familiares.		X				Los posibles sucesores no están en capacidad de sucederlo y no cuenta con un grupo de especialistas de confianza que lo acompañen en el proceso.
La empresa ha desarrollado sus productos de acuerdo a las necesidades del entorno.			X			En la empresa se manejan los mismos productos de cuando se inició.
El fundador sigue al frente de la empresa sin dificultades a pesar de que la dirección se hace cada vez más compleja.		X				Las capacidades del fundador están en plena vigencia, pero no delega funciones de dirección con rigor científico, a pesar de que la magnitud de las mismas lo han sobrepasado.
El fundador está de acuerdo en capacitar a un externo o a un miembro de la familia para que ocupe el liderazgo en caso de ser necesaria la sucesión.					X	El fundador no está dispuesto a dejar las decisiones importantes en manos de un staff, sean éstos familiares o no.

A	1	2	3	4	5	B
	MA	DA	ND	DA	MA	
Tanto el fundador como los miembros de la empresa tienen clara la diferencia entre gobierno y dirección.			X			En la empresa no se tienen claras las funciones de gobierno y dirección.
En la empresa se han definido los miembros y órganos tanto para los procesos de gobierno como los de dirección.			X			En la empresa no se ha considerado necesario definir los miembros y órganos tanto para los procesos de gobierno como para los de dirección.
En la empresa se han fijado las características, aptitudes /competencias que deben tener los propietarios para gobernar.			X			Tanto el fundador como los miembros de su familia no han estimado necesario fijar las competencias que deben tener los propietarios para gobernar.

A	1	2	3	4	5	B
	MA	DA	ND	DA	MA	
Desde el principio la empresa se ha visto afectada por la mala calificación en los indicadores anteriores.		X				La empresa nunca ha tenido problemas con los indicadores anteriores
El fundador considera iniciar acciones preventivas si hay presunción de fallas en los indicadores anteriores.			X			El hecho de que haya habido algunos problemas con los indicadores anteriores no implica que pueda colapsar.
En algún momento la empresa podría caer en algún tipo de fallas respecto al manejo como empresa familiar.				X		La empresa es lo suficientemente fuerte como para superar cualquier problema planteado por los indicadores anteriores.

A	1	2	3	4	5	B
	MA	DA	ND	DA	MA	
En la familia existe buena comunicación y transmisión de valores.		X				La comunicación y transmisión de valores en la familia no tiene mayor relevancia.
La dinámica de la empresa se basa en valores consolidados de la familia y los externos.			X			Tanto ,los miembros de la familia como los de la empresa no fundamentan necesariamente su trabajo en valores éticos y sociales.
Es necesario que tanto los directivos como los trabajadores de la empresa sean personas de principios y valores que, al trabajar honestamente, generen los resultados esperados.	X					En la empresa el fin justifica los medios: "Negocios son negocios no importa lo que tengamos que hacer para sacarlos adelante"

