

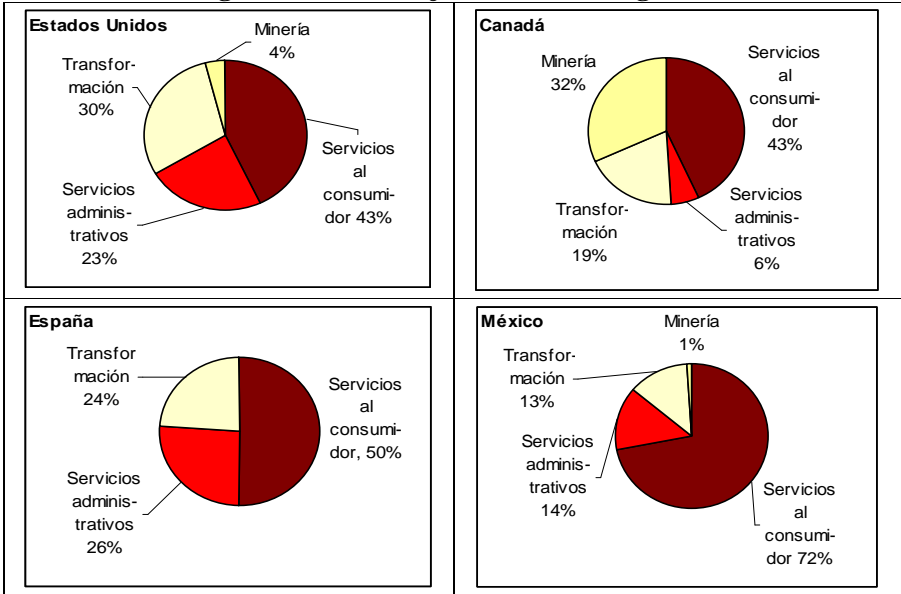
# Capítulo 1 Introducción

## 1.1 El Planteamiento del Problema

El más reciente estudio del *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*, un centro de análisis de las actividades de emprendedores que tiene su sede en Londres, reveló que México es el país con mayores oportunidades de desarrollo emprendedor en Latinoamérica. El estudio del GEM, coordinado en México por el TEC de Monterrey y la Secretaría de Economía, señala que el perfil emprendedor de México está asociado con factores como la situación demográfica y el grado de desarrollo socio-económico. La misma fuente indicó que también es consecuencia de la dinámica histórica y el propio espíritu emprendedor de los mexicanos.

Los sectores de oportunidad en México se encuentran muy concentrados. Más de siete de cada diez firmas nuevas en México atienden el sector de servicios al consumo. Esto implica desde una “cocina económica” hasta un consultorio dental (Ángeles, 2006). El llamado “tercer sector” ha crecido considerablemente en relación con otros países industrializados, como lo muestra la Figura 1.1:

**Figura 1. Porcentaje de Nuevos Negocios**



Fuente: GEM, 2005

Uno de los nichos del mercado de servicios que ha sido explotado con éxito en México es el de los servicios dentales. El mejor ejemplo de la expansión del mercado de servicios dentales es la experiencia vivida por Ricardo Villarreal, quien fue reconocido por la revista de negocios *Expansión* como uno de los diez emprendedores más exitosos del año 2006. Ricardo Villarreal, estudiante de mercadotecnia del IPADE, fue el creador de *Imagen Dental*, una red de clínicas con tecnología de punta que el año pasado contaba con 16 sucursales en Monterrey. Hoy en día su negocio se expande con un modelo de franquicias hacia las principales ciudades del Norte de México, y ya tiene sus miras puestas en la Ciudad de México. El secreto de su negocio se basa más en procesos de calidad que en técnicas de ortodoncia, lo cual le ha permitido ofrecer un servicio estandarizado y reducir sus costos en publicidad.

Si bien la empresa de Ricardo Villarreal todavía no representa una amenaza para los principales practicantes de la odontología en Puebla, el modelo de franquicias comienza a expandirse en el Sureste del país. Tal es el caso de *Kids Dental Center*, una clínica de odontopediatría fundada por el Dr. Miguel Ángel Chinchilla, que ya cuenta con sucursales en Puebla, Cuernavaca y Villahermosa. Al igual que otras franquicias similares, *Kids Dental Center* ofrece un servicio estandarizado que le permite reducir sus costos.

La ciudad de Puebla cuenta con un grupo sólido de especialistas dentales certificados por asociaciones dentales nacionales e internacionales. El reto de estos especialistas se basa en mantenerse a la vanguardia y seguir paso a paso las nuevas tendencias de su profesión. Estas tendencias se dirigen hacia el uso de modernas y mejores tecnologías, como las tecnologías digitales para la toma de Rayos X. Además, deberán cumplir con las altas expectativas de sus clientes, ofreciendo servicios de valor agregado.

Ante la amenaza de la entrada de nuevos competidores y la proliferación de clínicas de dudosa calidad, algunos de los especialistas dentales de mayor renombre de la ciudad de Puebla se han reunido tratado de buscar la mejor forma de conformar un grupo fuerte para hacer frente a las nuevas exigencias de su profesión. Éste grupo intenta transformar su buena imagen y reputación en beneficios de largo plazo mediante una inversión conjunta.

### **1.1.1 Una propuesta**

Una propuesta atractiva para cumplir los deseos de los especialistas dentales de Puebla plantearía la creación de una empresa que brinde servicios en diversas especialidades de la odontología, reuniendo en un solo lugar a especialistas calificados y reconocidos, con las mejores instalaciones y equipo. El presente proyecto de investigación propone una medida para impulsar ésta idea, comenzando con un plan de negocios en el cual se detallan los pasos necesarios para la creación del Grupo de Especialistas Dentales de Puebla.

El grupo contaría con médicos de las siguientes especialidades: odontopediatría, ortodoncia, rehabilitación y prótesis, periodoncia, endodoncia y cirugía maxilo-facial. La nueva empresa brindará servicios de valor agregado a sus clientes, quienes además contarán con una amplia gama de opciones y servicios en un mismo lugar.

## **1.2 Objetivo general**

Elaborar un plan de negocios que permita determinar el riesgo asociado con la creación del Grupo de Especialistas Dentales de Puebla, que pretende consolidarse como el grupo médico de mayor prestigio en su ramo, en la ciudad de Puebla.

### **1.3 Objetivos específicos**

Los objetivos específicos que tiene el presente proyecto son:

- Examinar diversas metodologías para la elaboración de planes de negocios.
- Emplear la metodología más adecuada para construir el plan de negocios del Grupo de Especialistas Dentales de Puebla.
- Llevar a cabo un estudio del ambiente externo que afrontará la organización.
- Efectuar un análisis de mercado sobre la competencia en el sector de servicios dentales especializados.
- Precisar los aspectos más importantes relativos al marco legal del sector industrial en el que se insertará la nueva organización.
- Plantear una estructura administrativa que permita gestionar y comercializar adecuadamente sus productos y servicios.
- Proponer un sistema de negocios para el Grupo.
- Formular proyecciones financieras ilustrativas para el plan.
- Estudiar la viabilidad financiera y operativa del negocio, así como el análisis de riesgo de industria del mismo.
- Expresar los resultados del plan de negocios en un resumen ejecutivo.

### **1.4 Justificación**

Una idea de negocio necesita ser detallada y expresada en términos cuantitativos. Cualquiera puede tener una buena idea, pero llevar la visión del empresario a procesos y planes específicos requiere de un estudio más profesional. Por eso es necesario elaborar un plan de negocios que busque allegarse de información relevante en temas como mercado meta, costos, equipamiento, entorno legal y otros factores, para deliberar si un proyecto es factible o no.

Los planes de negocios otorgan una mayor certeza al inversionista de que un proyecto pueda resultar rentable. Además, le sirven al empresario como guía para tomar decisiones, conocer la operación de su negocio, y vender sus productos de manera exitosa. Por último, es necesario recalcar la naturaleza integral de los planes de negocios, que toman en cuenta todos los posibles factores que pueden influir en el desempeño de una empresa.

Concretamente en el presente proyecto, el plan de negocios servirá para generar una perspectiva certera de la factibilidad que existe para la creación del Grupo de Especialistas Dentales de Puebla; asimismo, describirá los pasos necesarios que requiere el proyecto para ejecutarse.

Los beneficios potenciales para el Grupo de Especialistas Dentales de Puebla son muy extensos. Primero, la nueva empresa servirá para consolidar a los mejores especialistas de la ciudad de Puebla como un grupo sólido y fuerte, capaz de incrementar su cartera de clientes. Segundo, los clientes saldrán beneficiados pues tendrán al alcance a diversos especialistas en un mismo sitio, y a la vez contarán con una infraestructura que incluya un laboratorio y unidades de radiología. Tercero, los sistemas de información otorgarán al grupo médico un expediente clínico integral de todos sus pacientes, desde su primera consulta; lo anterior tiene un valor incalculable pues incluso puede servir para la elaboración de casos de estudio e investigación. Cuarto, quizás el más importante, el éxito que emane de la consolidación de la empresa puede servir para expandir el grupo y sus unidades de negocio a otras ciudades mediante la contratación de nuevos especialistas.

Finalmente, el hecho de contar con un plan de negocios servirá como pauta para dar los primeros pasos hacia el logro de los objetivos de la empresa. Además, dará a conocer los posibles riesgos a los que se enfrentaría la organización.

## **1.5 Hipótesis de trabajo**

Ha = La creación del Grupo de Especialistas Dentales de Puebla es factible, en términos de riesgo de industria.

Ho = La creación del Grupo de Especialistas Dentales de Puebla no es factible, en términos de riesgo de industria.

## **1.6 Alcances**

- Se desarrollará un plan de negocios orientado a la creación de un grupo de especialistas dentales.
- El mercado que se procura examinar es el de la ciudad de Puebla.

## **1.7 Limitaciones**

- Las áreas de especialidad que comprende el estudio son las de: odontopediatría, ortodoncia, rehabilitación y prótesis, cirugía maxilo-facial, periodoncia y endodoncia.
- El proyecto únicamente tendrá validez para el Grupo de Especialistas Dentales de Puebla.
- El periodo de estudio comprende hasta la fecha en que se entregue formalmente éste proyecto (Abril 2007).
- La información que se recabe será aquella que proporcione la Asociación Dental Mexicana y el último censo económico del INEGI. También se recurrirá a estudios de mercado proporcionados por organizaciones independientes. Además, se obtendrá información llevando a cabo entrevistas personales con médicos especialistas de la ciudad de Puebla.

## **1.8 Organización del documento**

En el primer capítulo se efectuará la descripción del proyecto de tesis. Habrán de describirse la problemática, el objetivo general y los objetivos particulares, la justificación del proyecto, así como sus alcances y limitaciones.

En el segundo capítulo se examinarán y discutirán algunos modelos de planes de negocios, tomando como base el de Fernando Buendía (2005); finalmente se afinarán los modelos discutidos para crear uno que se ajuste con el tipo de empresa que pretende crearse.

En el tercer capítulo se tocarán los aspectos relativos a la metodología que habrá de emplearse para llevar a cabo la investigación. Algunos puntos a tratar incluirán el tipo de estudio, las unidades de análisis y tiempo, los instrumentos de medición y las fuentes de información. En el cuarto capítulo se efectuará la descripción del negocio de manera general, así como las principales consideraciones acerca de su estructura.

En el quinto capítulo se expondrán los factores relacionados con el ambiente externo del negocio. Se tomarán en cuenta generalidades sobre la economía Mexicana, el sector de servicios dentales en México y en Puebla; asimismo, se presentará un análisis de mercado de éstos servicios y se detallarán los factores que determinan su demanda.

En el sexto capítulo se planteará el análisis interno del negocio utilizando el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1980) y los complementadores de Ghemawat (1999). Se describirán además el sistema de negocios de la compañía así como sus estrategias de competencia. Posteriormente se evaluará la factibilidad del proyecto basándose en la evaluación de los riesgos asociados con el mismo. Por último, se presentarán las conclusiones y recomendaciones que surjan del análisis de los resultados que se obtengan del plan de negocios.