



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS
Laureate International Universities

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE TURISMO
ODONTOLÓGICO EN QUITO”

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingeniero en Negocios Internacionales

Profesor Guía:

Dr. Manuel María Herrera Peña

Autor:

Felipe Nicolás Gortaire Vinueza

Año:

2013

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiando, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los trabajos de titulación.”

Dr. Manuel María Herrera Peña

Doctor en Administración de Empresas

100322898-6

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

Felipe Nicolás Gortaire Vinuesa

CI: 171160863-6

AGRADECIMIENTO

A mis padres, mi hermana, mi equipo de trabajo y todos esos amigos que siempre estuvieron ahí apoyándome.

Todos ellos aportaron directa o indirectamente para que este logro sea posible.

A Manuel María Herrera por sus aportes y conocimientos a lo largo de estos meses de trabajo.

Felipe

DEDICATORIA

A mis padres, Nico y Tati, y a mi hermana Andre por todo su apoyo y aliento para lograr este gran paso.

A mi abuelo Tobi, quien es y será nuestro ejemplo y nos guía siempre desde la eternidad.

Felipe

RESUMEN

El plan de negocio de turismo odontológico tiene como principal objetivo ofrecer un servicio con el fin de atraer turistas estadounidenses para recibir atención dental, teniendo como principal ventaja la diferencia de costos entre Ecuador y Estados Unidos. También se busca incentivar el turismo receptivo en el país, ofreciendo diferentes alternativas para que los turistas que así lo deseen, puedan conocer los diferentes atractivos turísticos.

Cada vez son más las personas que buscan tratamientos médicos, cirugías, y tratamientos dentales fuera de sus fronteras. Por esta razón es importante desarrollar este nicho de mercado en Ecuador para poder competir a nivel regional con mercados como Colombia, Argentina, Panamá, Costa Rica y México.

Se analizó la industria de turismo en Ecuador, con lo cual se pudo determinar que el crecimiento de ésta alcanzó el 13,4%; con un ingreso de 1.140.978 turistas al país en el último año. Se realizó la inteligencia del mercado estadounidense, con la cual se pudo determinar que es posible poner en marcha el plan, principalmente dado el alto poder adquisitivo del cliente, al tener un PIB per cápita de USD 48.441; como dato adicional se puede decir que la sociedad norteamericana gasta, anualmente en promedio, USD 1.303.902 en cirugías plásticas y tratamientos médicos, en otros países. Es importante además, mencionar que, el 75% de la población vive en zonas urbanas, y que este mismo 75% tiene acceso a internet, lo que facilita la comunicación y difusión del servicio.

Se desarrolló un plan de marketing cuya estrategia se basa en brindar servicios personalizados enfocados netamente en las necesidades de cada cliente.

Finalmente se elaboró un estudio financiero con la finalidad de determinar la viabilidad del plan de negocio, los resultados fueron positivos tanto para la empresa, como para los inversionistas, con una TIR de 36,60% y 43,43% respectivamente. Al comparar estos resultados con el costo de oportunidad que fue de 10,76% y 13,32, llegando a la conclusión que el plan es atractivo económicamente.

ABSTRACT

The current business plan has as main objective to offer a compound service to attract American tourists for dental care, having as main advantage the difference between Ecuador and the United States regarding treatment's prices. The plan also aims to encourage receptive tourism in the country, offering different alternatives.

More and more people are looking for medical treatment, surgeries, or dental treatments outside their countries. It is therefore important to develop this market opportunity in Ecuador to compete regionally with markets like Colombia, Argentina, Panama, Costa Rica and Mexico.

The tourism industry in Ecuador was analyzed, in order to determine that its growth reached 13,4%, with 1.140.978 arrivals of foreign people to the country in 2010. The U.S. market was studied, and the results were positive, it is possible to implement the plan, mainly because of the high purchasing power of the customers, which have a GDP of USD 48.441; as additional information we can say that the American society spends annually on average, USD 1.303.902 on plastic surgery and medical treatment in other countries. It is also important to mention that 75% of the population lives in urban areas, and this same 75% have Internet access, which facilitates the communication of the service.

A marketing plan was developed in order to implement a strategy to offer personalized services focused purely on the needs of each client.

Finally a financial study determined the viability of the business plan, this analysis threw positive results for the company as for investors, with an IRR of 36,60% and 43,43% respectively. Comparing these results with the opportunity cost was 10,76% and 13,32%, concluding that the plan is economically attractive.

ÍNDICE

1. GENERALIDADES	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Objetivos	2
1.2.1. Objetivo General	2
1.2.2. Objetivos Específicos.....	2
1.3. Hipótesis General	3
2. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS SERVICIOS	4
2.1. La Industria	4
2.1.1. Tendencias	5
2.1.2. Estructura de la industria.....	9
2.1.2.1. Cadena de Valor.....	10
2.1.3. Canales de distribución	10
2.2. Factores económicos.....	11
2.2.1. Inflación	11
2.2.2. Riesgo país.....	12
2.3. Las 5 Fuerzas de Porter	13
2.3.1. Rivalidad entre competidores existentes	13
2.3.2. Amenaza de nuevos competidores.....	14
2.3.3. Poder de negociación con proveedores.....	14
2.3.4. Poder de negociación con clientes.....	14
2.3.5. Productos sustitutos	14
2.4. La Compañía y el Concepto del Negocio	15
2.4.1. La idea y el modelo de negocio.....	15
2.4.2. Estructura legal de la empresa.....	16
2.4.3. Misión, Visión y Objetivos	16
2.4.4. El Servicio.....	18
2.4.5. Estrategia del ingreso al mercado y crecimiento	19
2.5. Análisis FODA.....	19

3. INTELIGENCIA DE MERCADOS	22
3.1. Determinación de la oportunidad de negocio	22
3.2. Planteamiento del problema	23
3.2.1. Problema de gerencia.....	23
3.2.2. Problema de inteligencia de mercados	23
3.3. Objetivos de la investigación	23
3.3.1. Objetivo general.....	23
3.4. Diseño de la investigación	24
3.5. Investigación Exploratoria Cualitativa	24
3.5.1. Grupo de enfoque	24
3.5.1.1. Metodología.....	25
3.5.1.2. Resultados.....	25
3.5.1.3. Conclusiones	26
3.5.2. Entrevistas con expertos	26
3.5.2.1. Metodología.....	26
3.5.2.2. Resultados.....	27
3.5.2.3. Conclusiones	28
3.6. Inteligencia de Mercados	29
3.6.1. Selección de países.....	30
3.6.2. Matriz de selección	31
3.7. Diagnostico Sectorial de Globalización Industria de Turismo	31
3.8. Mercado Relevante y Cliente Potencial	46
3.8.1. Mercado Objetivo.....	46
3.8.2. Segmentación de mercado	46
3.8.3. Segmentación geográfica	46
3.8.3.1. Segmentación demográfica	46
3.8.3.2. Segmentación psicografica	47
3.9. Investigación exploratoria	47
3.9.1. Resultados.....	47

3.9.2. Conclusiones	51
3.10. Tamaño de Mercado.....	52
3.10.1. Demanda.....	52
3.11. Competencia y sus ventajas	52
3.12. Participación del mercado y ventas de la industria	53
3.12.1. Participación del mercado	53
3.12.2. Ventas de la industria.....	53
3.13. Oportunidad de Negocio.....	54
4. PLAN DE MARKETING.....	56
4.1. Objetivos del Plan de Marketing	56
4.1.1. Objetivo General	56
4.1.2. Objetivos específicos	56
4.2. Estrategia general de marketing	56
4.2.1. Marketing Mix.....	57
4.3. Política de precios.....	58
4.3.1. Meta de ventas	58
4.3.2. Determinantes del precio	59
4.3.3. Paquetes Turísticos.....	59
4.3.4. Tratamientos dentales.....	61
4.3.5. Estrategia de precios.....	61
4.4. Táctica de Ventas	61
4.5. Política de servicio al cliente y garantías.....	62
4.6. Publicidad y Promoción.....	63
4.6.1. Publicidad.....	63
4.7. Distribución.....	65
4.7.1. Estrategias de Distribución	66
4.8. Proyección de ventas.....	67
4.8.1. Supuestos.....	67
5. PLAN DE OPERACIONES	69

5.1. Estrategia de Operaciones	69
5.1.1. Componentes del servicio	69
5.2. Ciclo de Operaciones.....	70
5.3. Ruta Crítica	74
5.3.1. Flujo de procesos	75
5.4. Requerimiento de equipos y herramientas.....	77
5.5. Muebles y enseres.....	77
5.6. Instalaciones y Mejoras	78
5.7. Localización geográfica y requerimientos de espacio físico.....	79
6. EQUIPO GERENCIAL	82
6.1. Estructura organizacional	82
6.1.1. Organigrama	82
6.2. Personal administrativo clave y sus responsabilidades	83
6.2.1. Equipo de trabajo y Descripción de funciones.....	83
6.3. Compensación a administradores y propietarios	89
6.4. Política de empleo y beneficios	89
6.4.1. Beneficios.....	90
6.5. Derechos y restricciones de accionistas e inversores.....	91
6.5.1. Derechos.....	91
6.5.2. Restricciones	91
6.6. Equipo de asesores y servicios.....	91
7. CRONOGRAMA GENERAL.....	92
7.1. Actividades necesarias para poner el negocio en marcha	92
7.1.1. Elaboración del Plan de Negocios	92
7.1.2. Creación y constitución	92
7.1.3. Desarrollo de Pagina Web.....	93
7.1.4. Lograr Alianzas Estratégicas.....	93

7.1.5.	Arriendo y adecuación de oficina	93
7.1.6.	Contratación y Capacitación del personal	93
7.1.7.	Campaña Publicitaria	94
7.1.8.	Lanzamiento del Negocio.....	94
7.2.	Diagrama de Gantt.....	94
7.3.	Riesgos e imprevistos	95
7.3.1.	Inicio de Operaciones.....	95
7.3.2.	Pruebas de la Pagina Web	95
8.	RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS ...	96
8.1.	Supuestos y criterios utilizados	96
8.1.1.	Supuestos.....	96
8.1.2.	Criterios utilizados.....	97
8.2.	Riesgos y problemas principales	97
8.2.1.	Nivel de Ventas superior al Esperado.....	97
8.2.2.	Huelgas	98
9.	PLAN FINANCIERO	99
9.1.	Inversión Inicial	99
9.1.1.	Activos fijos.....	99
9.1.2.	Activos Diferidos	99
9.1.3.	Capital de trabajo.....	100
9.2.	Fuentes de ingresos.....	100
9.2.1.	Ingresos	100
9.3.	Costos Fijos y Variables	101
9.3.1.	Costos variables	101
9.3.2.	Costos Fijos	102
9.4.	Margen bruto y margen operativo	102
9.5.	Estado de resultados actual y proyectado	103
9.6.	Estado de Flujo de Efectivo actual y proyectado.....	103
9.7.	Balance General actual y proyectado.....	104

9.8. Punto de equilibrio	104
9.9. Control de costos importantes	104
9.9.1. Índices Financieros	105
9.9.1.1. Liquidez	105
9.9.1.2. Rentabilidad	105
9.9.1.3. Desempeño.....	106
9.10. Valuación.....	106
10. PROPUESTA DE NEGOCIO	107
10.1. Financiamiento deseado.....	107
10.2. Estructura de capital y deuda buscada.....	107
10.3. Capitalización	107
10.3.1. Pago de dividendos	108
10.4. Uso de fondos.....	108
10.5. Retorno para el inversionista	108
11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	110
11.1. Conclusiones	110
11.2. Recomendaciones.....	111
REFERENCIAS	113
ANEXOS	118

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1. Clasificación Industrial Internacional Uniforme del negocio.....	4
Tabla 2. Producto Interno Bruto.....	5
Tabla 3. Objetivos específicos	23
Tabla 4. Matriz de selección de países	31
Tabla 5. Información General	32
Tabla 6. Fuerzas del Mercado.....	33
Tabla 7. Fuerzas Económicas.....	36
Tabla 8. Estrategia de la Empresa.....	38
Tabla 9. Recurso Humano.....	39
Tabla 10. Aspectos Generales del Sector	40
Tabla 11. Consumidor	41
Tabla 12. Competencia.....	42
Tabla 13. Análisis competitivo sectorial internacional	43
Tabla 14. Presupuesto estimado de un paquete turístico en la ciudad de Quito	60
Tabla 15. Presupuesto estimado de un paquete turístico en entre Guayaquil y la Ruta de Spondylus.....	60
Tabla 16. Presupuesto estimado de un paquete turístico en Galápagos.....	60
Tabla 17. Presupuesto estimado de un paquete turístico en La Amazonía ecuatoriana.....	60
Tabla 18. Presupuesto de una Rehabilitación dental completa en Quito	61
Tabla 19. Presupuesto de un reportaje sobre el negocio	64
Tabla 20. Insumos para lanzamiento del negocio	65
Tabla 21. Proyección de ventas en número de personas.....	67
Tabla 22. Proyección de ventas en dólares	68
Tabla 23. Actividades Relevantes	74
Tabla 24. Tiempos estimados pre y post operatorios.....	77
Tabla 25. Equipos de computación.....	77
Tabla 26. Muebles y enseres	78
Tabla 27. Instalaciones y mejoras.....	79
Tabla 28. Ponderación para la selección del sector de funcionamiento.....	80

Tabla 29. Nomina	90
Tabla 30. Compensación Salarial Asesores y Servicios Externos	91
Tabla 31. Cartera de Productos y Precios.....	100
Tabla 32. Costos de Ventas	101
Tabla 33. Márgenes Escenario Normal - Apalancado	102
Tabla 34. Márgenes Escenario Normal – Desapalancado	102
Tabla 35. Costo de Oportunidad	104
Tabla 36. Liquidez de la empresa.....	105
Tabla 37. Índices de Rentabilidad	105
Tabla 38. Rotación y Tiempo de Rotación de CxC	106
Tabla 39. Valuación VAN y TIR.....	106
Tabla 40. Estructura de capital.....	107
Tabla 41. Capital Socios.....	108
Tabla 42. Inversión total.....	108
Tabla 43. VAN y TIR para el Inversionista	109

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Variación PIB.....	6
Figura 2. Ingreso de Turistas extranjeros a Ecuador.....	8
Figura 3. Ingreso de turistas norteamericanos al país en 2012	9
Figura 4. Cadena de valor del servicio	10
Figura 5. Inflación Anual Ecuador.....	12
Figura 6. Variación del Índice de Riesgo País	13
Figura 7. Cinco Fuerzas de Porter	15
Figura 8. Ranking de competitividad mundial	30
Figura 9. Resumen inteligencia de Mercado.....	45
Figura 10. Edades de los encuestados.....	47
Figura 11. Tamaño de los hogares.....	48
Figura 12. Número de Visitas al dentista anualmente.....	48
Figura 13. Personas dispuestas a realizar turismo odontológico	48
Figura 14. Personas que han realizado turismo odontológico	49
Figura 15. Razones para hacer turismo odontológico en Ecuador	49
Figura 16. Opinión sobre el sistema de salud y los médicos ecuatorianos ...	49
Figura 17. Personas que cuentan con seguro dental	50
Figura 18. Lugares preferidos por los turistas	50
Figura 19. Métodos de publicidad del servicio.....	50
Figura 20. Gasto anual en seguros dentales	51
Figura 21. Gasto en tratamientos dentales sin seguro dental	51
Figura 22. Marca y Slogan	65
Figura 23. Canales de Distribución.....	66
Figura 24. Rutas Críticas.....	75
Figura 25. Flujo de procesos de la empresa de turismo odontológico.....	76
Figura 26. Plano esquemático de la oficina Odonto-Turismo	79
Figura 27. Mapa de la localización de la empresa	81
Figura 28. Organigrama de la Organización	82
Figura 29. Flujo de Caja	103

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 - Cuestionario Grupo de Enfoque	119
Anexo 2 - Cuestionarios entrevistas con expertos	120
Anexo 3 - Distribución Demográfica de los Principales Estados	121
Anexo 4 - Cuestionario investigación exploratoria	123
Anexo 5 - Paquetes Turísticos	127
Anexo 6 - Diagrama de Gantt.....	129
Anexo 7 - Inversión Inicial	130
Anexo 8 - Estructura de capital	132
Anexo 9 - Amortización del préstamo	133
Anexo 10 - Depreciaciones y Amortizaciones	135
Anexo 11 - Valor de rescate.....	136
Anexo 12 - Gastos Administrativos	137
Anexo 13 - Gastos Nomina	138
Anexo 14 - Proyección de Ventas	139
Anexo 15 - Ingresos.....	141
Anexo 16 – Costos de venta	144
Anexo 17 - Estado de Resultados	147
Anexo 18 - Flujo de Caja	153
Anexo 19 - VAN y TIR	159
Anexo 20 - Balance General	160
Anexo 21 - Punto de Equilibrio.....	166
Anexo 22 - Análisis de sensibilidad.....	167
Anexo 23 - Índices Financieros	168
Anexo 24 - Tasa de Descuento.....	174
Anexo 25 - Cotizaciones	175
Anexo 26 - Inteligencia de Mercados.....	179

CAPÍTULO I

1. GENERALIDADES

1.1. Antecedentes

Esta idea nace de la oportunidad que existe en Ecuador, de poder realizarse tratamientos odontológicos a precios más accesibles. En Estados Unidos, un implante de titanio puede llegar a costar USD 3.000 dólares si es algo simple, y en el peor de los casos podría llegar a costar hasta USD 15.000 dólares dependiendo de la complejidad de la intervención. Comparado con el hecho de que en Ecuador, según el Cirujano Fausto Abdo, un implante bordea en precio entre los USD 1.000 y los USD 3.000 dólares dependiendo el nivel de complicación.

En Quito existen varias clínicas odontológicas muy bien preparadas para atender a pacientes provenientes de cualquier parte del país o del mundo (Moreno, 2010).

Por otro lado, el turismo en el país ha crecido casi 10% con respecto al año anterior. En enero de 2010 llegaron al país un total de 105.541 visitantes, mientras que en el mismo período del 2009 la cifra se ubicó en 96.062 extranjeros. Esto según datos provisionales entregados por la Dirección Nacional de Migración al Ministerio de Turismo (OPTUR, 2012).

Es importante destacar, que en Estados Unidos el 23 de marzo de 2010, fue aprobada y promulgada la Ley de Protección al Paciente y Cuidado de Salud Asequible (PPACA, por sus siglas en inglés), por el presidente de los Estados Unidos, Barack Obama. Esta ley brinda nuevos beneficios a las personas entre ellos, el de poder elegir libremente la clínica que el paciente desee, incluso fuera del territorio norteamericano (United States Department of Labor, 2011).

El turismo médico, que también se conoce como "turismo de bisturí" ofrece la posibilidad de que las personas de varios países viajen al extranjero a someterse a operaciones de cirugía Plástica de todo tipo; tratamientos médicos o dentales; o cirugías de rodilla, de corazón, bypass gástrico, entre otras. Esta categoría de turismo se ha desarrollado en varios países que ofrecen tarifas más económicas que en otros países (Turismo de bisturí, 2012).

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

Elaborar un plan de negocios para la creación de una empresa de turismo odontológico en Quito.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Investigar y analizar la industria de turismo en Ecuador para poder determinar posibles oportunidades y amenazas.
- Realizar una investigación e inteligencia de mercados con el fin de determinar y analizar el mercado, identificar los posibles clientes, la competencia y los productos sustitutos para el plan de negocio.
- Desarrollar un plan de marketing que permita un correcto posicionamiento del negocio en el mercado.
- Diseñar un plan de operaciones de acuerdo a todas las actividades que se deben llevar a cabo en el negocio, sean estas directas o indirectas.
- Estructurar un modelo organizacional que facilite el desarrollo de las actividades necesarias de la idea de negocio.
- Determinar la viabilidad financiera y económica del plan de negocio, mediante un modelo financiero.

1.3. Hipótesis General

La creación y puesta en marcha de una empresa de turismo odontológico es viable y es rentable.

CAPÍTULO II

2. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS SERVICIOS

En el presente capítulo se presentará la industria en la que se encuentra el negocio y se analizará su situación actual, describiendo el negocio que se planea implementar, de tal manera que se entienda de qué se trata y cómo funciona. Se analizarán los factores económicos que pudieran afectar a la industria o al negocio, adicionalmente, se analizarán los factores más importantes que puedan afectar a la empresa.

2.1. La Industria

Según la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU3), en Ecuador el turismo engloba varias actividades como por ejemplo hospedaje, transporte, alimentación, entre otras.

Tabla 1. Clasificación Industrial Internacional Uniforme del negocio

Industria	6304	Turismo
Negocio	6304.01	Turismo Odontológico

Tomado de Banco Central del Ecuador, 2011.

El turismo es una de las industrias más importantes a nivel mundial; a partir de que el turismo fue considerado como actividad económica, aporta con grandes ingresos para los países (Definicion.de, 2012).

El turismo es considerado como el conjunto de actividades que las personas llevan a cabo al viajar a un lugar distinto del entorno en el que viven normalmente. Estos viajes pueden ser de ocio, negocios o simplemente intereses personales. Es importante también conocer el origen del turismo; este

se remonta a la época de la Antigua Grecia, en donde las personas viajaban a otras ciudades para asistir a las Olimpiadas (Definicion.de, 2012).

La industria turística en Ecuador ha venido tomando mucho protagonismo dentro de la economía del país. El gobierno de Rafael Correa le ha dado una importancia significativa al turismo receptor, ha sabido ubicar a personas muy preparadas en el Ministerio de Turismo, para desarrollar estrategias y planes que garanticen el aumento de ingresos económicos al país en las cuentas de turismo.

2.1.1. Tendencias

PIB Industria de Turismo

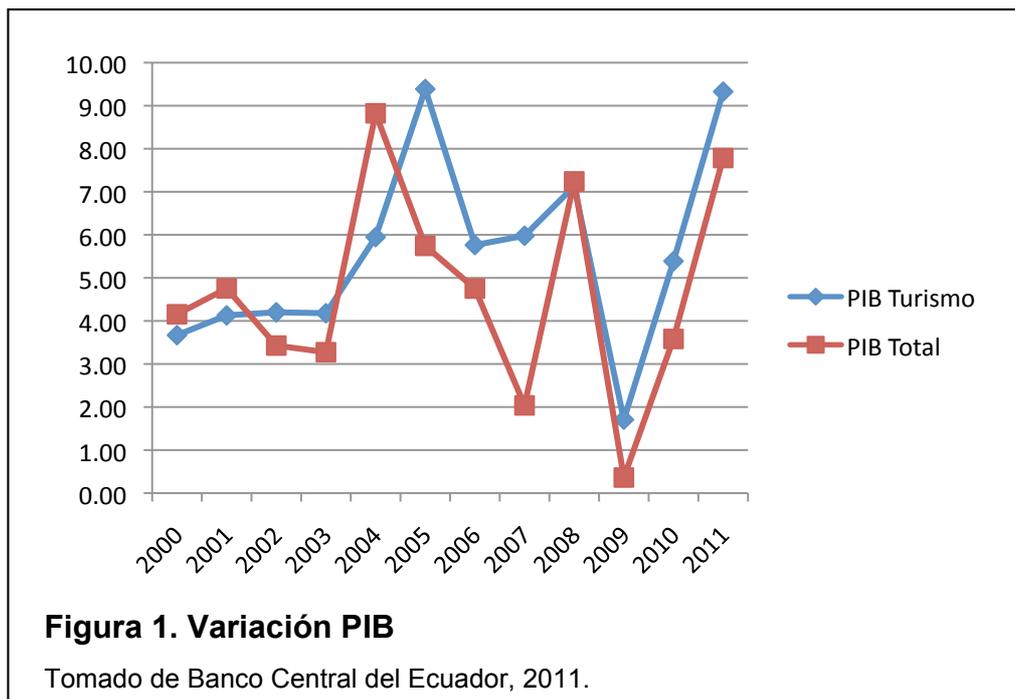
Para calcular el PIB y su variación porcentual, se suman las cuentas de servicios de hospedaje y alimentación. La Tabla 2 y la Figura 1 muestran el valor y la variación del PIB de la industria y el PIB Real del país.

Tabla 2. Producto Interno Bruto

Año	PIB Total	Variación	PIB Turismo	Variación
2000	16.282.908	4,15	2.421.339	3,67
2001	17.057.245	4,76	2.521.331	4,13
2002	17.641.924	3,43	2.627.250	4,20
2003	18.219.436	3,27	2.737.041	4,18
2004	19.827.114	8,82	2.899.824	5,95
2005	20.965.934	5,74	3.172.017	9,39
2006	21.962.131	4,75	3.354.834	5,76
2007	22.409.653	2,04	3.555.406	5,98
2008	24.032.489	7,24	3.808.933	7,13
2009	24.119.455	0,36	3.873.947	1,71
2010	24.983.318	3,58	4.082.686	5,39
2011	26.928.190	7,78	4.463.469	9,33

Tomado de Banco Central del Ecuador, 2012.

Nota: Los valores del PIB están en miles de dólares.



El turismo en Ecuador ha experimentado un importante incremento en los últimos cinco años. Es importante mencionar que entre 2008 y 2009 el crecimiento económico de este sector fue constante; el ingreso de turistas al país en 2009 fue negativo con respecto al año 2008 debido a la crisis financiera mundial suscitada durante ese año (Ministerio de Turismo, 2009).

El Gobierno Nacional ha apostado por este sector, aumentando el presupuesto anual para el desarrollo de la industria turística. En 2010 se entregaron 30 millones de dólares para el desarrollo de varias estrategias, que le permitan a la industria aumentar su crecimiento, mediante inversión, capacitación, marketing y promoción (Ministerio de Turismo, 2011).

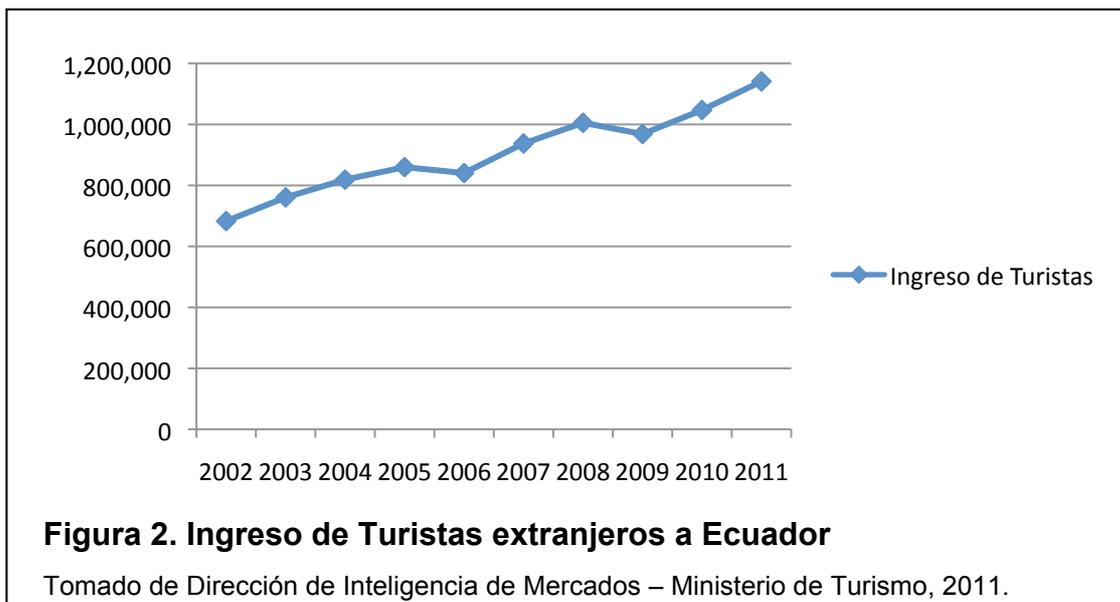
Según el Secretario General de la Organización Mundial de Turismo, Taleb Rifai, en su discurso durante el XIX congreso interamericano de turismo, realizado en San Salvador en noviembre de 2011, expuso que el turismo se ha convertido en el fenómeno global más importante del mundo. En 2010, esta actividad generó el 5% del Producto Interno Bruto Mundial, 1 de cada 12 empleos generados en 2010 fue en la rama del turismo y además el aporte a las exportaciones mundiales de servicios fue de 30% (Rifai, 2011).

Rifai destaca también en su discurso, que un factor importante en el crecimiento de la industria de turismo a nivel mundial, es el hecho de que han aparecido una cantidad inimaginable de destinos disponibles para visitar (Rifai, 2011).

La oferta de servicios ha aumentado significativamente; ya no solo se puede hablar de turismo como un solo elemento, hoy en día existen diferentes tipos de turismo, por ejemplo turismo comunitario, turismo cultural, ecoturismo, agroturismo, turismo de deportes y aventura, turismo de salud, turismo de negocios, entre otros. El turismo comunitario consiste en intercambiar culturas entre turistas o visitantes y familias indígenas, quienes comparten su hogar y sus costumbres (Saraguro, 2007). El turismo cultural se basa en visitas a museos, exposiciones y centros culturales de las ciudades (Definicion.de, 2012). El ecoturismo significa viajar por áreas naturales, con el fin de disfrutar, apreciar, estudiar y proteger sus atractivos naturales (KUYIMÁ, 2012). Así podemos encontrar diferentes definiciones para las nuevas formas de turismo que existen en el mundo y en Ecuador.

Según el estudio realizado por el Ministerio de Turismo de Ecuador, recopilando información del Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC); la entrada de turistas al país ha tenido grandes variaciones en los últimos 10 años. La tasa anual de crecimiento compuesto desde el año 2002 al 2011, fue del 5,9%. El crecimiento de la industria de turismo en Ecuador no ha sido constante y no ha sido siempre positivo, como se puede observar en el Tabla 3 los ingresos migratorios al país varían de año a año. Sin embargo es importante mencionar que en los últimos 3 años, hubo un crecimiento positivo en el ingreso de personas al país (Ministerio de Turismo, 2012).

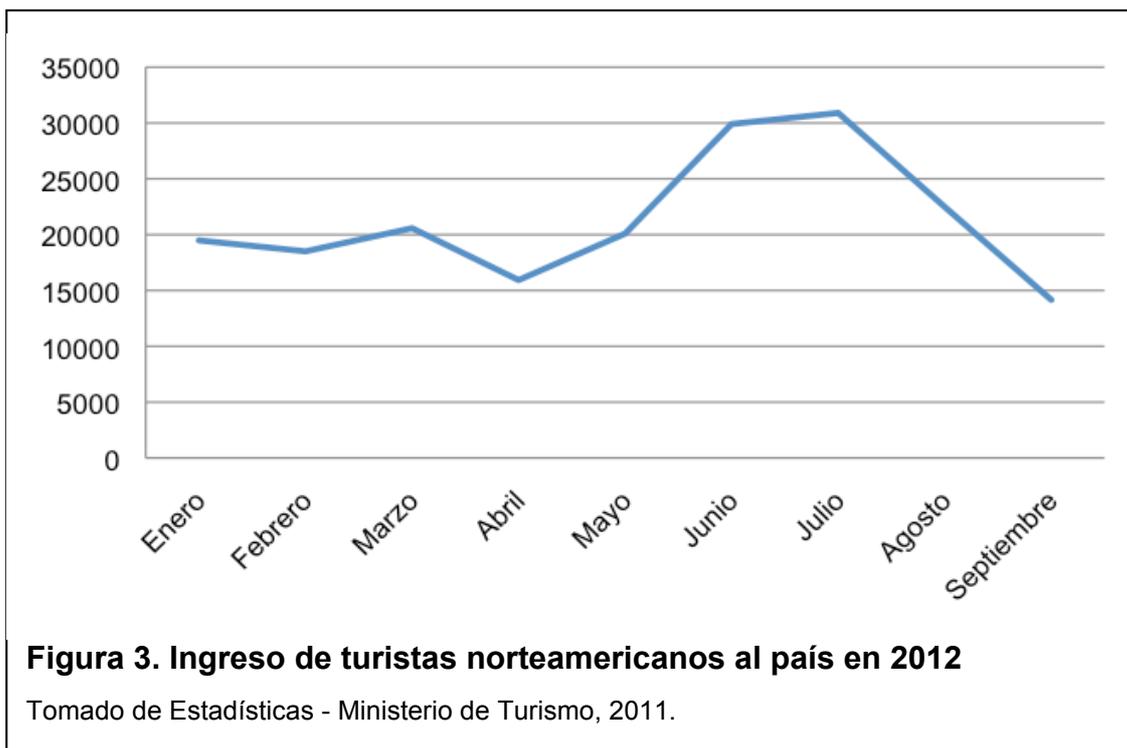
En la Figura 2 se puede observar la evolución del turismo en Ecuador en los últimos diez años.



Según un estudio realizado por la Dirección de Investigación del Ministerio de Turismo, el gasto promedio de los turistas es de USD 1.000 en quince días (Ministerio de Turismo, 2012).

La industria de turismo aportó con USD 617,2 millones hasta septiembre de 2011; situándolo en sexto puesto dentro de los ingresos por exportaciones, por detrás del petróleo, banano, derivados de petróleo, camarón y otros productos y elaborados del mar (Banco Central del Ecuador, 2011).

Es importante destacar el trabajo del Gobierno Nacional, que busca atraer nuevas fuentes de turismo por medio de las principales ferias de turismo a nivel mundial, entre las principales están la FITUR en España, ITB en Alemania y la BRITISH BIRDWATCHING FAIR en Inglaterra (Ministerio de Turismo, 2011).



2.1.2. Estructura de la industria

La industria de turismo contaba hasta el año 2005 con 12.518 establecimientos de turismo registrados en el Ministerio de Turismo. Se dividen en alojamiento con el 23%, alimentos y bebidas con 59%, recreación y esparcimiento 5%, agencias de viajes 9%, transporte turístico 3%, casinos y salas de juego 1%, hipódromos 0% y publicidad y promoción turística 0% (Ministerio de Turismo, 2008).

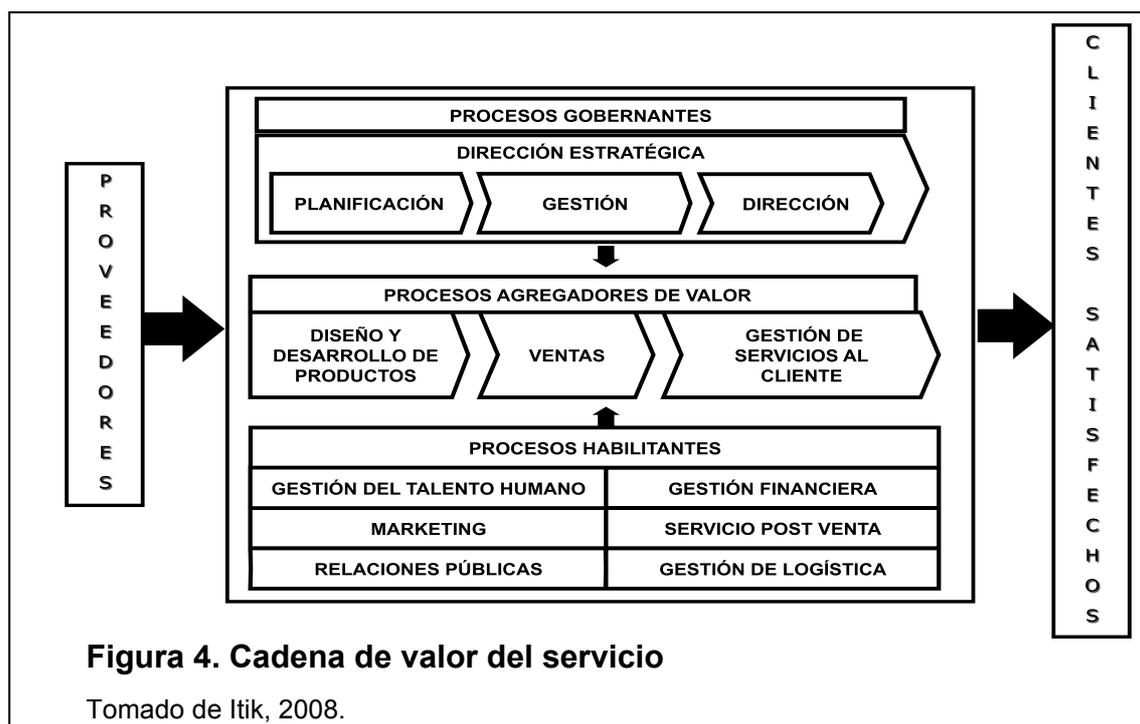
Es importante destacar que durante el año 2012 en Ecuador desaparecieron todos los casinos y salas de juego.

Las empresas o clínicas que ofrecen turismo médico en Ecuador son las siguientes:

- Global Dental
- MedTravel Ecuador (Hospital Metropolitano de Quito)

2.1.2.1. Cadena de Valor

La cadena de valor de empresas de servicios contempla actividades principales y actividades de apoyo. El conjunto de estas actividades permiten a la empresa entregar al cliente un servicio con un alto grado de valor agregado, el mismo que refleja el nivel de precios que los clientes están dispuestos a pagar por los servicios.



Como se puede apreciar en la Figura 4 tanto los procesos gobernantes, los agregadores de valor y los procesos habilitantes se enfocan netamente en el cliente. Lo que se busca es satisfacer todas las necesidades del consumidor, esto se logra con una buena gestión desde las actividades más simples. La innovación constante puede facilitar la adquisición de los servicios, además de mejorar los métodos para hacer publicidad y promoción.

2.1.3. Canales de distribución

La distribución de este tipo de servicios es directa entre las empresas que ofrecen el servicio (asesores), intermediarios (mayoristas o minoristas), y los clientes.

Ofrecer servicios turísticos en otros países, es complicado si no se lo realiza por medio de intermediarios. Adicionalmente, se puede recurrir a promocionar el servicio por medio de agencias de turismo, ferias internacionales o el uso de tecnología avanzada que permita al cliente conocer fácilmente los servicios.

La tecnología actual permite desarrollar herramientas de marketing digital que como por ejemplo:

- Página Web personalizada
- Canales de comunicación en YouTube
- Cuentas en Facebook, Flickr y LinkedTwitter

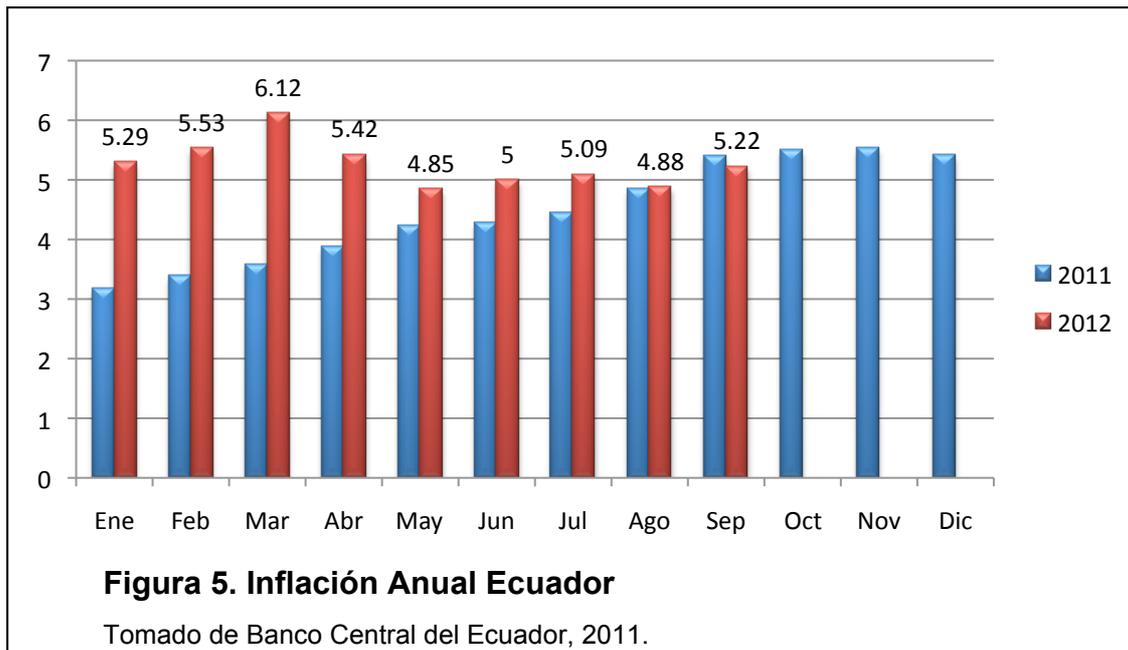
El objetivo es dar a conocer y promocionar los servicios, además de generar una posible cartera de clientes.

2.2. Factores económicos

2.2.1. Inflación

El índice de precios al consumidor es un indicador muy importante dentro del análisis de este negocio. Dentro de los productos asociados al sector del turismo, están muchos productos de consumo, como son alimentos y bebidas además de insumos dentro de los servicios que pueden afectar los precios de los mismos.

La inflación para el mes de septiembre de 2012, fue de 5,22%. En la Figura 5 se puede observar la evolución de la inflación entre los periodos 2011 y 2012 (Banco Central del Ecuador, 2011). Es evidente que la inflación de 2011 creció durante los doce meses, excepto entre noviembre y diciembre en el cual hubo un pequeño decrecimiento. Durante el 2012 la inflación ha mantenido un comportamiento irregular, entre crecimiento y decrecimiento. La constante subida de precios podría afectar el negocio dados los costos que se deben tener en cuenta.



2.2.2. Riesgo país

El riesgo país es un índice económico que intenta medir el nivel de riesgo de invertir en un país determinado. Debido a que es imposible adivinar el futuro para poder calcular el rendimiento de una inversión se creó este índice para ayudar a la toma de decisiones para invertir o no en un país (Ecolink, 2009).

El riesgo país en Ecuador para el mes de noviembre fue de 810 puntos (Banco Central del Ecuador, 2011). Si comparamos con meses anteriores este índice ha tenido un marcado crecimiento. Es visible que la inversión extranjera es cada vez más escasa.

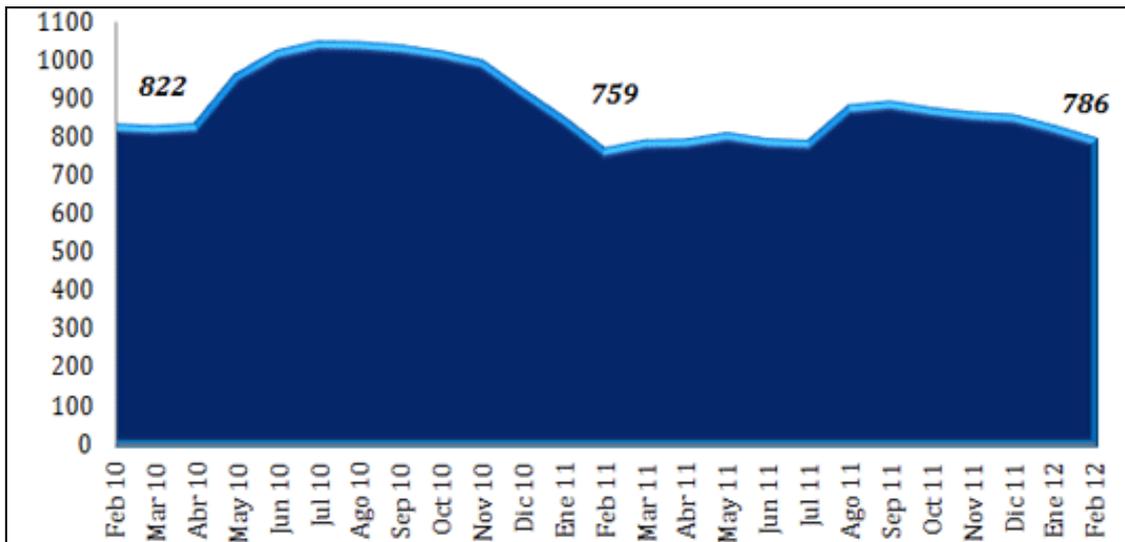


Figura 6. Variación del Índice de Riesgo País

Tomado de IDE Investiga, 2011.

Los indicadores macroeconómicos alertan una amenaza para la inversión extranjera directa y para el índice de precios. Sin embargo, esto no afectaría de manera directa el servicio de turismo dental ya que los precios del producto final seguirían siendo inferiores a los de Estados Unidos y Europa.

2.3. Las 5 Fuerzas de Porter

2.3.1. Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad entre competidores es media. En Ecuador existen más de 40 operadoras de turismo y todas cuentan con ofertas similares. Sin embargo, la ventaja que brinda la industria de turismo es que permite diversificar ampliamente los servicios, como es el caso específico del turismo médico u odontológico. Dentro de este negocio existen pocas empresas. Algunas mal enfocadas y otras que apenas inician operaciones.

2.3.2. Amenaza de nuevos competidores

Las barreras de entrada son bajas. Para operar dentro de la industria de turismo se requiere la obtención de permisos en el Ministerio de Turismo, relaciones con el mercado interno y externo, entendiéndose por esto a hoteles, agencias de transporte, compañías aéreas, guías turísticos, y demás relacionados con esta área.

Para el caso específico de turismo odontológico, además de los requisitos anteriormente citados, se requiere el nexo con las clínicas odontológicas y los especialistas reconocidos internacionalmente para garantizar servicios de calidad. Este vínculo con las clínicas es la clave del éxito para un negocio de turismo odontológico.

2.3.3. Poder de negociación con proveedores

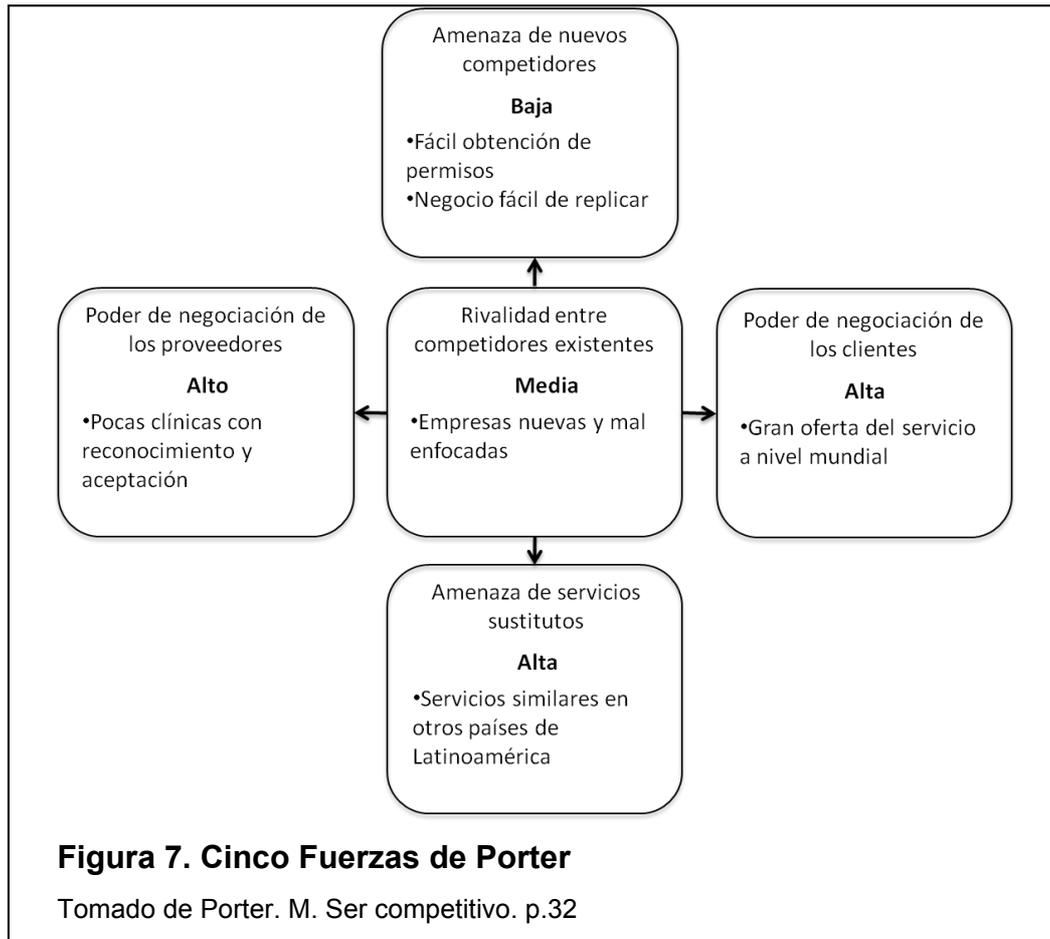
El poder de negociación de los proveedores es alto. A pesar de que existen muchas clínicas odontológicas en la ciudad de Quito, muy pocas cuentan con un reconocimiento y aceptación por parte de los clientes internacionales. Por esta razón, no todas las clínicas se pueden considerar como un proveedor.

2.3.4. Poder de negociación con clientes

El poder de negociación de los clientes es alto ya que las alternativas de este tipo de servicios a nivel mundial son muy variadas en cuanto a destinos, costos, calidad y tecnología, entre los principales.

2.3.5. Productos sustitutos

Los productos sustitutos son una barrera alta ya que este tipo de servicios se ofrece en varios lugares de Latinoamérica, como es México, Costa Rica, Colombia, Argentina y Panamá.



2.4. La Compañía y el Concepto del Negocio

2.4.1. La idea y el modelo de negocio

La idea de negocio fue desarrollada dada la oportunidad de viajar a Ecuador para recibir tratamientos dentales por un costo inferior a lo que representa el tratamiento en Estados Unidos. Muchos de los seguros médicos no cubren tratamientos odontológicos en Estados Unidos, por lo que la diferencia en los precios entre Ecuador y Estados Unidos es muy grande.

El factor que garantiza el éxito en este negocio será la buena atención al cliente, con altos estándares de calidad brindados en las clínicas dentales, así como en las operadoras y agencias de turismo, las cuales serán las mejores

del país con paquetes y ofertas turísticas atractivas para turistas muy exigentes.

2.4.2. Estructura legal de la empresa

Se creará una compañía limitada, ya que en ella pueden participar entre dos y quince socios, con un capital de USD 400 y con un acuerdo entre las partes. Esto brinda la facilidad de que si se requiere mayor capital se puede incluir más socios (Superintendencia de Compañías, 2012).

El nombre de la compañía será Odonto-Turismo Ltda., y los socios ingresarán con partes iguales de capital, sea este en dinero o en activos. Los socios serán el Doctor Fernando Sandoval, propietario de la clínica dental; la Señora Tatiana Vinuesa; el Señor Felipe Gortaire, autor intelectual del presente plan de negocio.

2.4.3. Misión, Visión y Objetivos

Misión

Ofrecer una excelente oportunidad al cliente norteamericano, de obtener tratamientos odontológicos y realizar turismo en Ecuador en clínicas garantizadas y con especialistas reconocidos internacionalmente.

Visión

Posicionar a la empresa Odonto-Turismo como la principal operadora de turismo odontológico del país dentro de los próximos 5 años.

Objetivos

Objetivos a corto Plazo

Económicos

- Vender en el primer año al menos 5 paquetes turísticos.
- Incrementar las ventas en al menos 3% anual.

Estratégicos

- Afianzar una relación de confianza entre la empresa, las clínicas odontológicas y las agencias de viajes.
- Alcanzar una participación en el mercado ecuatoriano de 15% dado que las ventas de MedTravel Ecuador representan el 80% del sector y Global Dental el 20%.

Objetivos a Mediano Plazo

Económicos

- Alcanzar un nivel de ventas de 5% con respecto al primer año del negocio.
- Tener un nivel de liquidez del doble de los activos que garantice el funcionamiento y cumplimiento de las obligaciones.

Estratégicos

- Lograr altos estándares de calidad por medio de certificaciones nacionales e internacionales, que garanticen un buen servicio al cliente.
- Posicionar la empresa Odonto-turismo en la mente de los clientes.
- Lograr el 100% de satisfacción con el servicio.

Objetivos a largo Plazo

Económicos

- Obtener una utilidad neta de al menos USD 5.000 dólares mensuales.
- Incrementar el nivel de ventas en 10% con respecto al año inicial.

Estratégicos

- Lograr alianzas estratégicas con empresas aseguradoras en Estados Unidos.
- Buscar nuevas formas de comunicación y promoción del servicio.
- Lograr la recomendación y recompra de los clientes.
- Alcanzar una participación del mercado ecuatoriano de 50%.
- Estar entre las cinco empresas líderes del negocio de turismo médico de la región.

2.4.4. El Servicio

La empresa pretende gestionar la atención entre los potenciales clientes y las clínicas odontológicas asociadas. Además de ofrecer servicios de turismo dentro de Ecuador.

Se ofrecerá la posibilidad de que el cliente pueda escoger las opciones que desee a través de la página Web. Esto es, hotel a hospedarse en la ciudad de Quito, paquete turístico de su preferencia, y las necesidades a ser atendidas en la clínica odontológica, para de esa manera obtener una cotización real del viaje.

El paciente contará con la atención de la empresa a todo momento para traslados y cualquier necesidad que se presente. No deberá preocuparse de otra cosa que no sea disfrutar de su visita a Ecuador.

Dentro de los tratamientos dentales se ofrecerá:

- Implantes
- cirugía de incrustación ósea
- endodoncias
- coronas
- profilaxis
- cirugía maxilofacial

2.4.5. Estrategia del ingreso al mercado y crecimiento

La estrategia de ingreso será “Asignación de precios de penetración”, que según el libro *El Futuro de Los Negocios* de Gitman, permite entrar al mercado ofreciendo precios bajos para alcanzar gran volumen de ventas (Gitman, 2007). Esto es factible dada la diferencia de costos en los tratamientos odontológicos entre Estados Unidos y Ecuador.

La estrategia de crecimiento será “Desarrollo de Productos” que según Kotler, la estrategia es desarrollar nuevos productos o productos diferenciados que ofrecen mayor valor agregado (Kotler & Armstrong, 2003).

2.5. Análisis FODA

Fortalezas

- Personal capacitado en la administración de servicios turísticos.
- Equipo de trabajo pequeño.
- Alianza estratégica con una clínica dental con reconocimiento internacional.
- Trabajar con agencias de viajes que puedan ofrecer mejores tarifas y mayores alternativas.

Debilidades

- Es una empresa nueva.
- Dificultad para establecer procesos administrativos por ser un servicio nuevo.
- No existe una confianza hacia el servicio que se ofrece.
- Dificultad en la comunicación del negocio.
- Difícil coordinación de los procesos al ser la odontología un servicio muy variable.
- Difícil posicionar el negocio en el mercado.
- Garantizar la seguridad del paciente.

Oportunidades

- Existen pocas empresas y clínicas que ofrecen servicio de turismo odontológico en Ecuador.
- Ecuador es un afamado destino turístico para los norteamericanos.
- Altos costos médicos en Estados Unidos.
- Aprobación de la Ley de Protección al Paciente y Cuidado de Salud Asequible (PPACA) en Estados Unidos, lo cual permite a las personas viajar a otros países.
- Tendencia creciente a utilizar este tipo de servicios.
- Desarrollo de nuevos servicios de la misma línea.
- La clínica dental ofrece tratamientos de largo plazo con materiales y laboratorios que garantizan satisfacción y seguridad.
- Profesionales especializados en México y Estados Unidos.
- Facilidad del idioma inglés de los médicos odontólogos.

Amenazas

- Plan de negocios nuevo que es fácil de imitar.
- Fuerte competencia a nivel regional y mundial.

- Clínicas competidoras cada vez más innovadoras.
- Dificultad al generar confianza en las personas para que hagan uso del servicio.
- No todos los tratamientos odontológicos son posibles de vender a un turista.

CAPÍTULO III

3. INTELIGENCIA DE MERCADOS

El presente capítulo contiene información del mercado y del consumidor, que permiten evaluar la viabilidad del plan de negocio. La información será obtenida por medio de la inteligencia de mercados, grupos de enfoque y entrevistas con expertos en turismo odontológico y médico.

3.1. Determinación de la oportunidad de negocio

Los precios de la atención odontológica en Alemania, Suiza, Italia, Inglaterra y Estados Unidos son sumamente altos si los comparamos con los costos de la atención en Ecuador con el mismo nivel de calidad y altos estándares de satisfacción y confianza por parte de los pacientes (Medina, 2012).

El constante incremento de turistas internacionales en el país, especialmente de países como Estados Unidos y Alemania, brinda la oportunidad de ofrecer nuevas alternativas. Se sabe que el Ministerio de Turismo de Ecuador ha hecho grandes esfuerzos por incentivar el turismo en el país, por medio de ferias e intercambios con otros países, lo cual ha causado que aumente el número de turistas extranjeros en Ecuador. Además de los esfuerzos del Ministerio de Turismo, en Ecuador existen lugares que ya tienen fama mundial, visitados por personas de diversas nacionalidades (OPTUR, 2012).

El antecedente más importante es que muchos extranjeros han sido atendidos en clínicas del país y han recibido una excelente atención de calidad y buen servicio. Conforme expresó el Cirujano Maxilofacial, Doctor Fernando Sandoval Vernimenn, en una entrevista (Sandoval, 2011).

3.2. Planteamiento del problema

3.2.1. Problema de gerencia

Analizar si es viable la creación de una empresa de turismo odontológico en Quito.

3.2.2. Problema de inteligencia de mercados

No se cuenta con la información del mercado ni del consumidor. No existen datos de tratamientos odontológicos ni de turismo, así como de la competencia.

3.3. Objetivos de la investigación

3.3.1. Objetivo general

Obtener la información necesaria para identificar a los clientes, el mercado y las estrategias que podemos utilizar para lograr el éxito.

Tabla 3. Objetivos específicos

Objetivo	Hipótesis	Preguntas de Investigación
Obtener información sobre la situación actual del turismo odontológico en el país.	➤ Sí existe información suficiente sobre turismo odontológico.	➤ ¿Cuál es la situación actual del turismo odontológico en Ecuador?
Conocer acerca del nivel de confianza y satisfacción que sienten los clientes para elegir el turismo odontológico en Ecuador.	➤ Las personas confían en la calidad de la odontología en Ecuador.	➤ ¿Estaría dispuesto a recibir atención odontológica en Ecuador?
Obtener información de los gustos y preferencias de los turistas.	➤ Los turistas norteamericanos tienen gran preferencia por viajar a conocer las Islas Galápagos y la selva ecuatoriana y además de	➤ ¿Estaría usted dispuesto a viajar a Ecuador para realizarse tratamientos odontológicos y a la

	poder realizarse tratamientos dentales.	vez realizar turismo?
Entender porque las personas buscan atención medica en otros países fuera de su entorno.	➤ Las personas buscan atención médica en otros países porque los precios son más bajos.	➤ ¿Por qué buscaría atención medica en otros países?
Saber si las personas cuentan con seguro dental.	➤ En Estados Unidos el 80% de la población cuenta con seguro dental.	➤ ¿Cuenta usted con seguro dental?
Estudiar el desarrollo turístico que existe en el país.	➤ Existe la infraestructura necesaria para recibir a turistas de cualquier país del mundo.	➤ ¿Está preparado Ecuador para recibir a turistas exigentes?
Determinar los precios de los tratamientos	➤ Las personas pagan entre USD 2.000 y USD 5.000 por un implante en Estados Unidos. ➤ La competencia cobra más por un implante.	➤ ¿Cuánto pagan normalmente por un implante en su país? ➤ ¿Cuánto cobra Global-Dental por un implante?

3.4. Diseño de la investigación

La investigación descriptiva cualitativa se realizará por medio de entrevistas con expertos y grupos focales. La investigación descriptiva cuantitativa será en base a información secundaria obtenida en Internet para realizar la inteligencia de mercados; y la investigación exploratoria a través de encuestas tomando como base las posibles ciudades cuyos habitantes viajen a Ecuador (Malhotra, 2004).

3.5. Investigación Exploratoria Cualitativa

3.5.1. Grupo de enfoque

Un grupo de enfoque o Focus Group es una entrevista no estructurada y de forma natural realizada por un moderador, a un pequeño grupo de personas, con el fin de obtener cierta información del mercado objetivo, que en muchas

ocasiones es imperceptible con otros métodos de investigación (Malhotra, 2004).

3.5.1.1. Metodología

Se reunirá grupos de 8 personas, de entre 20 y 60 años de edad. Se pretende realizar un debate con ciertas preguntas que orientarán el mismo a fin de cumplir con los objetivos planificados en la investigación. Se necesita un moderador, un asistente y un camarógrafo (*ver cuestionario en el anexo 1*).

3.5.1.2. Resultados

- En Ecuador no se tiene mucha información acerca del servicio.
- Los ecuatorianos sienten incertidumbre cuando han tenido que recibir atención médica en otros países.
- Evitan enfermarse cuando salen de vacaciones por los altos costos que esto representaría.
- Al entender el servicio, manifestaron que es muy interesante aprovechar los menores costos de la odontología en Ecuador y a la vez también realizar turismo.
- El cliente necesita tener claro el proceso y los días que necesitará para recuperarse antes de poder viajar a su destino turístico.
- Se debe ofrecer todas las garantías posibles en todos los niveles del servicio ya que el cliente tiene incertidumbre acerca del hotel al que llegará o si la clínica tiene las seguridades necesarias para atender extranjeros.
- Las personas realizan turismo médico en sus países de origen cuando van de visita en temporada de vacaciones.
- Este tipo de servicios es muy atractivo ya que existe una gran diferencia de precios en los servicios médicos entre Estados Unidos y Ecuador.
- El cliente necesita confiar en el servicio que va a adquirir, este debe ser con estándares de calidad y seguridad necesarias.

3.5.1.3. Conclusiones

- Se debe posicionar al país como destino de turismo médico y odontológico para que las personas confíen en el servicio que se ofrece dentro de Ecuador.
- Las clínicas asociadas a la red deberán ofrecer todas las garantías y seguridades médicas al cliente.
- La difusión del servicio es aceptable a través de páginas web, ya que es el medio de comunicación más utilizado en Norteamérica.
- El mayor incentivo para buscar turismo odontológico es, que además de la diferencia de precios entre Estados Unidos y Ecuador, se puede conocer lugares turísticos únicos que ofrece Ecuador.
- Muchas personas latinoamericanas, residentes en Estados Unidos hacen turismo médico sin una agencia o empresa que gestione el servicio. Esto debido a que viajan a sus países de origen a visitar a familiares y amigos y aprovechan los precios más bajos en los tratamientos médicos y dentales.
- Es importante ofrecer un buen nivel de calidad en todo el concepto del servicio. Desde la atención de los asesores, los hoteles de hospedaje tanto en la ciudad, como en el destino turístico; el transporte y los servicios médicos.
- Se debe aprovechar la ventaja que tiene Ecuador con destinos turísticos famosos a nivel mundial como son las Islas Galápagos, la región Andina (los volcanes) y la Amazonía.

3.5.2. Entrevistas con expertos

3.5.2.1. Metodología

Se realizarán 3 entrevistas, mediante previa cita y con el consentimiento de los entrevistados para conversar sobre los temas pertinentes a la investigación, en base a un cuestionario previamente elaborado (*ver cuestionario en el anexo 2*).

La primera entrevista se realizará con la Ingeniera Gabriela Guzmán, encargada del desarrollo de nuevos productos del Ministerio de Turismo, con quien se tratará de aclarar las dudas que existen de la industria, dado que es relativamente nueva.

La segunda entrevista será con la Doctora Susana Santamaría, odontóloga que trabaja en Global Dental; el objetivo es obtener información acerca del funcionamiento de una empresa de turismo odontológico y del tipo de clientes que reciben. La tercera entrevista también será para entender el manejo del turismo médico y dental y será con el señor Bruno Rampón, director ejecutivo de MedTravel Ecuador.

3.5.2.2. Resultados

De la Industria

- La industria se está desarrollando positivamente. Es una conjugación atractiva para mercados con grandes poblaciones, que no tienen cobertura dental por parte de sus seguros médicos.
- Ha tenido buena acogida debido al reconocimiento de médicos ecuatorianos que se han especializado en Estados Unidos.
- La diferencia de precios en los tratamientos, entre Estados Unidos y Ecuador ha hecho que cada vez más personas se decidan a viajar.
- Del total de las personas que demandan turismo médico, el 40% demandan turismo odontológico en Ecuador.
- Ecuador cuenta con la tecnología, precios competitivos y con el personal capacitado para atender pacientes extranjeros.
- Las personas que hacen turismo médico, buscan personas que hablen su mismo idioma.
- El turismo médico en Colombia creció 32% en 2012. Se reportaron ingresos por USD 48 millones de dólares en el primer semestre de este año.
- Las empresas de turismo médico y odontológico en Ecuador se encuentran en crecimiento, ya que se están creando los reglamentos y directrices por

parte del ministerio de Turismo. Actualmente, MedTravel Ecuador es la única empresa acreditada en Ecuador como facilitadora de turismo médico.

- Se puede acudir a ferias para promocionar el servicio, invitar a periodistas del medio para ofrecer el servicio y que realicen un reportaje sobre el mismo.
- La oferta no es clara, se debe definir correctamente el servicio.
- La única garantía que se puede ofrecer al paciente, es la acreditación de las clínicas, que es otorgada por Ministerio de Salud Publica del Ecuador.

De la competencia

- Los servicios ofrecidos por clínicas no tiene mucha acogida ni tampoco difusión.
- Global Dental se enfoca en atender a migrantes ecuatorianos.
- Es complicado ofrecer muchos tratamientos por el tiempo de duración.
- El contacto se lo realiza por correo electrónico y se solicitan diagnósticos y radiografías para conocer las necesidades de cada paciente.
- Los servicios más demandados son las endodoncias.
- Los tratamientos tienen garantía de 1 año.
- Es importante armar una red con los actores del servicio de turismo médico.
- Realizar los contactos con los clientes es complicado si no se cuenta con un contacto facilitador en Estados Unidos.
- Las clínicas que desean ofrecer servicios a clientes extranjeros se están asociando con empresas que manejen una red con todos los servicios complementarios al turismo odontológico.

3.5.2.3. Conclusiones

- El negocio es viable.
- En Ecuador existen médicos confiables gracias a los títulos internacionales.
- Se necesita personal con conocimientos de otros idiomas.

- El apoyo del Gobierno para el desarrollo del turismo ayuda al posicionamiento de la industria a nivel internacional.
- Cada vez existen nuevas empresas de turismo médico.
- Las clínicas que en la actualidad ofrecen el servicio de turismo médico no lo hacen adecuadamente.
- Las clínicas deben contar con certificaciones internacionales para garantizar calidad en el servicio.
- Alcanzar un posicionamiento toma tiempo y esfuerzo a fin de lograr que los clientes opten por el turismo odontológico en Ecuador.
- La competencia en Colombia es muy fuerte, 7.000 turistas que ingresaron por concepto de medicina curativa en 2008. Entre 2010 y 2012 esta cifra aumento en 75%.
- El crecimiento anual del servicio es del 20% aproximadamente, según información obtenida de Colombia como destino de turismo médico.

Un inconveniente que se tiene al ofrecer odontología a turistas, es el poco tiempo con el que se cuenta para poder aplicar un tratamiento que muchas veces tiene un tiempo de duración de al menos 2 meses. Sin embargo, algunos médicos opinan que todo dependerá únicamente de la complejidad del tratamiento y del diagnóstico de cada persona, esto se puede realizar tan solo con mirar una fotografía bucal y una radiografía panorámica.

3.6. Inteligencia de Mercados

La inteligencia de mercados se realizó en tres fases; la selección de países con la metodología de los cuadrantes del Ranking de Competitividad Mundial del Banco Mundial; inteligencia de mercado, realizada con información secundaria vía internet en los buscadores de Google y de la Universidad de la Sabana, obteniendo información macro y micro de un país objetivo y dos alternativos. La tercera herramienta es la investigación para corroborar la información secundaria recolectada; se realizó una investigación exploratoria en el país objetivo.

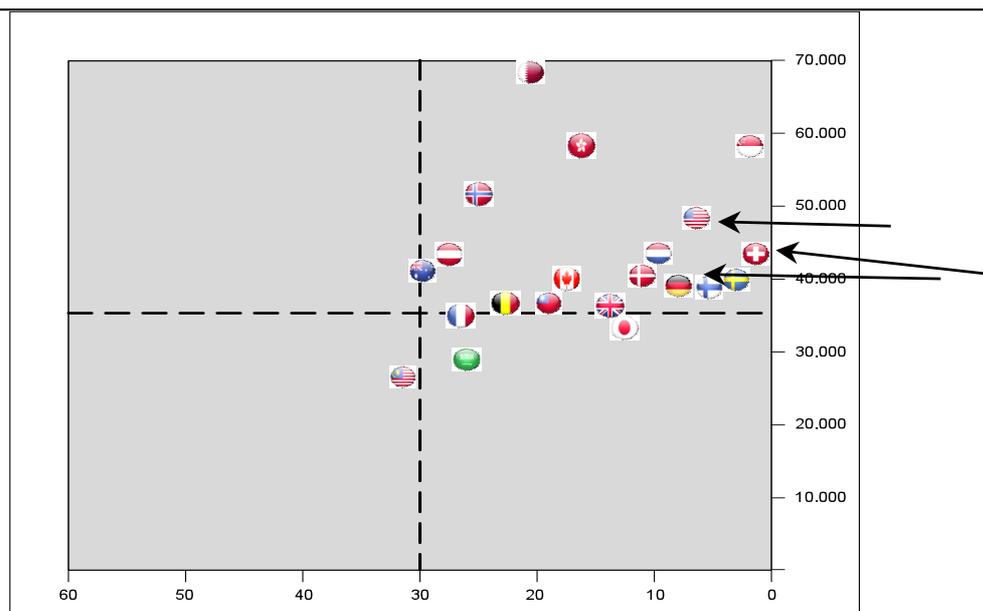


Figura 8. Ranking de competitividad mundial

Tomado de Banco Mundial, 2012.

3.6.1. Selección de países

Para la pre-selección de los países se analizarán dos variables. Se comparó el ranking de competitividad mundial, elaborado en el reporte de competitividad global del World Economic Forum (World Economic Forum, 2012) y el PIB per cápita de los países dentro del ranking (CIA, 2012). *Ver Figura 8.*

Adicionalmente se pone en consideración los factores medidos en el informe del banco mundial "Doing Business". Entre estos factores se analiza la apertura de una empresa, el manejo de permisos de construcción, registros de propiedad, obtención de crédito, protección a inversores, pago de impuestos, entre otros (Banco Mundial, 2012). *Ver Tabla 4.*

Por ciertos factores cualitativos, se ha pre seleccionado a los mercados de Estados Unidos, Suiza y Alemania. Debido a su ubicación geográfica,

desarrollo y crecimiento económico, y por ser mercados que aportan al turismo en Ecuador.

3.6.2. Matriz de selección

Según el ranking de competitividad mundial, se escoge a los Estados Unidos como mercado objetivo, Suiza como mercado alternativo y Alemania como mercado contingente. Se procede a realizar un análisis cuantitativo de diversos factores que afectan directamente al tipo de negocio que se pretende crear. Se califica de 1 a 10, donde 1 es poco importante y 10 muy importante. La calificación ponderada es el resultado del cálculo entre la calificación y el peso del factor que se mide en cada país. (Ver Tabla 4.)

Tabla 4. Matriz de selección de países

Factores	Peso	Opción A		Opción B		Opción C	
		Estados Unidos		Suiza		Alemania	
		C	P	C	P	C	P
Competitividad empresarial	0,15	9	1,35	10	1,60	9	1,35
PIB per Cápita	0,30	10	3,00	8	2,40	9	2,70
Población	0,20	10	2,00	5	1,00	7	1,40
Poder de compra de los hogares	0,20	8	1,60	9	1,80	8	1,60
Diversificación de los mercados	0,15	7	1,05	8	1,20	6	0,90
Total	1,00		9,00		8,00		7,95

Tomado de Doing Business – Banco Mundial, 2011.

3.7. Diagnostico Sectorial de Globalización Industria de Turismo

Las siguientes matrices, son el resumen del estudio de inteligencia de mercados elaborado por el autor, cuyo contenido total puede verse en el archivo digital de inteligencia de mercados (ver anexo 26).

Tabla 5. Información General

DATOS	Mercado Objetivo Estados Unidos	Mercado Alternativo Suiza	Mercado Contingente Alemania
Nombre Oficial	Estados Unidos de América	Confederación Suiza	Alemania
Capital	Washington D.C.	Berna	Berlín
Superficie	9.629.091 km ²	41.290 km ²	357.021 km ²
Población	313.232.044 (Julio 2011 est.)	7.639.961 (Julio 2011 est.)	81.471.834 (Julio 2011 est.)
Distribución por edad			
0-14 años	20,10%	15,20%	13,30%
15-64 años	66,80%	67,80%	66,10%
65 y más años	13,10%	17%	20,60%
Expectativa de vida	Hombres: 74,37 años; mujeres: 80,05 años (est. 2001)	Hombres: 76,85 años; mujeres: 82,76 años (est. 2001)	Hombres: 75,55 años; mujeres: 81,44 años (est. 2001)
Idiomas	Inglés, Español	Alemán, francés, italiano, romanche	Alemán
Alfabetismo	99% Total; 99% Mujeres; 99% hombres (2003 est.)	99% Total; 99% Mujeres; 99% hombres (2003 est.)	99% Total; 99% Mujeres; 99% hombres (2003 est.)
Religiones	Protestantes 56%, Católicos 28%, Judíos 2%, otras 4%, ninguno 10% (1989 est.)	Católicos 46,1%, Protestantes 40%, otras 5%, ninguno 8,9% (1990 est.)	Protestantes 38%, Católicos 34%, Musulmanes 1,7%, y otras 26,3%
Gobierno	República Federal	República Federal	República Federal
Moneda	Dólar americano	Franco suizo	Euro
Producto Nacional Bruto per Cápita (en dólares)	USD 48.442 (2012 est.)	USD 80.391 (2012 est.)	USD 43.689 (2012 est.)
Industria	Primera potencia mundial industrial y tecnológica. Altamente diversificada: petróleo, acero, vehículos motorizados, industrias aeroespaciales, telecomunicaciones, productos químicos, industrias electrónicas, industria de alimentos, artículos de consumo,	Industrias líderes: alimentos, medicina, productos a base de madera y de papel, equipo de transporte, productos químicos, productos a base de pesca, petróleo y gas natural. Recursos minerales: extraídos y procesados.	Industria automovilística, producción de aviones, industria química y farmacéutica, servicios financieros, entre otros.

	productos de madera, minería, entre otras.		
Minerales y Recursos	Carbón, cobre, plomo, molibdeno, fosfatos, uranio, bauxita, oro, mineral de hierro, mercurio, níquel, potasa, plata, tungsteno, zinc, petróleo, gas natural, recursos forestales.	Mineral de hierro, níquel, zinc, cobre, oro, plomo, molibdeno, potasa, plata, pesca, recursos forestales, fauna, carbón, petróleo, gas natural, hidroelectricidad.	Gas natural, carbón, estaño, piedra caliza, hierro, sal arcilla, plomo, entre otros.

Tomado de CIA – The Fact Book, 2012.

Tabla 6. Fuerzas del Mercado

Factores críticos	Mercado Objetivo Estados Unidos	Mercado Alternativo Suiza	Mercado Contingente Alemania
Participación del mercado	No todas las personas tienen acceso al sistema de salud. El proyecto “Gente Sana 2020” busca atender al 100% de la población para mejorar la salud dental. 25% de los niños no han visto un odontólogo antes de iniciar la guardería (US Department of Health and Human Services, 2000)	El habitante suizo goza de una buena calidad de vida, que se complementa con la obtención de seguro médico obligatorio. Sin embargo los servicios médicos son muy costosos. Todos los ciudadanos suizos y las personas que trabajan legalmente en el país cuentan con seguro médico y dental.	Industria de la medicina es bien desarrollada lo que incide a que el país dote de servicios de calidad, sin embargo, los costos son muy elevados. La seguridad social es obligatoria para todos los empleadores y empleados. Por lo que todos tienen acceso al sistema de salud.
Disponibilidad de Materia Prima	La odontología es un servicio al que no todos pueden acceder en Estados Unidos debido a los altos costos. 14% de la población adulta tiene enfermedades periodontales. El PIB per cápita es de USD 48.442.	En Suiza es indispensable contar con un seguro médico ya que los tratamientos son muy costosos. El PIB per cápita es de USD 80.391.	Alemania no es la excepción en la dificultad de acceder a tratamientos con costos elevados. El PIB per cápita es de USD 43.689.

<p>Márgenes de Canales de Distribución</p>	<p>Considerando la distancia con EE.UU., es necesario recurrir a distintos canales de distribución internacionales de los servicios de salud. Gracias a la utilización de TIC's se prevé reducción en el tiempo de contacto con los clientes finales. El margen de ganancia estará dado del estado que se pretende cubrir, y de la disponibilidad de servicios de transportación internacional. El beneficio para un intermediario es del 5%.</p>	<p>Suiza es, geográfica y demográficamente, un mercado pequeño, no obstante, es un país muy desarrollado, y con un alto nivel de renta per cápita y, por lo tanto, con un gran poder adquisitivo y de consumo. Los márgenes de los canales de distribución dependen del tipo de medio de transporte y de la distancia del mercado.</p>	<p>Gracias a las tecnologías de la información, la comunicación puede ser buena con este mercado, sin embargo por la distancia, se deberán incurrir en gastos extraordinarios. Se prevé que el beneficio para intermediarios son: importador 15%, mayorista 25% y detallista 30%.</p>
<p>Precios Internacionales</p>	<p>Existe gran diferencia de precios entre la odontología en Estados Unidos y Ecuador. Referencialmente se puede mencionar que un tratamiento dental en Estados Unidos duplica o triplica su costo respecto de Ecuador, así se tiene un costo promedio de USD 1.000 por un tratamiento, en Estados Unidos puede llegar a costar USD 5.000.</p>	<p>Los precios de los tratamientos odontológicos en Ecuador son precios accesibles para este mercado. Si se compara el costo promedio de un tratamiento dental en Suiza cuesta alrededor de USD 5.000 y en Ecuador cuesta alrededor de USD 1.000.</p>	<p>Para el mercado Alemán los tratamientos odontológicos en Ecuador son accesibles. La diferencia de precios es muy grande, en Alemania un tratamiento de implantes podría llegar a costar USD 5.000 comparado con USD 1.000 en Ecuador.</p>
<p>Costos y Acceso a Servicios de Publicidad</p>	<p>Las agencias de viajes ya promocionan paquetes de turismo dental. Las redes sociales son otra herramienta que facilitaría la publicidad de</p>	<p>La publicidad por TV es muy costosa, por lo que la alternativa económica y eficaz será el Internet, por medio de redes sociales y páginas Web. 83% de la población tiene</p>	<p>Para publicitar en Alemania los servicios de Internet como anuncios en páginas Web y redes sociales pueden ser muy efectivos y a un bajo costo. 83% de la población tiene</p>

	manera efectiva y a bajo costo. 78% de la población tiene acceso a internet.	acceso a internet.	acceso a internet.
Requerimientos de Calidad y/o Estándares Internacionales	Estados Unidos exige siempre certificados de calidad para todos los productos o servicios. Dado que se pretende ofrecer servicios odontológicos, las exigencias son aún más fuertes. Se puede obtener certificados internacionales para garantizar la atención a turistas extranjeros.	Suiza tiene muchas exigencias para los productos o servicios que ingresan a su mercado, esto con el fin de precautelar el bienestar de los ciudadanos. Es importante garantizar la calidad de los servicios odontológicos por medio de un certificado internacional de calidad.	Para poder ingresar al mercado alemán, el primer requisito es poseer un certificado de calidad. Dado que las exigencias son aún mayores.
Poder de compra de las familias	Los ingresos anuales en promedio son de USD 48.441 y la sociedad se dividen en varios grupos socio-económicos. Las personas pueden disfrutar de productos y servicios suntuarios, entre los cuales se puede considerar realizar turismo odontológico. En EEUU la cantidad de cirugías plásticas anuales asciende a 1.303.932 (ISAPS, 2011)	En Suiza el ingreso promedio anual de las personas es de USD 80.391. Tal vez no todos estén dispuestos a viajar a otro país a buscar tratamientos dentales porque ya cuentan con seguros dentales. Situación que se evidencia, si se considera que éste país no se ubica dentro del ranking de mayores demandantes de cirugías (ISAPS, 2011).	En Alemania el ingreso anual por persona es de USD 43.689 en promedio. Las familias que tienen ingresos superiores al promedio estarían en capacidad de acceder a productos y servicios novedosos y que podrían brindar mayores beneficios, como es el caso del turismo odontológico. La demanda anual de cirugías asciende a 524.842 (ISAPS, 2011).

Tomado de Manuel M. Herrera, Consultora Visión - Universidad de la Sabana, Bogotá-Colombia.

Tabla 7. Fuerzas Económicas

Factores críticos	Mercado Objetivo Estados Unidos	Mercado Alternativo Suiza	Mercado Contingente Alemania
Economías de Escala	La industria de servicios médicos en los Estados Unidos está en capacidad de generar economías de escala, gracias a la integración vertical y horizontal de la cadena productiva, muestra de ello es la masiva concurrencia de pacientes de todo el mundo que buscan tratamientos especializados, pero en cierta medida el costo aun no alcanza mejores niveles de competitividad.	La industria médica y farmacéutica suiza es una de las más relevantes a nivel mundial, todo ello se debe a su adecuada infraestructura y adelantos científicos. En cierta forma esta situación eleva los niveles de economías de escala, pero que en contraparte las barreras de entradas son altas respecto de los montos de inversión requeridos.	Alemania es la principal potencia económica de la Unión Europea (UE) y la cuarta economía del mundo, ello gracias al desarrollo de industrias como la química, eco tecnología, mecánica de precisión, ingeniería médica, biotecnología, nanotecnología, industria aeroespacial, logística, donde claramente denota que las economías de escala son fuertes.
Tecnología	EE UU, como destino, es objetivo prioritario para el turista médico, debido a la avanzada tecnología y los equipos humanos y técnicos con los que cuentan algunos de sus hospitales. De hecho, Houston está considerada como la capital mundial del turismo médico. 20% del total de productos de exportación son de alta tecnología.	Suiza es líder en tecnología médica a nivel mundial, su mercado sanitario es uno de los más ricos y sofisticados del mundo. Suiza desarrolla su economía en torno a la ingeniería de precisión y la alta calidad. La producción de tecnología equivale al 25% de sus exportaciones.	Alemania en cuanto a los dispositivos médicos desarrollados, va más allá de poseer el mayor mercado europeo y un amplio legado en el descubrimiento científico. Ello se debe a la elevada inversión asignada para intensificar la investigación y el desarrollo (I+D). Los productos tecnológicos representan 15% de sus exportaciones.
Esquema de Costos	En Estados Unidos los costos de los servicios médicos son muy elevados, debido a factores como el costo de equipos, honorarios profesionales y demás insumos.	Los costos de los servicios médicos son elevados, es por ello que se han iniciado programas de ahorros de costos, para ello se recurre al monitoreo de pacientes a fin de reducir los tiempos	En Alemania los costos de los tratamientos médicos son elevados, resalta el costo de equipamiento, honorarios, capacitación y la hospitalización.

		de hospitalización y por ende el valor del servicio.	
Finanzas	La industria de la odontología en Estados Unidos al igual que el resto de sectores se ve influenciada por los factores del mercado que juegan un papel preponderante a la hora de establecer niveles de precios.	En Suiza los servicios odontológicos gozan de excelente calidad y reputación internacional, ello incide en cierta forma en la modificación de sus costos, pese a ello, los demandantes si demandan servicios de salud dental.	Alemania al igual que el resto de países europeos goza de buena reputación en todos los aspectos, sin embargo no se halla exenta de posibles impactos de recesiones económicas por el hecho mismo de la internacionalización de su economía.
Barreras Arancelarias	No existen barreras arancelarias ya que solo aplican para bienes materiales.	No existen barreras arancelarias, salvo ciertas tasas propias del movimiento migratorio de turistas.	No existen barreras arancelarias, salvo ciertas tasas propias del movimiento migratorio de turistas.
Infraestructura	La infraestructura de hospitales y clínicas es excelente, gracias a sus avances médicos y sobre todo por la capacidad del recurso humano. Gracias a su infraestructura, el 100% de la población tiene acceso al sistema de salud.	Los médicos y cirujanos suizos utilizan las tecnologías y técnicas más modernas e innovadoras para prestar sus servicios, pagando elevados importes por ellas, desconfiando incluso de las máquinas y aparatos de precios medios-bajos, situación que incide en el nivel de precios de los servicios. 100% de la población tiene acceso a la salud.	La infraestructura médica alemana es elevada, ello le permite satisfacer el 100% de las necesidades de ciudadanos nacionales y extranjeros.
Transporte, Logística	El país cuenta con una excelente infraestructura de transporte y logística, lo que favorece a que sus precios sean convenientes. Más de ocho millones de despegues de	Suiza cuenta con adecuada infraestructura de transporte, ello favorece al movimiento de turistas, sin embargo por su distancia con el país, su costo es	Alemania cuenta con adecuada infraestructura de transporte, ello se refleja en la especialización de ésta industria a nivel mundial. Más de un millón de despegues

	aerolíneas registradas en este país en 2011.	elevado. Durante el 2011, se registraron 220.000 despegues de aerolíneas en Suiza.	de aerolíneas registradas en este país en 2011.
Diversificación de Mercados	Se puede diversificar el mercado ofreciendo nuevas alternativas de tratamientos médicos, cirugías estéticas, tratamientos de spa, tratamientos post operatorios en lugares específicos de Ecuador.	Al ser uno de los principales países en desarrollo médico, Suiza intenta incursionar en nuevos mercados.	Los servicios son accesibles para gran parte de la población. Asimismo, se reciben a pacientes de otros países europeos.

Tomado de Manuel M. Herrera, Consultora Visión - Universidad de la Sabana, Bogotá-Colombia.

Tabla 8. Estrategia de la Empresa

Factores críticos	Mercado Objetivo Estados Unidos	Mercado Alternativo Suiza	Mercado Contingente Alemania
Estrategia Competitiva Sectorial	Estados Unidos ofrece excelentes tratamientos dentales pero con altos costos. La estrategia competitiva se centra en la diversificación de los servicios.	La medicina y la odontología en Suiza son de excelente calidad certificada. La estrategia competitiva es de enfoque.	En Alemania los costos de los tratamientos odontológicos son altos, en tal razón la estrategia se centra en la diversificación de mercados y servicios.
Seguir al Líder	No existe una empresa líder en Estados Unidos. Sin embargo, las entidades localizadas en Houston gozan de excelente reputación, respecto de la atención médica.	La industria de salud no tiene un líder fijo en Suiza. Se puede mencionar que la industria como tal goza de adecuado posicionamiento a nivel mundial.	La red de servicios públicos y privados es eficiente. Los seguros médicos cubren tratamientos especiales, y por ende su industria es de tipo fragmentada, donde intervienen varios competidores.
Nivel de Diversificación de Productos	Existe diversificación de productos y servicios médicos.	La diversificación de productos y servicios médicos es diversificada.	Por el grado de especialización de su industria médica, el portafolio de productos y servicios se encuentra diversificado.

Grado o Nivel de Innovación	El grado de innovación es alto en la industria de la medicina, manteniéndose a la vanguardia en el desarrollo de nuevas intervenciones quirúrgicas.	El grado de innovación es alto en la industria de la medicina, manteniéndose a la vanguardia en el desarrollo de medicinas y equipo médico.	Innovación elevada en muchas de sus industrias, por ello se hace merecedor de la posición cuarta como potencia mundial.
Productos Sustitutos y Complementarios	La existencia de productos sustitutos en la industria es baja, puesto que al ser tratamientos especializados los pacientes no cuentan con otras alternativas, más solo diversidad en servicios complementarios.	La existencia de productos sustitutos en la industria es variada, la diferenciación se marca en la entrega de servicios complementarios.	Presencia media de productos sustitutos.

Tomado de Manuel M. Herrera, Consultora Visión - Universidad de la Sabana, Bogotá-Colombia.

Tabla 9. Recurso Humano

Factores críticos	Mercado Objetivo Estados Unidos	Mercado Alternativo Suiza	Mercado Contingente Alemania
Nivel Educativo	El nivel de escolaridad es alto. Su porcentaje de alfabetización es del 99%. En el medio existen carreras de odontología, favoreciendo a la competitividad del sector una vez que los profesionales se insertan al mercado laboral.	El nivel educación es alto; el porcentaje de alfabetización es del 100%, ello se refleja en la alta especialización de su recurso humano, sin embargo los servicios de educación son considerados los más caros del mundo.	Cuenta con grandes centros educativos a nivel de grado y post-grad. Asimismo su tasa de alfabetización es del 100%.
Grado de Internacionalización	Existen grandes oportunidades laborales para personas de otros países, todo depende del nivel de escolaridad y experiencia.	En Suiza hay muchas oportunidades de trabajo para personal extranjero legal. Dado que muchas empresas suizas se han convertido en	Alemania ofrece la mayor oportunidad de trabajo para extranjeros. Posee gran parte de sus empresas localizadas en varias regiones del mundo, logrando

	Existe un gran número de empresas estadounidenses en todo el mundo y participando en varios tipos de negocio.	multinacionales, también existe personal expatriado trabajando para estas multinacionales dentro y fuera de Suiza.	alto grado de internacionalización y posicionamiento de varias de sus marcas (Mercedes-Benz, BMW, Lufthansa, entre otras.)
Conocimiento	El conocimiento sobre la industria de turismo en Estados Unidos es alto. Es uno de los países que más turistas recibe anualmente. En cuanto a la industria de la medicina, cuenta con excelentes profesionales, clínicas y tratamientos.	La industria de turismo de salud en Suiza es muy desarrollada, ya que recibe muchos turistas principalmente europeos. El conocimiento de la industria de la medicina es muy alto, cuentan con profesionales de muy alto nivel, clínicas de primera clase y tratamientos innovadores.	La industria turística en Alemania posee alto conocimiento. Reciben grandes cantidades de turistas al año. La industria de la medicina es excelente ya que ofrecen muy buenos tratamientos, con profesionales de elite y clínicas especializadas.

Tomado de Manuel M. Herrera, Consultora Visión - Universidad de la Sabana, Bogotá-Colombia.

Tabla 10. Aspectos Generales del Sector

Factores críticos	Mercado Objetivo Estados Unidos	Mercado Alternativo Suiza	Mercado Contingente Alemania
Gremios Privados / Gubernamentales o Mixtos	Existe la "American Dental Association", entidad que se encarga de fomentar el éxito de una diversidad de miembros y de los avances de la salud bucal de la población. En la actualidad cuenta con 157.000 miembros activos (ADA, 2012).	En Suiza la entidad encargada de velar por los derechos de los odontólogos es la "Swiss Dental Association". Como representante legítimo de la profesión dental suizo, asegura que sus miembros las obligaciones éticas profesionales (SSO, 2012)	En Alemania la Sociedad Alemana de Cirugía Oral, es quien rige y organiza a los profesionales dentales. Fue fundada en 1859 (DGZMK, 2012)
Ferias Sectoriales	Cada año se celebra la "GNYDM Greater New York Dental Meeting", es el mayor congreso	Por el mes de junio se organiza la Feria Anual "Dental Bern". La mayor feria suiza comercio dental, que	Anualmente se lleva el Deutscher Zahnärztag con el aval de la Cámara Nacional

	dental y exposición en los Estados Unidos (GNYDM, 2012).	recibe alrededor de 6000 visitantes en tres días de feria (Bern, 2012).	de Dentistas (Zahnartzetag, 2012).
--	--	---	------------------------------------

Tomado de Manuel M. Herrera, Consultora Visión - Universidad de la Sabana, Bogotá-Colombia.

Tabla 11. Consumidor

Factores críticos	Mercado Objetivo Estados Unidos	Mercado Alternativo Suiza	Mercado Contingente Alemania
Nivel de Concentración de la Población Urbana	La población norteamericana tiene un índice de concentración urbana del 75%, resaltan las grandes urbes como New York, Miami, Chicago, entre otras.	El nivel o índice de concentración de la población urbana en Suiza es del 67,6%, con un crecimiento promedio anual del 0,2%. La mayor concentración se da en las ciudades de Zúrich, Ginebra, Basilea, Berna y Lausane.	En Alemania se registran altos índices de concentración urbana, alcanzando el 88,8%.
Nivel de Lealtad	Los norteamericanos siempre buscan nuevos productos y nuevas tendencias. Será importante mantener una constante innovación de la oferta de servicios.	El nivel de lealtad a los servicios médicos en Suiza, es alta, sin embargo, por el costo, se ven obligados a considerar otras alternativas.	La lealtad en el mercado alemán es muy alta, son exigentes con respecto al cumplimiento de ciertas normas de calidad.
Nivel de Incursión de la Mujer en aspectos Laborales	En promedio de incursión de la mujer americana en el ámbito laboral de servicios es del 87% de la PEA femenina.	Se observa que el 84% de PEA femenina trabaja en empresas de servicios.	Dentro de la industria de servicios el empleo femenino alcanza el 80% de la PEA femenina.

Tomado de Manuel M. Herrera, Consultora Visión - Universidad de la Sabana, Bogotá-Colombia.

Tabla 12. Competencia

Factores críticos	Mercado Objetivo Estados Unidos	Mercado Alternativo Suiza	Mercado Contingente Alemania
Normas Ambientales	Las normas ambientales son muy controladas en Estados Unidos. Ponen las reglas de entrada y salida de productos.	El control sobre las normas ambientales es muy estricto. Es un país que busca cuidar el medio ambiente.	Las normas ambientales sobre los productos y servicios han aumentado debido a la búsqueda de proteger a sus consumidores.
Potencial de Desarrollo	A pesar de existir muchas empresas competidoras, de varios países del mundo, se busca ofrecer mejores alternativas para obtener así una ventaja. Resalta su capacidad tecnológica para desplazar a la competencia.	Existen buenas oportunidades de desarrollo en Suiza a pesar de existir mucha competencia de varios países, gracias a su nivel tecnológico y de desarrollo y nivel de instrucción de educación de sus habitantes.	El potencial de desarrollo en Alemania es bueno, ya que el mercado es amplio, sobre todo por la diversificación de su industria y la disponibilidad de mano de obra calificada.
Nivel de penetración en el Mercado de firmas Multinacionales	Las empresas multinacionales utilizan estrategias globales para mejorar su participación en el mercado, para ello recurren a estrategias personalizadas y a la entrega de productos y servicios con mayor grado de valor agregado.	La industria suiza se encuentra en fase de madurez, ello conlleva a que sus empresas estén bien posicionadas en el mercado, por lo que resulta difícil ingresar a ese mercado, en razón de las barreras arancelarias, pero sobre todo por las exigencias adicionales.	Las grandes empresas domiciliadas en Alemania, buscan la implementación de estrategias de diversificación y de enfoque lo que permite llegar a sus clientes potenciales en forma rápida y personalizada.

Tomado de Manuel M. Herrera, Consultora Visión - Universidad de la Sabana, Bogotá-Colombia.

Tabla 13. Análisis competitivo sectorial internacional

Factores críticos	Mercado Objetivo Estados Unidos	Mercado Alternativo Suiza	Mercado Contingente Alemania
Amenazas			
Perspectiva Financiera	La principal amenaza es la etapa post-crisis que está sufriendo en la actualidad los Estados Unidos, que puede reflejarse en un menor consumo de este tipo de servicios.	A pesar de su estabilidad económica, a largo plazo se avizora una contracción en su economía en razón de la influencia de las relaciones de comercio con el resto de países de la zona del euro que vienen sufriendo recesiones económicas, situación que podría causar cierta inestabilidad financiera internacional.	Desde el punto de vista financiero, se prevé una desaceleración en el crecimiento de su economía, por la etapa de recesión que viene atravesando los países europeos.
Perspectiva del Cliente	Desde el punto de vista del cliente surge a la vista una amenaza relacionada con el cumplimiento por parte de los médicos en la calidad que va a ser empleada en las cirugías.	Se puede observar como una amenaza los cambios en los gustos y preferencias de los clientes, los cuales podrían optar por servicios de países vecinos.	El consumidor alemán es altamente exigente, ello conllevará a cumplir ciertas normas y parámetros a fin de persuadir su consumo.
Perspectiva de Proceso Interno	El grado tecnológico estadounidense puede incidir en un mayor desarrollo de las economías de escala, favoreciendo a menores costos de producción y tiempos de entregas.	La calidad de los productos y servicios es alta, lo que puede resultar como una barrera de entrada.	Los procesos productivos son altamente tecnológicos lo que resulta en productos y servicios de excelente calidad. Esto puede resultar en una barrera de entrada.
Perspectiva de Aprendizaje	Bajo grado de adaptabilidad del recurso humano para atender mercados altamente exigentes.	Elevado nivel de recursos para capacitar al personal, a fin de que este en capacidad de atender y satisfacer los requerimientos	Empresas y personas se adaptan a los cambios que se presentan en un mundo tan diverso para poder satisfacer todo tipo de mercado.

		de los clientes suizos.	
Oportunidades			
Perspectiva Financiera	Bajó el costo en los servicios de las cirugías en el país además de un aumento en el turismo.	La reactivación de la demanda interna ya que se puede volver un destino muy cotizado como se ha visto en la actualidad	La oportunidad está dada en razón de la internacionalización de los servicios ofertados en el país, lo que reflejaría mayor ingreso de divisas.
Perspectiva del Cliente	Dar un servicio de calidad con costos módicos y cumpliendo el mandato de que el cliente tiene la razón sería un éxito en la industria	Debido a las altos estándares de calidad se promocionará solo a los mejores profesionales	Buena calidad de vida de los alemanes, quienes gustan de las cualidades ofrecidas por Ecuador en cuanto a turismo, puede ser aprovechado para motivar su visita al país, lo cual generará mayores recursos.
Perspectiva de Proceso Interno	La industria norteamericana goza de buena reputación, ello se debe al cumplimiento de normas estrictas de calidad.	El desarrollo de sistemas adecuados de producción ha permitido el desarrollo de economías de escala lo que favorece a satisfacer las necesidades de la población suiza.	La calidad es política de las empresas alemanas, ello se refleja en el posicionamiento de sus productos en los mercados internacionales.
Perspectiva de Aprendizaje	El nivel de escolaridad de los habitantes favorece a un mayor desarrollo.	La calidad de vida se refleja en su nivel de instrucción educativo, lo cual favorece al posicionamiento y desarrollo de tecnología.	El ser una de las potencias mundiales ha demandado recurso humano calificado, ello motiva a su mayor especialización.

Tomado de Manuel M. Herrera, Consultora Visión - Universidad de la Sabana, Bogotá-Colombia.

Estudio de la empresa	Análisis macro - mercado objetivo	Análisis micro sectorial - mercado objetivo	
<p>Conocimiento del sector en Ecuador</p>	<p>Estabilidad política en Estados Unidos</p>	<p>Análisis del sector aplicado al servicio</p>	<p>Ferias y misiones comerciales</p>
<ul style="list-style-type: none"> Negocio nuevo . No existe competencia fuerte . Posicionamiento del mercado como destino turístico. Aumento de oferta de servicios similares. Aumento del ingreso de turistas. 	<ul style="list-style-type: none"> País con régimen democrático estable . Nivel de aceptación del régimen mayoritario . Calificación de bonos con buen ranking . Riesgo país bajo. 	<ul style="list-style-type: none"> Servicios ofertados en países con menores costos de salud. Valor agregado : poder conocer lugares turísticos de Ecuador . Mismo nivel de calidad y tecnología que en el país de origen . 	<ul style="list-style-type: none"> Greater New York Dental Meeting .
<p>Conocimiento y estudio del servicio</p>	<p>Estabilidad macroeconómica en Estados Unidos</p>	<p>Estructura competitiva del sector</p>	<p>Gremios y entidades gubernamentales de apoyo al sector</p>
<ul style="list-style-type: none"> Mejores precios . Excelente calidad. Fusiona tratamientos odontológicos con turismo . Destinos turísticos famosos a nivel mundial. 	<ul style="list-style-type: none"> Bajo índice de inflación . Alto índice de desempleo . Tasas de interés moderadas . Bonos de bajo riesgo con buena calificación . Moneda fuerte y estable . 	<ul style="list-style-type: none"> Agencias de viajes . Intermediarios Call Centers. Ventas directas. 	<ul style="list-style-type: none"> Ministerio de Turismo Medical Tourism Association
<p>Selección de mercados internacionales potenciales</p>	<p>Políticas y reglamentación de inversión extranjera</p>	<p>Aspectos de distribución física internacional y logística</p>	<p>Estudios de potenciales contactos sectoriales</p>
<ul style="list-style-type: none"> Estados Unidos Suiza Alemania Reino Unido Italia Canadá España 	<ul style="list-style-type: none"> Licitud de fondos . Libertad de gestión Incentivar la inversión después de la crisis de los subprime . 	<ul style="list-style-type: none"> Tasas aeroportuarias . Costos de los boletos aéreos . Tasas hoteleras. 	<ul style="list-style-type: none"> Gente Sana 2020 (Secretaría de Salud EE.UU). Plandetur 2020 (Min. Turismo Ecuador).
	<p>Aspectos legales – tributarios y arancelarios</p>	<p>Perspectivas del sector y estrategias de penetración al mercado internacional</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> Ley de salud (PPACA) aprobada para mejorar las condiciones de los ciudadanos . Facilidad de ingreso de turistas a Ecuador. Certificaciones de calidad . 	<ul style="list-style-type: none"> Mercado con potencial debido al alto costo de salud. Diversificación de productos /servicios. Ofrecer más por menos . Mismo nivel de calidad . 	
	<p>Aspectos relaciones con la cultura del negocio</p>		
	<ul style="list-style-type: none"> Difícil lograr confianza en el servicio. Nueva cultura de viajar a buscar servicios de salud. 		

Figura 9. Resumen inteligencia de Mercado

Tomado de Manuel M. Herrera, Consultora Visión - Universidad de la Sabana, Bogotá-Colombia.

3.8. Mercado Relevante y Cliente Potencial

3.8.1. Mercado Objetivo

El mercado objetivo es aquel que puede ser atendido por la empresa al ofrecer el servicio de turismo odontológico. En Estados Unidos existe un gran mercado de personas que no cuentan con seguro dental y personas que prefieren viajar a otros países y realizar turismo médico.

El mercado al cual se va a dirigir la empresa de turismo odontológico serán hombres y mujeres de 20 años en adelante, que vivan en Estados Unidos.

3.8.2. Segmentación de mercado

El segmento de mercado en el que se enfocará el negocio serán los estratos medio-alto y alto. Es importante mencionar que los salarios en Estados Unidos son relativamente altos y la mayoría de las personas cuentan con un seguro médico que tal vez les permita fácilmente realizar viajes de turismo odontológico.

3.8.3. Segmentación geográfica

Para el caso de turismo odontológico, la segmentación geográfica que se realizará, será enfocarse en los principales estados de Estados Unidos. Entre los cuales están California, Distrito de Columbia (Washington D.C.), Florida, Illinois, Massachusetts, Nueva Jersey, Nueva York y Texas.

3.8.3.1. Segmentación demográfica

Según la oficina de censos de Estados Unidos, en los principales estados listados en el apartado anterior, existen alrededor de 85 millones de habitantes

dentro del segmento de interés indicado (United States Census Bureau,, 2012).
(Ver anexo 3).

Edad: 20 - 65 años.

Género: Masculino y femenino.

Nacionalidad: Indistinta, que sean residentes de Estados Unidos.

Ingresos: Ingresos de USD 60.000 anuales.

3.8.3.2. Segmentación psicografica

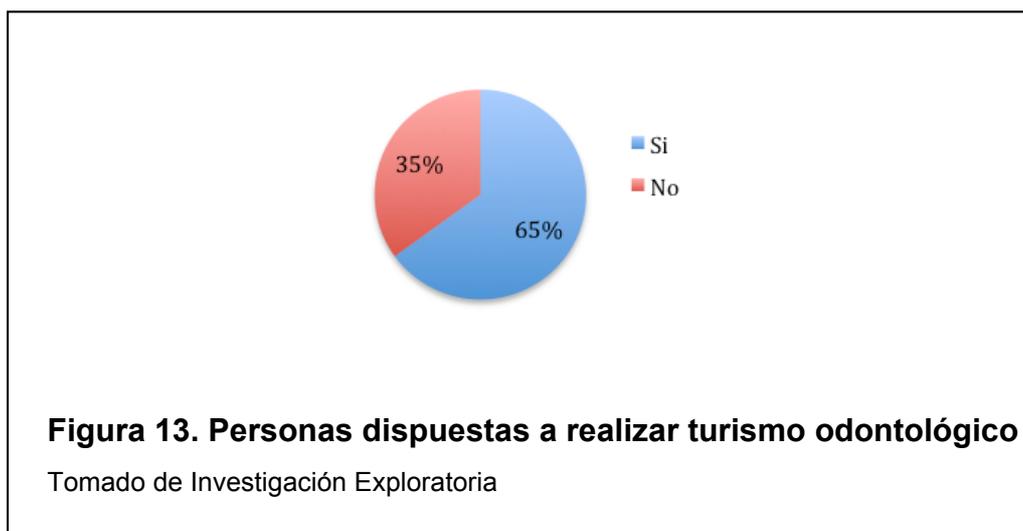
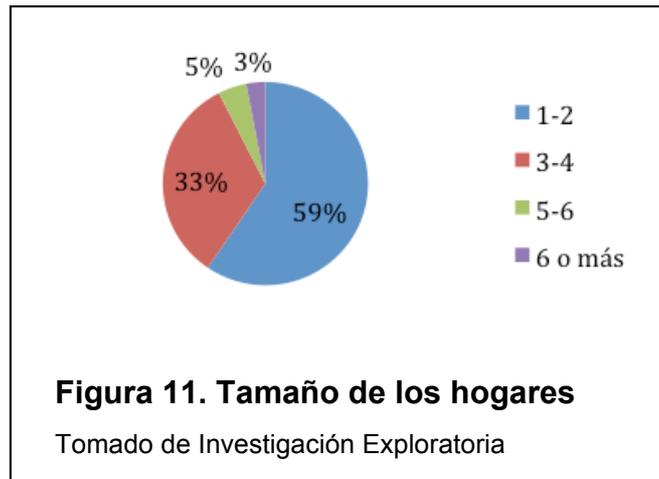
Los norteamericanos buscan constantemente nuevas alternativas de hacer turismo. Además el 73% de la población total tiene acceso a Internet, y a la tecnología, por lo que es más sencillo encontrar cualquier nueva oferta de productos o servicios (Banco Mundial, 2012).

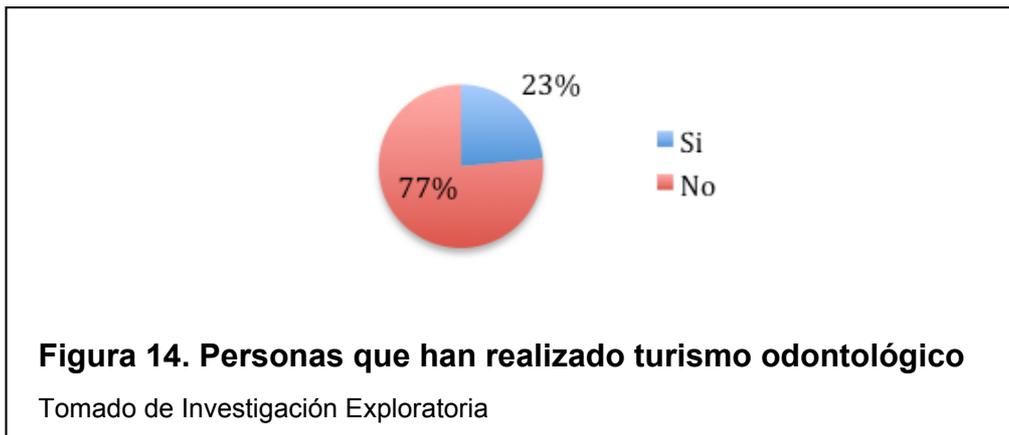
3.9. Investigación exploratoria

Es importante realizar una investigación exploratoria mediante una encuesta realizada en un portal Web a personas de distintas edades y géneros de las principales ciudades de Estados Unidos que tendrían la posibilidad de viajar a Ecuador a realizar turismo odontológico. Las ciudades elegidas fueron: Nueva York, Newark, Chicago, Miami, Los Angeles, Houston, Boston y Washington D.C. El número de encuestas realizadas fue de 200. (Ver anexo 4).

3.9.1. Resultados







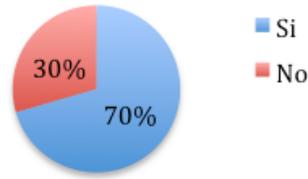


Figura 17. Personas que cuentan con seguro dental

Tomado de Investigación Exploratoria

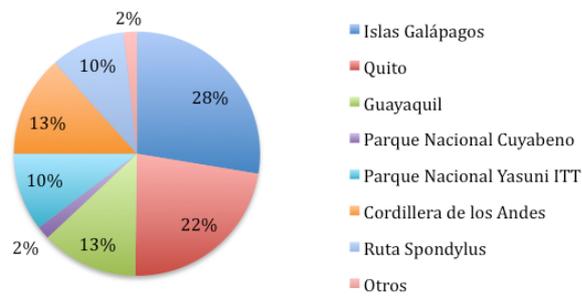


Figura 18. Lugares preferidos por los turistas

Tomado de Investigación Exploratoria

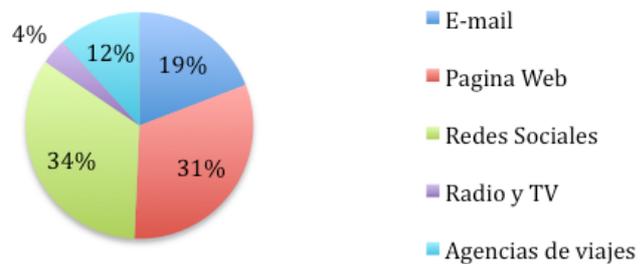


Figura 19. Métodos de publicidad del servicio

Tomado de Investigación Exploratoria



3.9.2. Conclusiones

- Según los datos proporcionados en la inteligencia de mercados, el plan es viable, el mercado objetivo tiene índices económicos altos PIB per cápita de USD 48.441, lo cual garantiza el poder de compra de los clientes.
- A pesar de que en promedio un tratamiento dental simple bordea los USD 5.000, estos servicios son altamente demandados.
- Estados Unidos cuenta con un 75% de concentración de la población urbana. Esto facilita la promoción del servicio y la búsqueda de nuevas alternativas.
- El mercado objetivo acepta el servicio si este cuenta con normas y estándares de calidad.

- Se puede promocionar el servicio a través de las ferias y gremios que existen en el mercado objetivo.
- Los costos de publicidad y promoción en el mercado objetivo pueden ser bajos ya que más del 75% de la población tiene acceso a Internet.
- El 66% de los encuestados confía en los médicos y en el sistema de salud ecuatoriano.
- Los destinos preferidos de los turistas son Galápagos, Quito, Guayaquil, y la Amazonía.
- Se puede concluir que el mercado objetivo sí utiliza este tipo de servicios al decir que gastan en promedio anual, USD 1.303.902 en cirugías plásticas y tratamientos médicos, en otros países. Por lo tanto, es factible implementar el plan de negocio en el mercado objetivo seleccionado.
- El precio que estarían dispuestos a pagar está determinado por lo que gastan en los servicios dentales en Estados Unidos que es entre USD 2.000 y más de USD 6.000.

3.10. Tamaño de Mercado

3.10.1. Demanda

La demanda de este servicio se origina a raíz de que las personas buscan nuevas alternativas ante los elevados costos de los tratamientos odontológicos en Estados Unidos. Prefieren combinar servicios médicos con la oportunidad de realizar turismo en nuevos destinos internacionales.

3.11. Competencia y sus ventajas

La ventaja que poseen KEVA Dental Center y Global-Dental es que tienen una marca y esto podría atraer más fácilmente a turistas. Ofrecen tratamientos estéticos muy interesantes desde el punto de vista del método. Sin embargo, en Quito, el turismo odontológico no se encuentra explotado adecuadamente.

Las clínicas dentales buscan ofrecer directamente el servicio, causando un desenfoco de su actividad principal de negocio (Zook, 2004).

Por otro lado, las agencias de viajes en Quito ya están abriéndose mercado con el servicio de turismo odontológico, ofreciendo paquetes turísticos muy atractivos para el cliente y a excelentes tarifas.

3.12. Participación del mercado y ventas de la industria

3.12.1. Participación del mercado

El país atrae a muchas personas por el tema de salud a menores precios y con la misma calidad. Este tipo de servicios se promocionan a nivel mundial gracias al Internet, revistas y agencias de viajes.

Es importante que el gobierno apoye a este sector para seguir atrayendo más turistas en busca de tratamientos médicos, cirugías, tratamientos post-operatorios y tratamientos odontológicos. Muchos países de la región y del mundo ya ofrecen a nivel mundial sus servicios de turismo médico.

3.12.2. Ventas de la industria

Cada vez son más los países de Latinoamérica que ofrecen servicios médicos y dentales como alternativa para mercados en donde estos servicios son extremadamente costosos, como es el caso de Estados Unidos. Los datos de un estudio realizado por el Ministerio de Turismo muestran que a Colombia ingresaron 630 norteamericanos en 2008, en busca de medicina preventiva, curativa y estética (Moreno, 2010).

Actualmente en Ecuador existen varias alianzas entre clínicas, hospitales, hoteles y operadores de turismo para brindar servicios de turismo médico, entre las más famosas se destacan MedTravel en la ciudad de Quito (Moreno, 2010);

Cuenca cuenta con una alianza entre la Fundación Municipal de Turismo para Cuenca y varias clínicas y hospitales de la ciudad (Lara, 2012).

Este tipo de alianzas generadas para ofrecer servicios de turismo médico garantizan al cliente una excelente calidad en los servicios médicos además de ofrecer las mejores opciones turísticas de Ecuador (Lara, 2012).

También existen varias clínicas odontológicas que ofrecen el servicio directamente a través de su página Web, como es el caso de Global-Dental, que ofrece servicios dentales enfocándose a migrantes ecuatorianos que viven en el extranjero. La Clínica KEVA Dental Center atiende pacientes extranjeros que llegan directamente por recomendaciones pero no cuentan con una línea de servicio específico.

En base a la información obtenida de la competencia, no se tiene estimada una demanda real, pero se puede determinar que existe una demanda potencial de aproximadamente 1000 usuarios anualmente, según la información que existe sobre Colombia y Costa Rica. Según esta información la empresa Odonto-Turismo podría atender aproximadamente entre 100 y 150 usuarios.

3.13. Oportunidad de Negocio

De acuerdo al análisis de la industria, el turismo en Ecuador sigue aumentando cada año. El crecimiento en 2011 respecto al 2010 fue de 13,4%, siendo este el más alto en los últimos diez años. Los productos y servicios de turismo se han diversificado, la inversión en servicios complementarios como infraestructura hotelera, nuevas atracciones turísticas, carreteras y rutas áreas ha aumentado considerablemente desde el año 2006. Las clínicas y hospitales del país cumplen las normas de calidad y seguridad avalados por el Ministerio de Salud, Normas INEN e ISO (Ministerio de Salud Pública, 2012).

El turismo receptivo internacional ha mantenido un crecimiento positivo si analizamos su tendencia en los últimos 10 años. Este crecimiento y este desarrollo tanto de la industria, como de otros factores relacionados con el turismo brindan una oportunidad para desarrollar nuevos proyectos turísticos, apoyados por una fuerte campaña publicitaria a nivel internacional impulsada por el Gobierno Nacional con el fin de atraer cada vez más turistas e inversores al país.

En base a la inteligencia de mercados se puede reconocer que el país objetivo cuenta con excelentes condiciones para ofrecer el servicio en este mercado. Estados Unidos cuenta con un excelente PIB per cápita (USD 48.442). Los servicios dentales en Estados Unidos son muy costosos y las personas cada vez buscan nuevas alternativas en otros países donde los tratamientos médicos son más baratos (Medina, 2012).

La concentración urbana del país objetivo es de 75%, es una sociedad caracterizada por el consumismo y el vanguardismo. Además la tecnología hace más fácil encontrar nuevos destinos y nuevas alternativas de tratamientos dentales.

De acuerdo a los datos anteriores se puede concluir que sí existe una oportunidad de negocio.

CAPITULO IV

4. PLAN DE MARKETING

El siguiente capítulo contiene las estrategias de marketing para poner posición de manera efectiva a la empresa Odonto-Turismo Ltda.

4.1. Objetivos del Plan de Marketing

4.1.1. Objetivo General

Elaborar un plan de marketing, para posicionar en el mercado el servicio de turismo odontológico para norteamericanos.

4.1.2. Objetivos específicos

- Lograr una participación del mercado de al menos 6%.
- Posicionar al negocio en las principales ciudades norteamericanas.
- Lograr la fidelidad de los clientes norteamericanos y residentes de otras nacionalidades en Estados Unidos, por medio de una adecuada publicidad.

4.2. Estrategia general de marketing

Se implementará una estrategia de diferenciación del servicio, añadiendo valor al mismo con la opción de viajar a un destino turístico de Ecuador, teniendo en cuenta las necesidades y preferencias de cada cliente (Kotler & Armstrong, 2003).

4.2.1. Marketing Mix

Producto / Servicio

Se busca ofrecer un servicio personalizado desde el momento en que los clientes buscan los servicios mediante la página Web. Luego al llegar a Quito, los turistas cuentan con todas las comodidades necesarias. Transporte para todas las actividades que necesite realizar el cliente. Los tratamientos odontológicos están a cargo de la clínica y después de los tratamientos el cliente podrá iniciar su viaje turístico al destino de su elección.

Cuando una persona adquiere el servicio, está incluido:

- Boletos aéreos
- Hospedaje en el hotel que el cliente prefiera (3 opciones).
- Transporte desde y hacia el aeropuerto internacional.
- Transporte desde y hacia la clínica odontológica.
- Paquete turístico.
- Transporte vía aérea o terrestre al destino turístico.
- Seguro médico.
- Teléfono celular.

Precio

El precio depende del servicio odontológico que los pacientes necesiten realizarse, del hotel que elijan para su estadía en Quito durante la atención médica, y del destino turístico que deseen conocer dentro de Ecuador. Una mayor calidad en el servicio no implica precios más altos.

Plaza (Distribución)

La distribución será exclusiva dada la dificultad de contratar intermediarios. La distribución se la pretende realizar por medio de la página Web de la empresa en donde se puede obtener comunicación entre los turistas y personal de la empresa.

Otro método de distribución a mediano plazo, será por medio de las agencias de viajes en los Estados Unidos. Se necesita lograr convenios y alianzas estratégicas con las agencias para poder distribuir el servicio de turismo.

Promoción

La promoción se realizará por medio del uso de Internet. El uso de correos electrónicos, redes sociales y otras páginas Web, ayudarán a comunicar los servicios en el mercado objetivo. El uso de videos, fotografías y testimonios serán muy útiles en estos medios para dar a conocer el servicio.

Las ferias de turismo y de termalismo a nivel mundial pueden ser muy importantes para promocionar y posicionar el negocio y los servicios. Será ideal desarrollar buenas estrategias para llegar a estas ferias de la mejor manera.

4.3. Política de precios

4.3.1. Meta de ventas

La meta de ventas es lograr ingresos suficientes para financiar las actividades de la empresa y poder obtener una rentabilidad anual de al menos 20%. La meta es incrementar las ventas cada año; según los objetivos planteados el crecimiento esperado es de 5%.

Según la investigación exploratoria los clientes norteamericanos gastan entre USD 2.000 y más de USD 6.000, ya sea en seguro dental o en tratamientos

dentales. Por esta razón los precios de los tratamientos en Ecuador siguen siendo accesibles para este mercado. Adicionalmente, según la inteligencia de mercados los norteamericanos gastan anualmente en promedio USD 1.303.902 en cirugías plásticas y tratamientos médicos en otros países de Latinoamérica.

4.3.2. Determinantes del precio

Los precios de los paquetes de turismo odontológico varían dependiendo del valor del tratamiento dental, y del destino turístico que la persona prefiera.

Los precios de los tratamientos odontológicos se mantendrán estables, por medio de convenios con la clínica. Excepto algún caso extraordinario en el que los precios tengan que subir por motivos externos a la clínica y a la empresa.

Los precios de los paquetes turísticos dependen del lugar, la temporada y el número de personas. Se buscará mantener un convenio en el cual la agencia de viajes u operadora de turismo puedan ofrecer a la empresa tarifas preferenciales en los viajes a los distintos destinos turísticos del país.

A continuación se detalla una tabla de tratamientos odontológicos que son los más solicitados en las clínicas y paquetes turísticos que se ofrecerán a los clientes.

4.3.3. Paquetes Turísticos

A continuación se puede ver las diferentes ofertas turísticas con las cuales se iniciarán las operaciones, además del costo y el precio por persona. El detalle de los mismos puede verse en el anexo 5.

Tabla 14. Presupuesto estimado de un paquete turístico en la ciudad de Quito

Incluye	Costo x unitario	Precio x unitario
Quito Milenario (5 Días)	\$450,00	\$700,00

Tomado de Agencia de Viajes y Turismo Rainbow

Tabla 15. Presupuesto estimado de un paquete turístico en entre Guayaquil y la Ruta de Spondylus

Incluye	Costo x unitario	Precio x unitario
Guayaquil y Ruta del Spondylus (6 Días)	\$700,00	\$950,00

Tomado de Agencia de Viajes y Turismo Rainbow

Tabla 16. Presupuesto estimado de un paquete turístico en Galápagos

Incluye	Costo x unitario	Precio x unitario
Galápagos combinado Hotel Silberstein y Paseos en Yate (5 Días)	\$1.600,00	\$2.100,00

Tomado de Agencia de Viajes y Turismo Rainbow

Tabla 17. Presupuesto estimado de un paquete turístico en La Amazonía ecuatoriana

Incluye	Costo x unitario	Precio x unitario
Amazonía - Casa Del Suizo (3 días)	\$450,00	\$700,00

Tomado de Agencia de Viajes y Turismo Rainbow

Es importante mencionar que los boletos aéreos internacionales no se incluyen en el valor debido a la variación de tarifas y la diferencia de precios dependiendo desde la ciudad que viaje el cliente.

4.3.4. Tratamientos dentales

Tabla 18. Presupuesto de una Rehabilitación dental completa en Quito

Plan de tratamiento de Rehabilitación Dental completa	Costo	Precio
Diente Provisional	\$45,00	\$80,00
Implante + cirugía	\$900,00	\$1.300,00
Cirugía y hospitalización para realizar injertos óseos	\$6.500,00	\$9.000,00
Endodoncia	\$350,00	\$600,00
Corona	\$400,00	\$650,00
Costo de cada incrustación en dientes	\$400,00	\$500,00
Blanqueamiento	\$350,00	\$550,00
Profilaxis	\$45,00	\$80,00
Extracción por cada tercer molar	\$100,00	\$140,00

Tomado de Clínica de Especialidades del Dr. Sandoval.

4.3.5. Estrategia de precios

La estrategia de precios será la de Penetración del Mercado, esto significa que se ofrece precios bajos que permitan cubrir los costos y así alcanzar un gran volumen de ventas (Kotler & Armstrong, 2003).

Una vez que se alcance el posicionamiento deseado y se logre cubrir los costos, se podría aplicar una estrategia de descremado de precios, que permita segmentar el mercado de mejor manera, siempre y cuando ya se tenga una buena cartera de clientes frecuentes.

4.4. Táctica de Ventas

La táctica de ventas será a través de un intermediario, quien será el encargado de poner en contacto al cliente con el personal de la empresa encargado de la asesoría y gestión del servicio.

4.5. Política de servicio al cliente y garantías

Se debe tener especial cuidado en la calidad de todos los componentes del servicio para garantizar la completa satisfacción de los clientes.

La clínica odontológica con la que firmaremos la alianza estratégica para atender a los turistas, garantiza un alto porcentaje de satisfacción de sus clientes actualmente. El objetivo de la misma es obtener una certificación ISO, la cual ofrece una garantía en cuanto a calidad y seguridad en el manejo de pacientes.

Además de esto, la empresa Odonto-Turismo está en la obligación de realizar cursos de capacitación de atención a clientes extranjeros, constantemente a todo el personal, tanto de la clínica odontológica, como de la misma empresa y de la agencia de viajes para garantizar un buen trato hacia el cliente.

Una de las actividades de la empresa es la de dar seguimiento posventa a los clientes para medir el nivel de satisfacción. Se realizarán encuestas, se ofrecerá un buzón de sugerencias y comentarios para poder mejorar y cambiar las falencias del servicio.

Todos los tratamientos tendrán garantía de un año. Y para casos de emergencia, en los que el paciente necesite atención médica inmediata, y ya se encuentre en su ciudad de residencia, la empresa Odonto-Turismo gestionará la atención en una clínica de la ciudad de residencia cliente.

4.6. Publicidad y Promoción

4.6.1. Publicidad

Internet

Hoy en día el Internet es la herramienta más utilizada por muchas empresas que ofrecen todo tipo de productos y servicios. Para el caso de servicios nuevos como el turismo médico, específicamente el turismo odontológico, el Internet será la principal herramienta para promocionar el servicio, y destacar la ventaja de los precios más bajos de los tratamientos dentales, la excelente la calidad de los odontólogos y los destinos turísticos de Ecuador (Diariopyme, 2011).

El diseño y puesta en marcha de la página Web de la empresa debe ser anticipado. Esto con la finalidad de poder realizar pruebas técnicas que permitan garantizar una adecuada navegación de los visitantes. La página debe ser amigable para permitir una fácil navegación. También es muy importante ofrecer las seguridades necesarias, ya que los clientes deberán pagar con sus tarjetas de crédito.

Reportajes de la empresa

Una excelente forma de publicidad para el negocio sería invitar a reporteros de medios escritos, como por ejemplo, algunas de las principales revistas norteamericanas, para que conozca el servicio, sea atendido en la clínica y conozca los destinos turísticos del país, para que de esa forma se logre conseguir un reportaje en las revistas para darnos a conocer más ampliamente. Este tipo de publicidad tiene un costo que deberá estar contemplado en los gastos de la empresa. El costo de este tipo de publicidad será el siguiente:

Tabla 19. Presupuesto de un reportaje sobre el negocio

Descripción	Costo
Boleto Aéreo Miami-Quito-Miami	\$600,00
Atención odontológica	\$600,00
Paquete turístico	\$500,00
Hospedaje en Quito	\$200,00
Traslados en Quito	\$200,00
Gastos varios	\$400,00
Total	\$2.500,00

Relaciones públicas

Para poder comunicar el éxito del negocio será necesario aparecer en publicaciones importantes del medio, como son revistas de turismo y en páginas Web de las asociaciones de turismo médico del mundo.

Además será importante mantener una buena relación con proveedores, clientes y accionistas para lo cual se busca tener relación directa con todos y de ser necesarios realizar reuniones sociales que permitan afianzar las relaciones.

Lanzamiento del Negocio

Se realizará un evento social para dar a conocer a la sociedad el inicio del funcionamiento de la empresa y del negocio. Para este evento se contará con la participación de autoridades del Ministerio de Turismo, médicos odontólogos, empresarios de la industria de turismo, inversionistas, familia y amigos.

El evento será organizado por una empresa dedicada a este tipo de servicios. Los requerimientos son los siguientes:

Tabla 20. Insumos para lanzamiento del negocio

Detalle	Precio Unitario
Bebidas Alcohólicas y no alcohólicas	\$ 400,00
Servicio de Catering	\$ 300,00
Total	\$ 700,00

Tomado de SAP

Marca y slogan

La marca o nombre del negocio es Odonto-Turismo, basado en los servicios que se ofrece. Además es importante que el nombre sea fácil de recordar. Los colores son: blanco, azul y azul claro, colores que normalmente son utilizados en clínicas y hospitales.

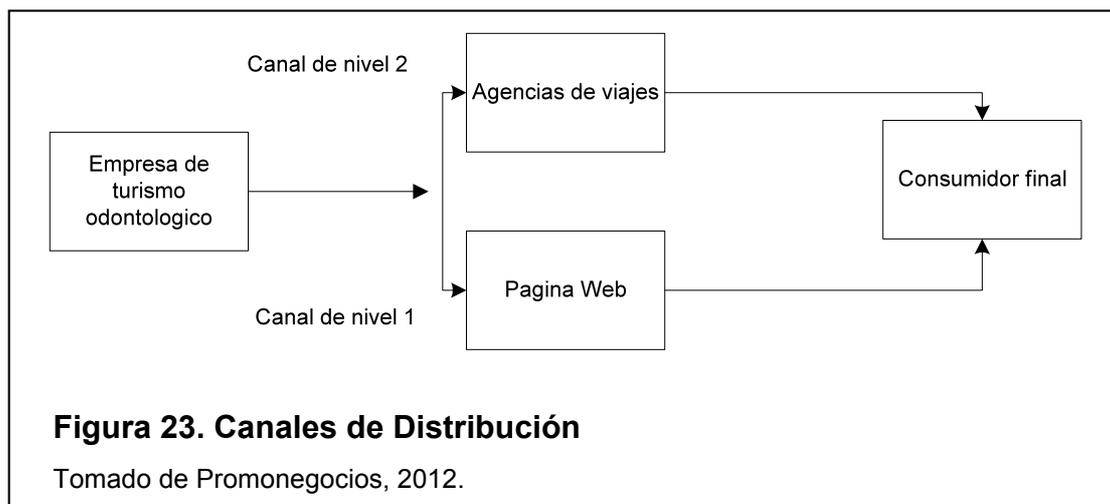
El slogan Del servicio es “Visite Ecuador y renueve su sonrisa”.

**4.7. Distribución**

La empresa planea utilizar un canal de distribución directo (Canal de nivel 1), por medio de una página Web donde los potenciales clientes podrán solicitar el servicio.

Adicionalmente, debido a la dificultad de difusión de una nueva página Web, se utilizará intermediarios directos (Canal de nivel 2), que en este caso serán agencias de viajes y empresas intermediarias en Estados Unidos (Promonegocios, 2012).

Los canales de distribución de la industria permiten la diversificación por medio de varios métodos o intermediarios. Podrían actuar empresas relacionadas, personas, agencias de viajes, gobiernos, entre otros.



4.7.1. Estrategias de Distribución

Debido al gran tamaño del mercado estadounidense, se pretende optimizar recursos para lograr llegar a la mayor cantidad de personas en ese mercado y obtener una distribución óptima.

Entre las principales estrategias que se ha planeado implementar están: La masificación de correos electrónicos, anuncios en redes sociales y el uso de publicidad digital para promocionar la página Web de la empresa; además contar con intermediarios que permitan aumentar las ventas del servicio.

4.8. Proyección de ventas

4.8.1. Supuestos

- La proyección de ventas se hará a cinco años, en dólares americanos, a precios constantes y en tres escenarios.
- Dado que no existe un número exacto de ventas de la competencia, se utilizará los datos obtenidos en la entrevista con el director ejecutivo de MedTravel Ecuador.
- Según el señor Rampón, un número óptimo y real de clientes es, en promedio, 8 clientes por mes, siempre y cuando se cuente con un buen posicionamiento e intermediario en Estados Unidos.
- Para los escenarios se toma como referente la industria de turismo de la siguiente manera: para el escenario optimista uno de los picos más altos es 13,6%; para el escenario pesimista uno de los picos más bajos es 4,14% y para el escenario esperado el promedio ponderado por regresión lineal es de 6,6%.

Una ventaja competitiva con la que se cuenta, es el hecho de que la clínica del Dr. Fernando Sandoval ya ha atendido a personas que vienen del extranjero sin solicitar paquetes complementarios de turismo, y que además atienden a personas extranjeras que residen en Ecuador.

Tabla 21. Proyección de ventas en número de personas

Proyección de ventas en número de personas					
	1	2	3	4	5
Escenario Pesimista	116	120	124	128	132
Escenario Esperado	120	128	136	145	155
Escenario Optimista	124	141	160	182	207

Tomado de Medtravel Ecuador.

Tabla 22. Proyección de ventas en dólares

Proyección de ventas en dólares					
	1	2	3	4	5
Pesimista	\$383.660,00	\$399.543,52	\$416.084,63	\$433.310,53	\$451.249,59
Esperado	\$400.540,00	\$426.975,64	\$455.156,03	\$485.196,33	\$517.219,29
Optimista	\$404.990,00	\$460.068,64	\$522.637,98	\$593.716,74	\$674.462,22

Tomado del Capítulo Financiero.

CAPITULO V

5. PLAN DE OPERACIONES

Este capítulo detalla las operaciones logísticas, administrativas y de apoyo, que logren el completo éxito de la empresa al momento de empezar sus funciones.

5.1. Estrategia de Operaciones

La empresa se encargará de planificar el servicio de turismo médico para cada cliente. Se debe tomar en cuenta los tratamientos dentales que el cliente requiera para poder planificar un viaje dentro del país.

Los tratamientos dentales están a cargo de la clínica, mientras que los paquetes turísticos son facilitados por una agencia de viajes en Quito.

La gestión de la empresa para planificar será de manera ordenada y cordial para que el cliente se sienta siempre a gusto.

5.1.1. Componentes del servicio

Promoción y oferta del servicio

En esta etapa se busca promocionar el servicio para captar la atención del cliente. Esto se realizará en redes sociales, páginas Web y en publicaciones impresas; el principal objetivo de promocionar el servicio es hacer conocer lo que se ofrece y las ventajas de realizar turismo odontológico.

Contacto con el cliente

El contacto con el cliente es por medio de correo electrónico, llamada telefónica o video conferencia. La principal función del contacto con el cliente potencial es aclarar las dudas y brindar toda la información que el cliente requiera.

Atención odontológica

La atención odontológica estará a cargo de odontólogos de excelente nivel. Ellos evaluarán, guiarán, asesorarán y tratarán a los pacientes durante el proceso del tratamiento odontológico. El objetivo es brindar una experiencia cálida, con un trato personalizado a los clientes y con los mejores estándares de seguridad y calidad en la atención odontológica.

Viaje turístico

El viaje turístico dentro de Ecuador es el complemento del servicio que se ofrece. Las personas pueden viajar dentro del país y conocer destinos turísticos destacados a nivel mundial. Todas las actividades turísticas estarán a cargo de la empresa Odonto-Turismo, la cual contará con un guía turístico para coordinar todas las actividades que el cliente desee realizar durante su estadía en Ecuador. La empresa además contará con alianzas estratégicas con agencias de viajes y operadoras de turismo para poder ofrecer mejores precios en los paquetes turísticos dentro del país.

5.2. Ciclo de Operaciones

Se debe tener en cuenta que algunas de las operaciones o actividades dentro del servicio que se ofrece no depende directamente de la empresa; pero si es parte de las obligaciones velar para que esas actividades se las realice exitosa y cuidadosamente para garantizar la satisfacción de los clientes.

Buscar Clientes

- Una actividad muy importante para el giro del negocio será buscar clientes. Esto se realizará por medio de publicidad en redes sociales y e-mails masivos.
- Una vez que la persona está interesada en el servicio, solicitará información por medio de la página Web de Odonto-Turismo.

Envío de información

- El agente asesor de Odonto-Turismo enviará toda la información solicitada por el cliente potencial. Si es necesario realizará una llamada telefónica o una entrevista vía Skype.
- Según la información que recibe el interesado en adquirir el servicio, podrá decidir si continua con el proceso para adquirir el servicio o no.
- En caso de continuar el futuro cliente debe enviar fotografías bucales y radiografías panorámicas para que el odontólogo analice el caso específico de la persona.
- Las fotografías y radiografías serán enviadas al agente asesor de Odonto-Turismo, quien se encargará de hacer llegar estos documentos a la clínica para su evaluación.

Diagnostico, Presupuesto y Planificación del Servicio

- Luego que la clínica emita un diagnostico y un presupuesto estimado del tratamiento que requiere cada persona, el agente asesor del servicio de turismo deberá enviar esta información al cliente junto a un cronograma de planificación del servicio completo.
- El cliente emitirá su decisión final de aceptar o no el servicio basado en la información de tiempos y costos estimados para el viaje.
- Si el cliente decide aceptar el servicio, se procede a completar los detalles del mismo con las actividades complementarias al tratamiento odontológico.

- El cliente podrá elegir entre algunas opciones turísticas dentro del país.

Revisión del pre-contrato y pago del servicio

- Se elabora un pre-contrato de compra-venta donde constan todos los detalles del servicio, responsabilidades de las partes involucradas, tiempos para las diferentes actividades incluidas en el servicio y precios.
- El contrato es enviado al futuro cliente para su revisión.
- Si el contrato no requiere modificaciones, el cliente deberá realizar el pago del servicio por medio de tarjeta de crédito a través de la página Web de Odonto-Turismo.

Coordinar detalles del servicio y llegada del cliente

- El asesor de Odonto-Turismo debe coordinar los detalles del servicio contratado. Entre estos se contempla:
 - ✓ Compra de boleto aéreo.
 - ✓ Reserva de hotel en Quito.
 - ✓ Reserva de cita en clínica odontológica.
 - ✓ Reserva de paquete turístico.
- Al momento de la llegada del cliente, personal de Odonto-Turismo lo recibirá en el aeropuerto para dirigirlo hacia su hotel.
- El cliente deberá firmar el contrato previamente revisado.
- Personal de Odonto-Turismo se encargará de transportar al cliente hacia la clínica odontológica y posteriormente hacia el hotel.
- El pago puede ser con tarjeta de crédito y los clientes tienen la opción de pagar un 50% al inicio y el 50% restante al final del servicio. Para lo cual los clientes tendrán hasta 8 días para realizar el pago final.

Tratamiento Dental

- En la clínica el paciente será sometido a los chequeos previos.
- Después de los chequeos será atendido inmediatamente para iniciar el tratamiento dental.
- En caso que existieran gastos extras no contemplados en la cotización, tanto el paciente como el asesor del servicio serán notificados con el fin de prever el pago de dichos gastos.

Viaje turístico

- El operador de turismo asociado con la empresa Odonto-Turismo será quien dirija al cliente en su viaje de turismo.
- En algunos casos será el operador quien acompañe a los clientes.
- En la mayoría de los casos el cliente deberá regresar a Quito para chequeos pos operatorios en la clínica odontológica.

Medición del nivel de satisfacción

- El asesor de servicio se encargará de realizar una encuesta a los clientes para medir el nivel de satisfacción.
- Recibirá cualquier tipo de quejas y sugerencias para mejorar los servicios.
- Guardará en la base de datos los datos del cliente.

Viaje de retorno al país de origen

- El asesor de servicio planificará con personal del hotel el traslado del cliente hacia el aeropuerto para su retorno a su país de origen.

Pago a proveedores

- La empresa Odonto-Turismo tendrá un plazo máximo de quince días para pagar a sus proveedores por los servicios dentales y turísticos.

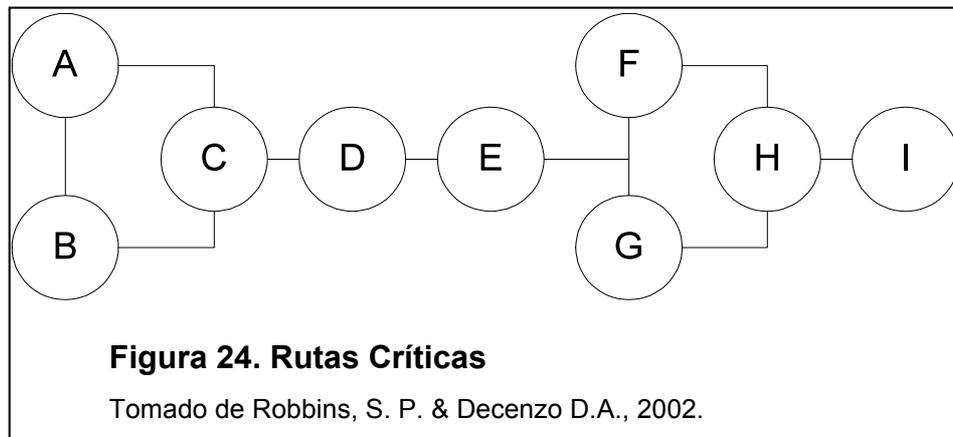
5.3. Ruta Crítica

A continuación un resumen de las rutas críticas que se generan en los procesos del servicio, según la definición de Render en su libro *Fundamentos Cuantitativos para los Negocios* (Render, Stair, & Hanna, 2006).

Es importante mencionar que los procesos a continuación son únicamente los principales que pueden generar retrasos, según un análisis realizado con el flujo de procesos de la Figura 25.

Tabla 23. Actividades Relevantes

Activad	Descripción	Predecesor
A	Buscar clientes	-
B	Enviar información	A
C	Aceptar el servicio	A,B
D	Envío de fotografías	C
E	Médico emite diagnostico y envía	D
F	Cliente recibe diagnostico	E
G	Cliente decide si seguir o no	E,F
H	Cliente elige opciones	G
I	Cliente realiza el viaje	G,H



Según la Figura 24, existen dos rutas críticas. El proceso C y H deberán ser cuidadosamente observados para evitar demoras en estas etapas. Sin embargo, estas actividades son ejecutadas por el cliente, por lo que la dirección de operaciones deberá desarrollar estrategias para evitar los retrasos en el proceso.

5.3.1. Flujo de procesos

A continuación se presenta todo el proceso del servicio de turismo odontológico, además se incluyen todas actividades intermedias y finales de los involucrados en el servicio (Render, Stair, & Hanna, 2006).

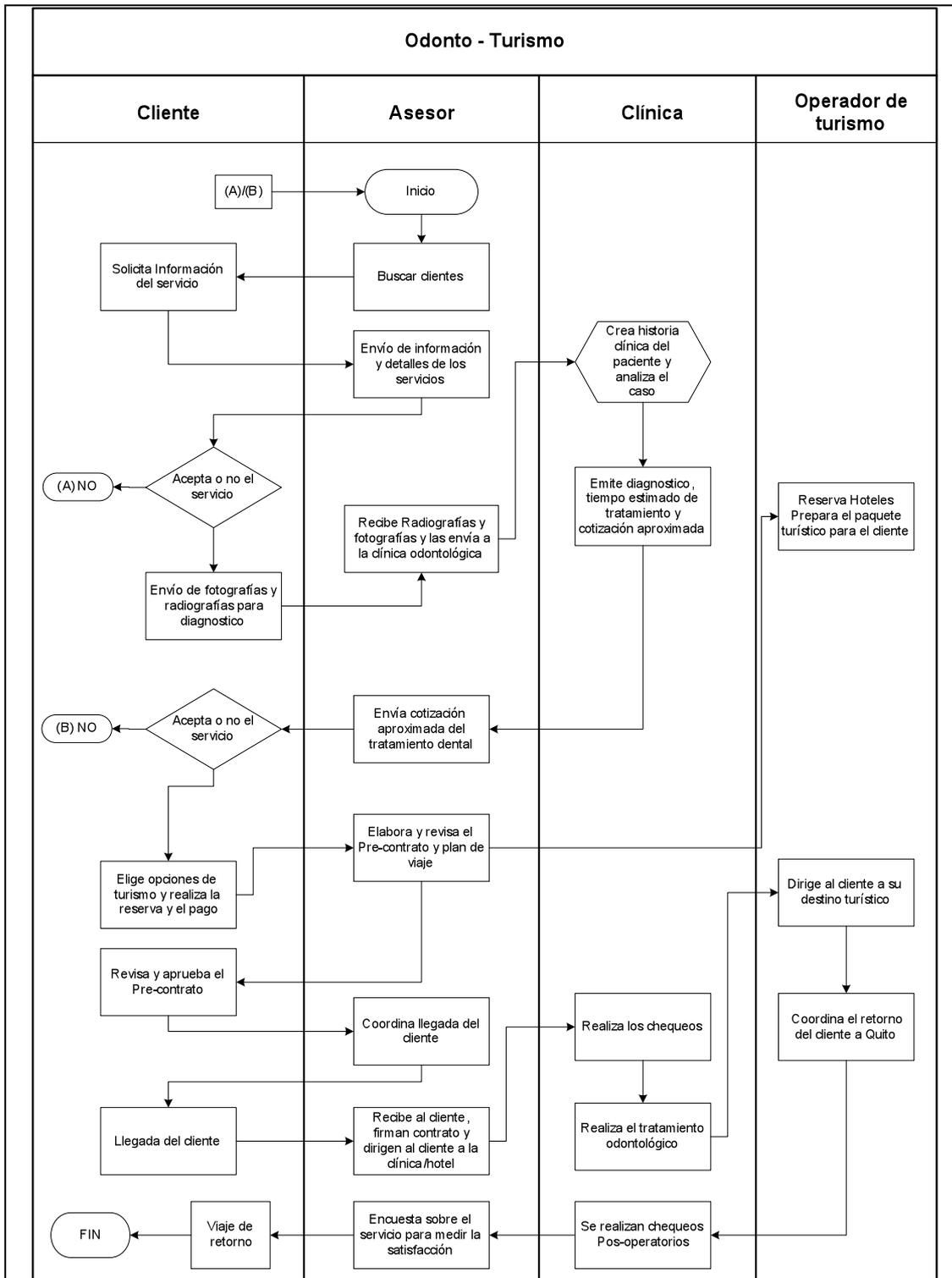


Figura 25. Flujo de procesos de la empresa de turismo odontológico

Tomado de Medtravel Ecuador

Tabla 24. Tiempos estimados pre y post operatorios

Procedimiento	Tiempo previo (días)	Tiempo de reposo (días)	Revisión Post-Operatoria
Implantes + Cirugía	2	0	Sí
Cirugía de Injertos óseos	1	3	Sí
Endodoncia	0	0	No
Corona + Incrustación	2	0	Sí
Extracción	0	1-2	Sí

Tomado de Clínica de Especialidades Dr. Sandoval.

5.4. Requerimiento de equipos y herramientas

A continuación se detalla los requerimientos de equipos de computación para el funcionamiento de la empresa.

Tabla 25. Equipos de computación

Cantidad	Equipo	Costo unitario	Costo Total
9	Computadores personales	\$450,00	\$4.050,00
1	Impresora, escáner y copiadora	\$700,00	\$700,00
TOTAL			\$7.600,00

Tomado de Artefacta y Computron.

5.5. Muebles y enseres

Es necesario contar con mobiliario de oficina para las operaciones de la empresa. A continuación el resumen del requerimiento de mobiliario y algunos equipos.

Tabla 26. Muebles y enseres

Muebles y enseres			
Cantidad	Detalle	Valor Unitario	Valor Total
1	Escritorio Gerencial	\$450,00	\$450,00
4	Escritorio Ejecutivo	\$400,00	\$1.600,00
5	Silla giratoria	\$120,00	\$600,00
5	Silla giratoria Gerente	\$300,00	\$1.500,00
1	Sofá para sala de espera 3 puestos	\$440,00	\$440,00
1	Sofá para sala de espera 2 puestos	\$290,00	\$290,00
1	Mesa para cocina	\$150,00	\$150,00
1	Mesa de reuniones	\$350,00	\$350,00
1	Dispensador de Agua	\$150,00	\$150,00
1	Horno Microondas	\$200,00	\$200,00
1	Cafetera	\$50,00	\$50,00
10	Archivadores aéreos	\$180,00	\$1.800,00
3	Biblioteca baja	\$230,00	\$690,00
1	Counter alto	\$720,00	\$720,00
1	Refrigerador Pequeño	\$600,00	\$600,00
TOTAL			\$9.590,00

Tomado de Promo & Design.

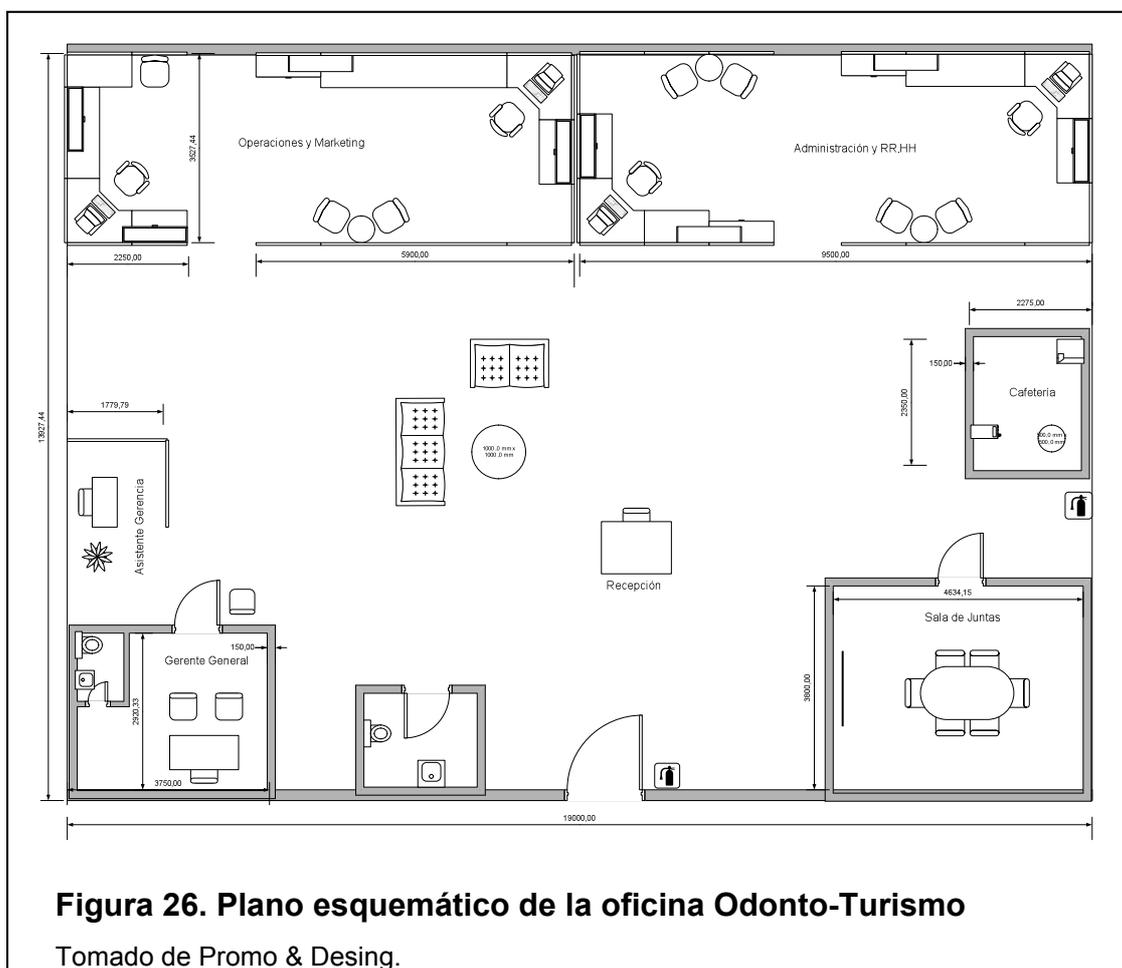
5.6. Instalaciones y Mejoras

Las instalaciones que se requieren son únicamente oficinas donde trabajará el equipo. Para esto será necesario arrendar una oficina que cumpla con las necesidades de la empresa. Debe ser de al menos 300 m² para que el equipo trabaje con comodidad y en un ambiente confortable.

Tabla 27. Instalaciones y mejoras

Instalaciones y mejoras			
Cantidad	Detalle	Costo Unitario	Costo Total
5	Área de Trabajo esquinera	\$350,00	\$1.750,00
1	Instalaciones eléctricas	\$600,00	\$250,00
1	Salidas telefónicas	\$250,00	\$250,00
TOTAL			\$2.250,00

Tomado de Promo & Design.



5.7. Localización geográfica y requerimientos de espacio físico

Para la selección de la ubicación se determinaron tres opciones y se identificaron los principales factores que influyen para la selección del local. Se

dio una puntuación a cada factor, donde 5 es el mejor y 1 el peor, para comparar entre sí los resultados de las opciones.

Tabla 28. Ponderación para la selección del sector de funcionamiento

Factor	Peso	Opción A		Opción B		Opción C	
		Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.
Servicios Básicos	0,30	5	1,5	5	1,5	3	0,9
Transporte	0,20	5	1	4	0,8	3	0,6
Aeropuerto	0,20	2	0,4	2	0,4	4	0,8
Comunicaciones	0,05	4	0,2	3	0,15	4	0,2
Topografía del suelo	0,05	3	0,15	5	0,25	5	0,25
Costos y disponibilidad de terrenos	0,15	3	0,45	5	0,75	3	0,45
Cercanía con proveedores	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1
Total	1,00		3,8		3,95		3,3

Tomado de Sapag & Sapag, 2008.

Opción A: República del Salvador sector La Shyris

Opción B: Av. Coruña sector la Floresta

Opción C: Cumbayá

Según el método cualitativo por puntos la zona seleccionada para el negocio será la opción B ubicada en la Av. Coruña sector la Floresta (Sapag & Sapag, 2008).

Los requerimientos de espacio físico son las básicas de una empresa; será importante poder contar con oficinas separadas para cada área de la empresa como se muestra en la Figura 26.

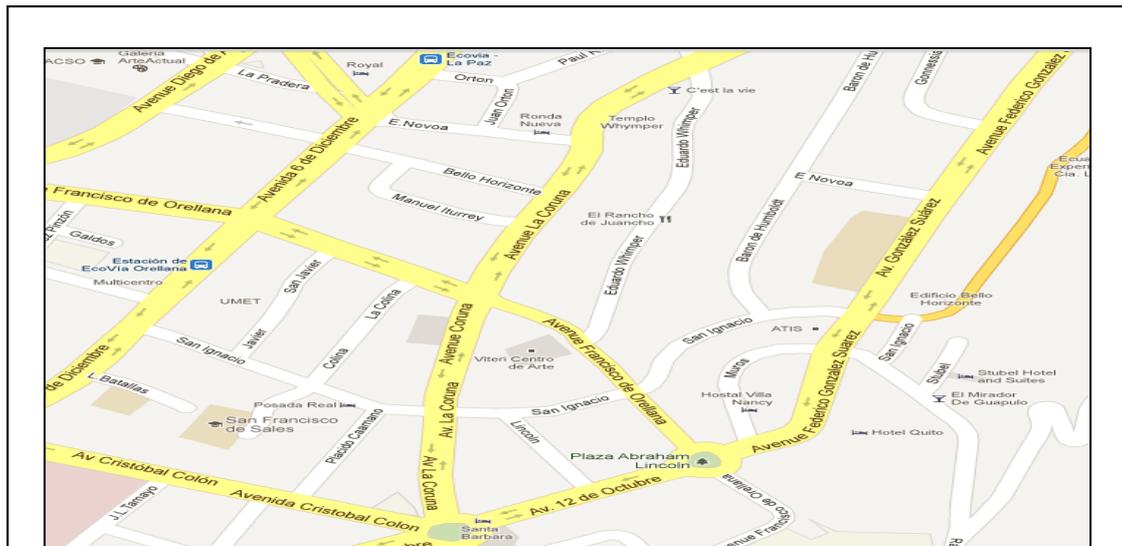


Figura 27. Mapa de la localización de la empresa

Tomado de Google Maps

CAPITULO VI

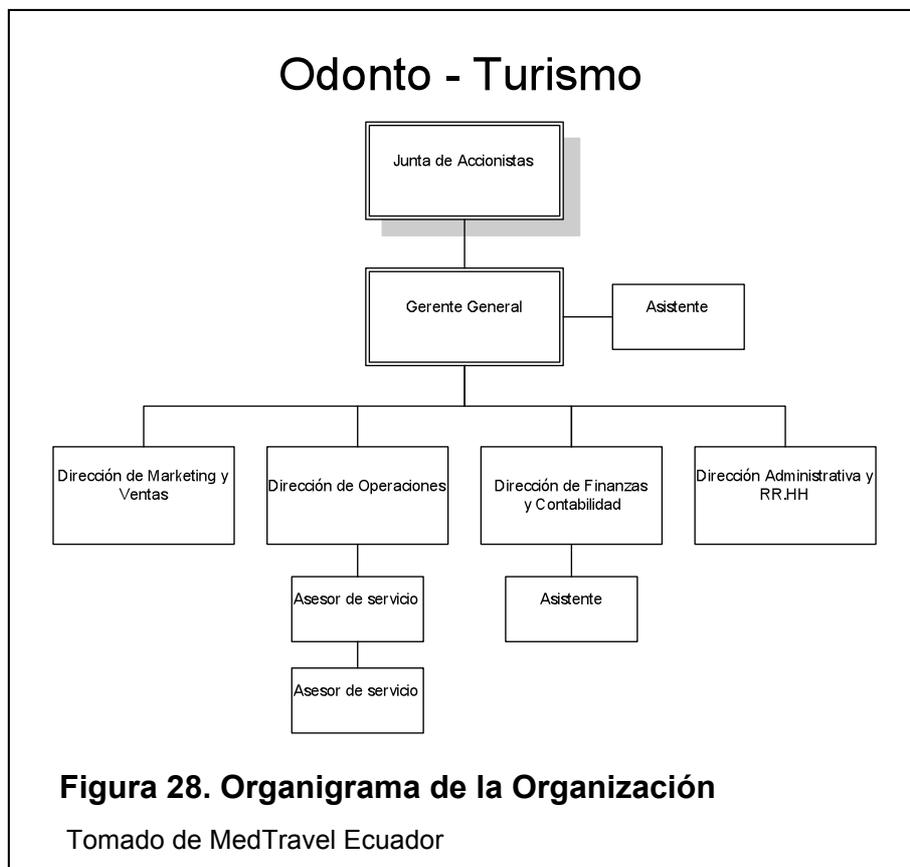
6. EQUIPO GERENCIAL

Este capítulo detallará la estructura del equipo que ejecutará las actividades de Odonto-Turismo. Se presentarán las responsabilidades de cada cargo, los salarios, las políticas, y los beneficios y derechos de los empleados.

6.1. Estructura organizacional

La estructura de la organización deberá estar enfocada a reunir en departamentos a las personas que realizan actividades relacionadas con el fin distribuir las actividades de manera correcta para la administración de las mismas (Robbins & Decenzo, 2002).

6.1.1. Organigrama



6.2. Personal administrativo clave y sus responsabilidades

6.2.1. Equipo de trabajo y Descripción de funciones

Gerente General	
Área	Gerencia General
Número de Personas requeridas	1
Reporte Directo	Junta de Accionistas
Reporte Indirecto	-
Supervisa a	Todas las Áreas
Contactos Internos	Todos los empleados
Contactos Externos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gerentes de Clínicas Odontológicas. ✓ Gerentes de Agencias de Viajes y Operadoras de Turismo.
Principales Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Liderar y mejorar el plan de negocio. ✓ Liderar el cumplimiento de Políticas. ✓ Identificar posibles oportunidades de negocios para la empresa. ✓ Ser el responsable legal de la empresa ante el Estado. ✓ Buscar la mejora continua de las unidades del negocio. ✓ Lograr alianzas estratégicas que beneficien al negocio.
Requisitos laborales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Administración de Empresas o Ingeniería Comercial. ✓ 3 años de experiencia en administración de servicios. ✓ Legislación Laboral, Presupuestos, Marketing, Finanzas, Logística, Conocimientos de el idioma Inglés (80%), manejo de Word, Excel, Power Point.
Asistente de Gerencia General	
Cargo	Asistente de Gerencia

Área	Gerencia General
Número de Personas requeridas	1
Reporte Directo	Gerente General
Reporte Indirecto	Junta de Accionistas
Supervisa a	Personal de limpieza
Contactos Internos	Todos los empleados
Contactos Externos	Proveedores
Principales Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Brindar asistencia y apoyo al Gerente General en todo los aspectos laborales necesarios. ✓ Gestionar las citas del Gerente General con los contactos internos y externos. ✓ Asistir al personal de la empresa con cualquier inconveniente para poder escalar el problema al Gerente General.
Requisitos Laborales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Administración de Empresas, Marketing, Publicidad y Comunicación Corporativa. ✓ No se necesita experiencia previa. ✓ Atención al Cliente, Relaciones Publicas, Logística de servicios, Conocimientos del idioma Inglés (80%), manejo de Word, Excel, Power Point.
Director de Marketing y Ventas	
Cargo	Director de Marketing y Ventas
Área	Dirección de Marketing y Ventas
Número de Personas requeridas	1
Reporte Directo	Gerente General
Reporte Indirecto	Junta de Accionistas
Supervisa a	Asesores de servicio
Contactos Internos	Todos los empleados
Contactos Externos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Clientes. ✓ Personal de Clínicas. ✓ Personal de Agencias de viajes.

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Agencias de publicidad. ✓ Proveedores.
Principales Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manejar los servicios que la empresa ofrece. Desarrollar nuevos productos o servicios. ✓ Aprobar y dirigir campañas de marketing y publicidad. ✓ Diseñar nuevos métodos de comunicación con clientes y proveedores.
Requisitos Laborales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ingeniería/Licenciatura en Marketing. ✓ Mínimo 1 año en manejo de negocios similares. ✓ Conocimientos de Marketing, Conocimientos del idioma Inglés (80%), manejo de Word, Excel, Power Point.
Director de Operaciones	
Cargo	Director de Operaciones
Área	Dirección de Operaciones
Número de Personas requeridas	1
Reporte Directo	Gerente General
Reporte Indirecto	Junta de Accionistas
Supervisa a	Asesores
Contactos Internos	Todos los empleados
Contactos Externos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Clientes. ✓ Personal de Clínicas. ✓ Personal de Agencias de viajes.
Principales Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificar y dirigir las actividades operativas del negocio. ✓ Mantener las relaciones con clínicas y operadoras de turismo. ✓ Dar soporte a los clientes durante su

	<p>estadía en el país.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantener un estricto control de calidad en el servicio.
Requisitos laborales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicación Corporativa, Ingeniería Comercial, Administración Hotelera. ✓ Atención al Cliente, Relaciones Publicas, Logística de servicios, Conocimientos del idioma Inglés (80%), manejo de Word, Excel, Power Point.
Asesor de servicios	
Cargo	Asesor de servicios
Área	Dirección de Operaciones
Número de Personas requeridas	2
Reporte Directo	Director de Operaciones
Reporte Indirecto	Gerente General
Supervisa a	-
Contactos Internos	Todos los empleados
Contactos Externos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Clientes. ✓ Personal de Clínicas. ✓ Personal de Agencias de viajes.
Principales Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Buscar clientes. ✓ Brindar toda la información necesaria a los potenciales clientes. ✓ Gestionar la asistencia odontológica para los clientes. ✓ Realizar encuestas de satisfacción a clientes. ✓ Atención a clientes en la oficina. ✓ Brindar soporte a los clientes durante su visita al país.

Requisitos Laborales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Administración de Empresas, Ventas, Marketing, Comunicación Corporativa. ✓ Atención al cliente, Ventas. ✓ Ser emprendedores, Conocimientos del idioma Inglés (80%), manejo de Word, Excel, Power Point.
Director de Finanzas	
Cargo	Directora de Finanzas
Área	Dirección de Finanzas
Número de Personas requeridas	1
Reporte Directo	Gerente General
Reporte Indirecto	Junta de Accionistas
Supervisa a	Asistente de Finanzas
Contactos Internos	Todos los empleados
Contactos Externos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proveedores. ✓ Clientes.
Principales Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manejar balances mensuales, trimestrales y anuales. ✓ Manejo de Presupuestos. ✓ Cobros a clientes y a pago a proveedores. ✓ Gestión financiera para garantizar el éxito de toda la compañía.
Requisitos Laborales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Administración Financiera. ✓ Mínimo 1 año en manejo de balances financieros. ✓ Manejo de balances, Contabilidad, Presupuestos, Conocimientos del idioma Inglés (80%), manejo de Word, Excel, Power Point.
Asiste de Dirección de Finanzas y Contabilidad	
Cargo	Asiste de Dirección de Finanzas
Área	Dirección de Finanzas

Número de Personas requeridas	1
Reporte Directo	Directora de Finanzas
Reporte Indirecto	Gerente General
Supervisa a	-
Contactos Internos	Todos los empleados
Contactos Externos	Proveedores y clientes
Principales Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dar asistencia para el manejo de balances, presupuestos, cobros y pagos.
Requisitos Laborales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Administración Financiera o contabilidad. ✓ No se necesita experiencia previa. Estudiantes Universitarios emprendedores. ✓ Ser emprendedores, Conocimientos del idioma Inglés (80%), manejo de Word, Excel, Power Point.
Director Administrativa y de Recursos Humanos	
Cargo	Directora administrativa y de Recursos Humanos
Área	Dirección Administrativa y RR.HH
Número de Personas requeridas	1
Reporte Directo	Gerente General
Reporte Indirecto	Junta de Accionistas
Supervisa a	-
Contactos Internos	Todos los empleados
Contactos Externos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Agencias de Publicidad. ✓ Agencias de Viajes. ✓ Consultoras de Recursos Humanos. ✓ Proveedores. ✓ Clientes.
Principales Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manejar los servicios que la empresa ofrece. ✓ Capacitar al personal de la empresa. ✓ Administrar el talento humano de la

	<p>compañía.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Buscar técnicas innovadoras de mantener un buen ambiente de trabajo.
Requisitos Laborales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Administración / Psicología organizacional. ✓ Mínimo 2 años de experiencia en áreas de administración y en áreas de talento humano. ✓ Administración de negocios turísticos. Técnicas motivacionales para personal empresarial. Inglés hablado y escrito (80%). Computación.

Tomado de MedTravel Ecuador

6.3. Compensación a administradores y propietarios

El salario del Gerente General será al inicio de USD 700, más todos los beneficios de ley (Ministerio de Relaciones Laborales, 2010).

Los propietarios o accionistas recibirán dividendos anuales de 15% sobre las utilidades de acuerdo a las ganancias de la empresa.

6.4. Política de empleo y beneficios

La empresa busca principalmente la estabilidad laboral de sus empleados, por lo que los contratos de los empleados después del periodo de prueba serán de al menos 1 año. Así mismo, los empleados deberán responder con responsabilidad a la confianza que se otorga, trabajando comprometidamente y aportando para el crecimiento de la empresa y del negocio.

Para la contratación, los aspirantes deberán realizar el siguiente proceso:

- ✓ Pasar la etapa de preselección de cada cargo, según las necesidades del mismo.

- ✓ Los aspirantes tendrá tres rondas de entrevistas que serán filtros en donde se mantendrán como candidatos, únicamente los más idóneos.
- ✓ Una vez que se elige a un candidato para ocupar una vacante, se firmará y legalizará un contrato de prueba de tres meses. Después de este tiempo se elaborará el contrato fijo, siempre y cuando el empleado haya cumplido con las expectativas de los supervisores.

6.4.1. Beneficios

Todos los empleados con contrato firmado tendrán derecho a:

- Sueldo: Sueldo acorde al cargo, más beneficios por ley.
- Vacaciones: 15 días de vacaciones remuneradas al año.
- Seguro de salud: Seguro de salud privado en caso de accidente o enfermedad.
- Capacitaciones: Capacitaciones en temas de atención al cliente, turismo y turismo de salud.
- Seguro Social: Aporte patronal del 11,35% al IESS, como estipula la ley.

Tabla 29. Nomina

CARGO	Sueldo mensual	Puestos	Total Anual
Gerente General	\$700,00	1	\$8.400,00
Director de Marketing y Ventas	\$500,00	1	\$6.000,00
Director de Operaciones	-	1	-
Directora de Finanzas	\$500,00	1	\$6.000,00
Directora Administrativa y RR.HH	\$500,00	1	\$6.000,00
Asistentes	\$300,00	2	\$7.200,00
Asesores	\$300,00	2	\$7.200,00
TOTAL	\$2.800,00	8	\$40.800,00

6.5. Derechos y restricciones de accionistas e inversores

6.5.1. Derechos

- Todos los accionistas tienen derecho a participar en las juntas de accionistas que se realicen dentro o fuera de las instalaciones de la empresa. Tendrán además derecho a votar sobre las decisiones que se tomen en las reuniones.
- Tienen derecho también a la repartición de beneficios anuales acordados.
- Tienen además derecho al reparto del patrimonio en caso de liquidar la empresa.
- Por último los accionistas tienen derecho a ser elegidos para el cargo de Gerente General.

6.5.2. Restricciones

Estará prohibido para los accionistas interferir en el trabajo de cualquier empleado de la empresa. Deberán utilizar los recursos de la empresa de manera adecuada.

6.6. Equipo de asesores y servicios

Se necesitará contar con los servicios de asesoría legal por parte de un abogado. Así mismo, es importante contar con los servicios externos de un contador. También se deberá contratar servicios de limpieza que trabajarán fuera de las horas de oficina para mantener limpios todos los espacios de trabajo.

Tabla 30. Compensación Salarial Asesores y Servicios Externos

Asesor de Servicio	Salario
Abogado	\$350,00
Contador	\$350,00
Limpieza	\$300,00

CAPITULO VII

7. CRONOGRAMA GENERAL

El siguiente capítulo detalla los pasos más importantes y cronograma estimado para la puesta en marcha del presente plan de negocio. Es importante identificar algunos riesgos que puedan presentarse durante el desarrollo de las diferentes actividades.

7.1. Actividades necesarias para poner el negocio en marcha

7.1.1. Elaboración del Plan de Negocios

El plan de negocio consta del análisis de la industria, la investigación de mercados, el plan de marketing, el plan de operaciones, equipo gerencial, riesgos y supuestos del negocio, plan financiero y la propuesta de negocio. Se ha planificado un tiempo de 160 días para que el plan de negocios este completo.

7.1.2. Creación y constitución

El primer paso dentro de la creación de la empresa es la constitución y legalización de la empresa, tramite realizado en la Superintendencia de Compañías y Seguros, una vez que se presenta una cuenta bancaria con el capital de constitución acreditado a la cuenta. Este capital debe ser de USD 400. Adicionalmente se debe presentar las firmas de los accionistas y la firma del representante legal o Gerente General bajo escritura pública (Superintendencia de Compañías, 1999).

7.1.3. Desarrollo de Pagina Web

Antes de iniciar cualquier actividad se debe desarrollar la página Web con la que se trabajará para ofrecer y vender los servicios de turismo odontológico. Esta tarea estará a cargo de una empresa de marketing digital.

7.1.4. Lograr Alianzas Estratégicas

Los accionistas deberán trabajar previamente al lanzamiento de la empresa para lograr una alianza estratégica con una agencia de viajes y Operadores Turísticos dentro de Ecuador para poder ofrecer precios más competitivos a los clientes. La alianza estratégica con la clínica odontológica se la realiza previamente ya que el propietario y la representante legal serán accionistas de Odonto-Turismo.

7.1.5. Arriendo y adecuación de oficina

Una vez que la compañía se encuentre constituida legalmente, se podrá proceder con el arriendo de una oficina que cumpla con los requisitos y necesidades del negocio. Será importante tener en cuenta el número de empleados que serán parte del equipo de Odonto-Turismo.

En caso de requerir adecuaciones físicas en la oficina, éstas se las realizará previo al inicio de las actividades de la compañía para no causar molestias a los empleados.

7.1.6. Contratación y Capacitación del personal

La contratación de Directores de Área y asistentes se las realizará después que se cuente con las oficinas listas para su funcionamiento. Las entrevistas estarán a cargo del Gerente General y de la Directora Administrativa y de Recursos Humanos. En caso de existir escasez de aspirantes, será prioridad contratar a los Directores de cada Área, y en el corto plazo contratar los

asistentes de área. La capacitación se la realizará dos semanas antes del inicio de las actividades.

7.1.7. Campaña Publicitaria

La campaña publicitaria se la realizará en redes sociales, por medio de e-mails masivos, Fan Page en Facebook, cuenta en Twitter y Flickr, así como también un canal de promoción en YouTube para dar a conocer el nuevo negocio y los servicios a través de videos, fotografías, testimonios, así como también promociones y descuentos especiales por temporadas. La campaña de lanzamiento durará un mes y será creada por una empresa de publicidad.

7.1.8. Lanzamiento del Negocio

Se realizará un evento de lanzamiento e inauguración del negocio. Para este evento se invitará a profesionales odontólogos, personas vinculadas a la industria del turismo, personal del Ministerio de Turismo, Personal de la embajada de Estados Unidos, personal de prensa escrita de Ecuador y Estados Unidos, con el fin de obtener prestigio y publicidad entre las personas.

7.2. Diagrama de Gantt

Una vez descritas las diferentes actividades a desarrollar para lograr el funcionamiento de la empresa, se procede a plantear tiempos estimados requeridos para cumplir cada una de ellas. Se pretende establecer fechas realistas con el fin de no alterar el cronograma y poder ejecutar el negocio dentro de lo establecido (Diagrama de Gantt, 2011). (*Ver Anexo 6*).

Los responsables involucrados en las actividades previas al lanzamiento del negocio son:

- **Constitución y creación:** Los accionistas, Abogado.
- **Creación Pagina Web:** Empresa de Marketing digital, Accionistas.

- **Alianzas estratégicas:** Los accionistas y Gerentes de Agencia de turismo y de clínica odontológica.
- **Arriendo y adecuación de oficina:** Los accionistas, Empresa de remodelación/decoración.
- **Contratación y Capacitación del personal:** Los accionistas, Gerente General.
- **Campaña Publicitaria:** Empresa de Publicidad, Director de Marketing, Gerente General.
- **Lanzamiento del Negocio:** Director y asistente de logística, empresa de organización de eventos.

7.3. Riesgos e imprevistos

7.3.1. Inicio de Operaciones

Se ha asignado 150 días para todos los trámites de constitución, creación y otros detalles logísticos, previos a la inauguración del negocio. En caso que las fechas de constitución y creación se retrasen, se procederá a aplazar las demás actividades planificadas según el cronograma y como resultado se afectará la fecha de lanzamiento del negocio.

7.3.2. Pruebas de la Pagina Web

Para evitar inconvenientes al momento de lanzar el negocio, se realizarán varias pruebas de la pagina Web, bajo ciertos supuestos tecnológicos para garantizar la efectividad de la pagina Web y evitar malos momentos.

CAPITULO VIII

8. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

Se plantearán algunos de los supuestos para desarrollar el plan de negocio. Dentro de los supuestos, se describen algunos problemas que podrían aparecer durante el desarrollo del plan de negocios.

8.1. Supuestos y criterios utilizados

8.1.1. Supuestos

El plan de negocio está proyectado para cinco años. Los precios serán constantes, por lo tanto no se incluye el factor inflación y se lo presentará en dólares americanos. Se consideran tres escenarios con y sin financiamiento.

- ✓ **Depreciación:** Se utilizará la metodología de línea recta, obteniendo un valor de rescate. (*Ver Anexo 10*).
- ✓ **Amortización del préstamo:** El monto es de USD 18.366,00. El préstamo será solicitado en Corporación Financiera Nacional (CFN), a un plazo de cinco años a una tasa de 12,5% de interés anual, con cuotas mensuales de USD 317,92. (*Ver Anexo 10*).
- ✓ **Gastos:** Se contemplan gastos administrativos, publicidad, depreciaciones y amortización. (*Ver Anexo 12*).
- ✓ **Nomina:** Personal administrativo proyectado a cinco años. (*Ver Anexo 13*).
- ✓ **Costo de oportunidad:** El costo de oportunidad es de 10,76% para el escenario apalancado; y 12,59% para el escenario sin deuda, calculado con el CPPC.

8.1.2. Criterios utilizados

- ✓ **Canal de distribución:** Se utilizará el mismo canal de distribución de la industria entre el proveedor del servicio y el cliente final.
- ✓ **Establecimiento geográfico:** Se determinó el lugar para las operaciones utilizando el método cualitativo de puntuación, calificando los principales factores que afectan la localización.
- ✓ **Permisos de funcionamiento:** Todos los trámites para iniciar el funcionamiento estarán a cargo de un abogado.
- ✓ **Tácticas de ventas:** Se realizará publicidad agresiva a través de redes sociales, la página Web será la herramienta para realizar los contactos.
- ✓ **Compensación laboral:** La estrategia es iniciar las actividades con compensaciones bajas, basadas en el código del trabajo de Ecuador.
- ✓ **Número de personas para brindar el servicio:** El número mínimo para iniciar actividades es de 6 personas, aunque la nomina está calculada con 9 personas.
- ✓ **Operaciones del personal:** Todo el equipo de trabajo estará enfocado en las actividades tanto de nivel operativo como administrativo.
- ✓ **Ventajas competitivas:** Se realizarán alianzas estratégicas con una o dos clínicas dentales y con agencias de viajes y operadores de turismo para mantener precios competitivos y mejores alternativas.

8.2. Riesgos y problemas principales

8.2.1. Nivel de Ventas superior al Esperado

En caso de una alta demanda superior a lo esperado, se deberán implementar estrategias de crecimiento, expandiendo la red de socios de la empresa de turismo odontológico con nuevas clínicas y hospitales, nuevas operadoras y más personal de la empresa que ayude con el asesoramiento y gestión del servicio a los clientes.

8.2.2. Huelgas

Para evitar o minimizar esta amenaza se debe estar informado sobre la situación del país y de la región. Se deberá garantizar la seguridad de los clientes que se encuentren en el país y al personal de la empresa.

CAPITULO IX

9. PLAN FINANCIERO

En el siguiente capítulo se presentará el detalle de los requerimientos de inversión, fuente de ingresos y egresos. Adicionalmente se analizará la situación actual y proyectada. De esta manera se evaluará la conveniencia de invertir en el plan de negocio.

9.1. Inversión Inicial

La inversión inicial tiene como componentes activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo para tres meses de funcionamiento, para un total de USD 45.916,00.

9.1.1. Activos fijos

Dentro de activos fijos se contempla las instalaciones y mejoras que la oficina requiere, los equipos de computación, equipos de oficina, muebles y enseres. El total requerido para estos activos es de USD 20.090,00.

9.1.2. Activos Diferidos

Los activos diferidos son todos los gastos de constitución de la empresa, los gastos notariales, la afiliación a la cámara de turismo, el pago de patente municipal, el Certificados del Ministerio de Turismo, la licencia de funcionamiento, los permisos de funcionamiento de la oficina y el pago de la garantía del arriendo de la oficina. La inversión total en este tipo de activos es de USD 1.550,00.

9.1.3. Capital de trabajo

El capital de trabajo consta de los sueldos y salarios para los empleados, pago de servicios básicos, compra de suministros de oficina, pago del arriendo, gastos generales y publicidad. El total del capital de trabajo es de USD 24.276,00.

Ver Anexo 7.

9.2. Fuentes de ingresos

9.2.1. Ingresos

Los ingresos de la compañía están basados en las ventas de los diferentes paquetes turísticos. En el capítulo 4, sección 4.8 se encuentra la proyección de ventas en número de personas y en dólares. Los tratamientos dentales son muy variables dependiendo de la complejidad de cada tratamiento. (Ver Anexo 15).

Tabla 31. Cartera de Productos y Precios

Cartera de Productos y Precios	
Paquetes Turísticos	Precio
Quito Milenario	\$ 700,00
Guayaquil y Ruta del Spondylus	\$ 950,00
Galápagos	\$ 2.100,00
Amazonía	\$ 700,00
Tratamientos Dentales	Precio
Implante + cirugía	\$ 1.300,00
Injertos óseos + Hospitalización	\$ 9.000,00
Endodoncia	\$ 600,00
Corona + Incrustaciones	\$ 1.150,00
Blanqueamiento	\$ 550,00
Extracciones	\$ 140,00
Profilaxis	\$ 80,00
Dientes Provisionales	\$ 80,00

9.3. Costos Fijos y Variables

9.3.1. Costos variables

Los costos variables son todos los desembolsos se realicen a la clínica odontológica y a la operadora de turismo para el pago de los servicios que se adquiere para el turista. Adicionalmente se debe pagar un porcentaje de 7% de comisiones al banco por el uso de tarjetas de crédito, el cual estará calculado sobre las ventas totales de paquetes turísticos; y 2% de comisiones sobre el total de ventas al representante de ventas encargado de buscar clientes en Estados Unidos. (Ver Anexo 16).

Tabla 32. Costos de Ventas

Costos	
Paquetes Turísticos	Precio
Paquete Turístico Quito Milenario	\$ 450,00
Paquete Turístico Guayaquil - Ruta del Spondylus	\$ 700,00
Paquete turístico Galápagos	\$ 1.600,00
Paquete turístico Casa Del Suizo	\$ 450,00
Tratamientos Dentales	Precio
Implante + cirugía	\$ 900,00
Injertos óseos + Hospitalización	\$ 6.500,00
Endodoncia	\$ 350,00
Corona + Incrustaciones	\$ 800,00
Blanqueamiento	\$ 350,00
Extracciones	\$ 100,00
Profilaxis	\$ 45,00
Diente Provisional	\$ 45,00
Comisiones	Porcentaje
Comisiones Tarjeta de Crédito	7%
Comisiones por ventas	2%

9.3.2. Costos Fijos

Los costos fijos están representados por los sueldos y salarios de todos los empleados, el pago de los servicios básicos, gastos generales de la oficina, arriendo de la oficina, pago por mantenimiento de la página Web y publicidad. (Ver Anexos 12 y 13).

9.4. Margen bruto y margen operativo

Se realizó el cálculo del margen bruto y operativo para los cinco años del plan de negocio, para los tres escenarios; con deuda y sin deuda.

El margen bruto del primer año en el escenario normal apalancado es de USD 92.739,00; y el margen operativo del primer año es de USD 4.471,00 con deuda. (Ver Anexo 17).

Tabla 33. Márgenes Escenario Normal - Apalancado

Margen Bruto	23,15%	23,15%	23,15%	23,15%	23,15%
Variaciones en Margen Bruto		6,66%	6,66%	6,66%	6,66%
Margen Operativo	1,12%	2,34%	3,13%	4,05%	3,99%
Variaciones en Margen Operativo		123,76%	42,64%	37,94%	5,04%
Margen Neto	0,41%	1,31%	1,90%	2,58%	2,59%
Variaciones en Margen Neto		239,36%	55,46%	44,46%	7,37%

Tabla 34. Márgenes Escenario Normal – Desapalancado

Margen Bruto	23,15%	23,15%	23,15%	23,15%	23,15%
Variaciones en Margen Bruto		6,66%	6,66%	6,66%	6,66%
Margen Operativo	1,12%	2,34%	3,13%	4,05%	3,99%
Variaciones en Margen Operativo		123,76%	42,64%	37,94%	5,04%
Margen Neto	0,74%	1,55%	2,08%	2,69%	2,64%
Variaciones en Margen Neto		123,76%	42,64%	37,94%	5,04%

9.5. Estado de resultados actual y proyectado

El Estado de Resultados del plan de negocios ha sido proyectado para cinco años, contemplando los tres escenarios, con y sin financiamiento. Se tomó como base los ingresos por ventas menos los gastos por las ventas, incluido el pago del 15% de participación a los empleados y el impuesto a la renta. (Ver Anexo 17).

9.6. Estado de Flujo de Efectivo actual y proyectado

El estado de flujo de efectivo se proyectó a cinco años, para los tres escenarios con y sin financiamiento. (Ver Anexo 18).

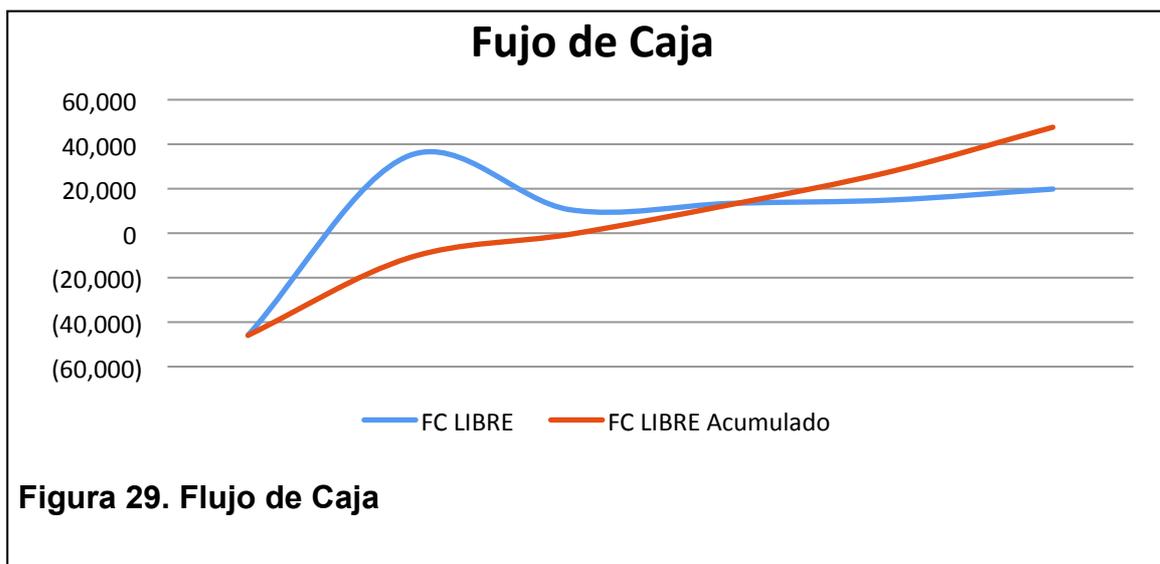


Tabla 35. Costo de Oportunidad

Costos Financieros		
	Apalancado	Desapalancado
CPPC	10,76%	12,59%
Kd	10,85%	10,85%
Ke	13,32%	12,59%
Rf	0,72%	0,72%
Bd	0,48	0,48
Ba	0,68	0,48
(Rm-Rf)	6,43%	6,43%
Deuda	40,00%	0,00%
Patrimonio	60,00%	100,00%
EMBI	8,78%	8,78%

9.7. Balance General actual y proyectado

El Balance General refleja la situación de la empresa en los escenarios esperado, pesimista y optimista, con y sin financiamiento. (Ver Anexo 20).

9.8. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio se calculó a partir de los costos y precios de los paquetes turísticos y tratamientos dentales. Así el punto de equilibrio se logra al vender 86 paquetes turísticos y 307 tratamientos dentales. (Ver Anexo 21).

9.9. Control de costos importantes

Al presentarse cambios porcentuales en el volumen de ventas, en el precio y en los costos de ventas, se puede observar una sensibilidad alta. Es muy importante mantener un control sobre los costos ya que es la variable más sensible y puede afectar de manera significativa los resultados del negocio. Una disminución del 10% en los costos puede causar un incremento de la TIR de 270%, mientras que un aumento de los costos tendrá como consecuencia una caída de la TIR de 380%. (Ver Anexo 22).

9.9.1. Índices Financieros

9.9.1.1. Liquidez

La empresa Odonto-Turismo cuenta con un nivel aceptable de liquidez. Como se puede apreciar a continuación en la tabla 9.1., donde se resume el índice de liquidez para los índices de razón corriente y prueba acida.

La liquidez de la empresa aumenta cada año dado el incremento de las ventas. Se pueden solventar los pasivos de corto plazo con los activos de corto plazo. (Ver Anexo 23).

Tabla 36. Liquidez de la empresa

LIQUIDEZ					
Razón Ácida	3,41	1,32	1,42	1,40	1,64
Liquidez (AC/PC)	3,41	1,32	1,42	1,40	1,64

9.9.1.2. Rentabilidad

Tabla 37. Índices de Rentabilidad

RENTABILIDAD					
Razón Deuda / Patrimonio	20,78%	20,36%	19,52%	18,34%	17,38%
Margen Bruto	23,15%	23,15%	23,15%	23,15%	23,15%
ROI	14,8%	33,0%	47,1%	65,0%	68,2%
ROA	7,2%	14,9%	19,1%	23,2%	21,7%
ROE	6,1%	12,4%	15,7%	18,8%	17,4%

9.9.1.3. Desempeño

Tabla 38. Rotación y Tiempo de Rotación de CxC

OPERATIVOS	2012	2013	2014	2015	2016
Días de Caja	32	10	13	15	21
Días de clientes (Clientes/Vtas. Diarias)	8	8	8	8	8
Días de Inventarios (CMV/STOCK)	0	0	0	0	0
Días de proveedores (Prov./Compras diarias)	15	15	15	15	15

9.10. Valuación

Tabla 39. Valuación VAN y TIR

Escenario Apalancado					
	VAN	TIR	EXP MAX	TIEMPO	TASA DE DESCUENTO
Normal	29.719	37,76%	45.916	1,94	10,76%

Escenario Desapalancado					
	VAN	TIR	EXP MAX	TIEMPO	TASA DE DESCUENTO
Normal	25.119	36,26%	45.916	2,04	12,59%

El VAN presenta un valor positivo para el plan con y sin financiamiento. Es decir, que los accionistas, además de recuperar su inversión inicial, acumularán cantidades positivas en términos de utilidades. (Ver Anexo 19).

La TIR obtenida con y sin deuda, supera el costo de oportunidad. Razón suficiente para ejecutar el plan de negocio.

CAPITULO X

10. PROPUESTA DE NEGOCIO

Durante el presente capítulo se presentarán los detalles del financiamiento deseado, así como también el uso adecuado de los fondos para la creación y puesta en marcha de la empresa de turismo odontológico, Odonto-Turismo.

10.1. Financiamiento deseado

Se requiere una inversión total de USD 45.916 de los cuales el 47% se destinarán para activos fijos; 11% para gastos pre-operacionales y 42% para capital de trabajo calculado para tres meses.

10.2. Estructura de capital y deuda buscada

La estructura de capital según el plan será de 60% de capital propio y 40% en deuda. Lo que resulta en USD 27.550 en capital y USD 18.366 en deuda.

Tabla 40. Estructura de capital

Activos	USD	Porcentaje
Capital Propio	\$27.550	60%
Préstamo	\$18.366	40%
Total	\$45.916	100%

10.3. Capitalización

La empresa contará con 3 accionistas, los cuales aportarán con el 60% del total de la inversión.

Tabla 41. Capital Socios

Accionistas	Monto	Porcentaje
Socio A	\$12.397,50	45%
Socio B	\$ 8.265,00	30%
Socio C	\$ 6.887,50	25%
Total	\$27.550,00	100%

10.3.1. Pago de dividendos

DIVIDENDOS					
Pago de Dividendos	0%	30%	30%	30%	30%

10.4. Uso de fondos**Tabla 42. Inversión total**

Requerimiento de Inversión Total		
Detalle	Valor	Porcentaje
Activos Fijos	\$ 20.090,00	47%
Activo Diferido	\$ 1.550,00	11%
Capital de trabajo	\$ 24.276,00	41%
Total	\$ 45.916,00	100%

10.5. Retorno para el inversionista

En los tres escenarios (esperado, optimista y pesimista), el inversionista obtiene rendimientos positivos. Su porcentaje de ganancias sobre el capital invertido es superior al 13,32% equivalente al costo de oportunidad.

Tabla 43. VAN y TIR para el Inversionista

Escenario Apalancado					
	VAN	TIR	EXP MAX	TIEMPO	TASA DE DESCUENTO
Normal	29.719	37,76%	45.916	1,94	13,32%

Escenario Desapalancado					
	VAN	TIR	EXP MAX	TIEMPO	TASA DE DESCUENTO
Normal	16.850	29,83%	45.916	2,24	12,59%

CAPITULO XI

11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.1. Conclusiones

- La industria de turismo en Ecuador presenta en general niveles positivos de crecimiento durante los últimos diez años. El crecimiento promedio de la industria es de 6,6%.
- El Gobierno juega un papel importante dentro de la industria ya que es el sector con gran potencial de ingresos económicos para el país. Ha realizado campañas para dar a conocer nuevas alternativas turísticas, ha motivado a la inversión en el sector hotelero, ha mejorado las carreteras; por último, el Ministerio de Turismo desarrolla constantemente nuevos proyectos y servicios para atraer cada vez más turistas extranjeros.
- Como resultado de la inteligencia de mercados, se ha podido determinar cómo mercado objetivo a Estados Unidos. El mercado muestra un crecimiento de su economía y una disminución del desempleo después de la crisis de 2008.
- El mercado objetivo cuenta con un buen nivel de ingreso per cápita para poder acceder al tipo de servicios que el plan ofrece (USD 48.441).
- La promoción se facilita en el mercado objetivo ya que el índice de uso de Internet es de 75%.
- La empresa será constituida como una compañía limitada, con tres socios capitalistas. La inversión total es de USD 45.916,00.
- El Plan de Marketing ha sido diseñado para satisfacer las necesidades de todos los clientes. Las estrategias de producto, precio, plaza y promoción han sido diseñadas de acuerdo al negocio. El método de promocionarse será en redes sociales, publicidad en otras páginas Web, y lo más importante con la recomendación conocida como “boca a boca”.
- Los servicios que se ofrece al cliente son los tratamientos dentales que el cliente requiera según el médico lo diagnostique mediante fotografías y

comunicación telefónica o video conferencia. Adicional a los tratamientos dentales el cliente puede adquirir paquetes turísticos en la ciudad de Quito, Guayaquil, La Amazonía o Galápagos.

- El equipo de trabajo y gerencial está conformado por 8 personas, entre niveles gerenciales, y operativos en una estructura vertical.
- Según los resultados arrojados en el análisis financiero, el negocio es viable. El VAN en los escenarios con y sin financiamiento fue positivo; de igual forma la TIR fue de 36,26% en el escenario sin financiamiento, la cual supera al costo de oportunidad que fue de 12,59%. La TIR del escenario con financiamiento fue de 37,76%, superando también al costo de oportunidad el cual fue de 10,76%. Se puede concluir que la inversión producirá niveles aceptables de rentabilidad (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2009).
- Los resultados para el inversionista también son favorables. La TIR fue de 45,32% en el escenario normal apalancado. Para el escenario normal desapalancado la TIR fue de 29,83%.

11.2. Recomendaciones

- Debido a la alta competencia a nivel regional y las estrategias que están aplicando países como Colombia, el gobierno de Ecuador debe continuar con el apoyo hacia este tipo de servicios turísticos. Es necesarios contar con el respaldo de los Ministerios de Turismo y Salud para lograr que el turismo médico en Ecuador sea reconocido a nivel mundial.
- Se debe tener en cuenta que es difícil captar la confianza del cliente potencial, por esta razón, el negocio debe garantizar la seguridad, tranquilidad y confort del cliente. Para lograr esto se debe contar con un buen equipo de trabajo y con una red de empresas vinculadas al servicio, como son clínicas, hospitales, operadoras de turismo, hoteles, etc.
- Como todo negocio, podrían aparecer imprevistos en las operaciones del servicio, por lo que será importante contar con planes de contingencia.

- Será importante incentivar al personal de la empresa con capacitaciones y posibilidades de crecimiento para lograr en ellos una evolución permanente que aporte al buen funcionamiento e innovación del negocio.
- Se debe tomar las precauciones necesarias para enfrentar a la competencia existente y la futura, ya que es un negocio nuevo, atractivo y rentable.
- No se debe descartar la diversificación de los servicios para poder llegar a nuevos mercados y así lograr mayor competitividad.
- Según los resultados de los índices y balances financieros, se sugiere que se ejecute el plan de negocio bajo los lineamientos planteados en el análisis financiero.

REFERENCIAS

- ADA. (2012). *About ADA*. Recuperado el 20 de Mayo de 2012, de American Dental Association: <http://www.ada.org/aboutada.aspx>
- Banco Central del Ecuador. (2012). *Estadísticas Macroeconómicas*. Recuperado el 10 de Abril de 2012, de Banco Central del Ecuador: <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000019>
- Banco Mundial. (2012). *World Data Bank*. Recuperado el 20 de Abril de 2012, de World Bank: <http://databank.worldbank.org/ddp/home.do?Step=3&id=4>
- Cámara de Comercio de Quito. (2012). *Legaliza tu negocio, crea una nueva empresa*. Recuperado el 10 de Julio de 2012, de Cámara de Comercio de Quito: http://www.lacamaradequito.com/index.php?option=com_content&task=view&id=139&Itemid=157
- CIA. (2012). *The Fact Book*. Recuperado el 2 de Marzo de 2012, de Central Intelligence Agency: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2004rank.html>
- Credit Counseling Services Inc. (2011). *Fundamentos presupuestarios*. Recuperado el 25 de Octubre de 2011, de Consolidated Credit Counseling Services Inc.: <http://espanol.consolidatedcredit.org/consejeria-credito/americanos-gastan-dinero/>
- David, F. R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (11va ed.). México: Pearson Educación.
- Dental Bern. (2012). *Dental 2012 Bern*. Recuperado el 21 de Junio de 2012, de Dental 2012 Bern: <http://www.dental2012.ch>
- Definicion.de. (2012). *Definición de turismo*. Recuperado el 20 de March de 2012, de Definición.de: <http://definicion.de/turismo/>
- DGZMK. (2012). *Wissenschaft & Forschung*. Recuperado el 20 de Mayo de 2012, de Deutsche Gesellschaft für Zahn-, Mund- und Kieferheilkunde: <http://www.dgzmk.de>
- Diagrama de Gantt*. (2011). Recuperado el 10 de Julio de 2012, de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/diaggantaleja.htm>

- Diariopyme. (2011). *Noticias*. Recuperado el 22 de Junio de 2012, de Diariopyme: <http://www.diariopyme.com/2010/06/internet-es-la-principal-fuente-de-informacion-para-planear-viajes/>
- Ecolink. (2009). *Riesgo País*. Recuperado el 28 de Marzo de 2012, de Econlink: <http://www.econlink.com.ar/definicion/riesgopais.shtml>
- Ecuador a Colores. (Enero de 2012). *Turismo en la mira: 5 tendencias que revolucionarán la industria*. Recuperado el 19 de Marzo de 2012, de Ecuador a Colores: http://www.ecuadoracolors.com/ed2012_ene/pages/nac_p11.html
- Ecuador Inmediato. (19 de Enero de 2012). *Noticias*. Recuperado el 2 de Abril de 2012, de Ecuador Inmediato: http://ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=165560&umt=tras_superar_diferendo_ecuador_y_estados_unidos_reanudan_relaciones.
- El Tiempo. (11 de Noviembre de 2012). *Bienestar*. Recuperado el 4 de enero de 2013, de El Tiempo: http://www.eltiempo.com/economia/bienestar/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-12373043.html
- Gitman, L. (2007). *El Futuro de los Negocios* (5ta Edición ed.). México D.F.: Cengage Learning Editores S.A.
- GNYDM. (2012). *Greater New York Dental Meeting*. Recuperado el 20 de Junio de 2012, de <http://www.gnydm.com>
- Guzmán, G. (20 de Junio de 2012). Ministerio de Turismo - Desarrollo de Nuevos Productos. (F. Gortaire, Entrevistador)
- Hosteltur. (2009). *Noticias Turísticas*. Recuperado el 25 de Octubre de 2011, de Hosteltur: http://www.hosteltur.com/22264_peru-es-tercer-destino-latinoamericano-estadounidenses.html
- ISAPS. (2011). *The Society*. Recuperado el 13 de Mayo de 2012, de International Society of Aesthetic Plastic Surgery: <http://www.isaps.org>
- Itik. (2008). Recuperado el 3 de Abril de 2012, de La Cadena de Valor: http://www.itik.es/user_files/106/07_La%20cadena%20de%20valor_cas.pdf
- Justlanded. (2011). *Guía de Condiciones Laborales y Empleo en Estados Unidos*. Recuperado el 25 de Octubre de 2011, de Justlanded:

<http://www.justlanded.com/espanol/Estados-Unidos/Guia-Estados-Unidos/Empleo/Condiciones-laborales>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing* (6ta ed.). México: Pearson Educación.

KUYIMÁ. (2012). Recuperado el 04 de Abril de 2012, de Ecoturismo: <http://www.kuyima.com/seco/concepts.html>

Lara, F. (17 de Mayo de 2012). Atención de calidad. *Empresas, suplemento de Revista Vistazo*, p.16-18.

Malhotra, N. K. (2004). *Investigación de Mercados* (4ta ed.). México: Pearson Educación.

Medina, J. (27 de Junio de 2012). Mexicali Tour, From Tummy Tuck to Root Canal. *New York Times*. Obtenido de http://www.nytimes.com/2012/06/28/health/mexicali-lures-american-tourists-with-medical-care.html?pagewanted=1&_r=3&hp&

Ministerio de Relaciones Laborales. (2010). *Código de Trabajo*. Recuperado el 2 de Julio de 2012, de Ministerio de Relaciones Laborales: http://www.mrl.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=198&Itemid=165

Ministerio de Salud Pública. (2012). *Certificados*. Recuperado el 13 de Abril de 2012, de Ministerio de Salud Pública: <http://www.msp.gov.ec>

Ministerio de Turismo. (2008). *PLANDETUR 2020*. Ministerio de Turismo.

Ministerio de Turismo. (2009). *Plan Integral de Marketing Turístico de Ecuador*. Ministerio de Turismo.

Ministerio de Turismo. (2011). *Noticias*. Recuperado el 20 de Marzo de 2012, de Ministerio de Turismo: http://www.turismo.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=2483:turismo-en-el-ecuador-vive-un-cambio-de-epoca&catid=292:noticias-2011&Itemid=154

Ministerio de Turismo. (2012). *Viajes migratorios al mundo y Ecuador 2002 - 2011*. Ministerio de Turismo, Dirección de Inteligencia de Mercados - MINTUR, Quito.

Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Administración de Recursos Humanos* (9na ed.). México: Pearson Educación.

- Moreno, R. (2010). *Diseño de una Estrategia de Turismo Médico o de Salud*. Ministerio de Turismo.
- Mundi, I. (2011). *Ecuador Perfil Población 2012*. Recuperado el 28 de Marzo de 2012, de Indexi Mundi: http://www.indexmundi.com/es/ecuador/poblacion_perfil.html
- National Institute of Dental and Craniofacial Research. (2011). *Statistics*. Recuperado el 25 de Octubre de 2011, de National Institute of Dental and Craniofacial Research: <http://www.nidcr.nih.gov/datastatistics/surgeongeneral/report/execsumspanish.htm>
- OPTUR. (2012). *Estadísticas de Turismo en el Ecuador*. Recuperado el 18 de Febrero de 2012, de Asociación Nacional de Operadores de Turismo Receptivo del Ecuador: <http://www.optur.org/estadisticas-turismo.html>
- Porter M., (2009). *Ser competitivos*. España: Deusto.
- Portfolio personal. (2012). *Cotizaciones - Tasas de Interés*. Recuperado el 2 de Diciembre de 2012, de Inversiones online: www.portfoliopersonal.com/Tasa_Interes/hTB_TIR.asp
- Promonegocios. (2012). Recuperado el 15 de June de 2012, de Tipos de Canales de Distribución: <http://www.promonegocios.net/distribucion/tipos-canales-distribucion.html>
- Rampón, B. (8 de Octubre de 2012). *Cómo funciona el Turismo Médico*. (F. Gortaire, Entrevistador)
- Render, B., Stair, R. J., & Hanna, M. E. (2006). *Métodos cuantitativos para los negocios*. Prentice Hall.
- Rifai, T. (2011). *A Challenge Against Poverty*. San Salvador.
- Robbins, S. P., & Decenzo, D. A. (2002). *Fundamentos de Administración* (3ra ed.). México: Pearson Educación.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. F. (2009). *Finanzas Corporativas* (8va ed.). México: Mc Graw Hill.
- Sandoval, D. F. (5 de Noviembre de 2011). (S. F. Gortaire, Entrevistador)
- Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (2008). *Preparación y Evaluación de Proyectos* (4ta ed.). México: Mc Graw Hill.

- Saraguro, T. (2007). *Red de turismo comunitario*. Recuperado el 28 de Marzo de 2012, de <http://www.turismosaraguro.com/>
- SSO. (2012). *Swiss Dental Association*. Recuperado el 10 de Junio de 2012, de <http://www.sso.ch/>
- Superintendencia de Compañías. (1999). *Ley de Compañías*. Recuperado el 10 de Julio de 2012, de Superintendencia de Compañías: <http://www.supercias.gob.ec/home.php?blue=c4ca4238a0b923820dcc509a6f75849b&modal=0&ubc=Inicio>
- Superintendencia de Compañías. (2012). *Documentación*. Recuperado el 02 de Abril de 2012, de Superintendencia de Compañías: http://www.supercias.gov.ec/Documentacion/Sector%20Societario/Marco%20Legal/instructivo_soc.pdf
- Turismo de bisturí*. (2012). Recuperado el 21 de March de 2012, de Turismo de bisturí: <http://turismodebisturi.com/>
- United States Census Bureau. (13 de Marzo de 2012). *United States Census Bureau*. Recuperado el 2 de Mayo de 2012, de <https://www.census.gov/popfinder/>
- United States Department of Labor. (2011). *Employee Benefits Security Administration*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2011, de United States Department of Labor: <http://www.dol.gov/ebsa/healthreform/>
- US Department of Health and Human Services. (2000). *Oral Health in América: A Report of the Surgeon General*. US Department of Health and Human Services, National Institute of Dental and Craniofacial Research, National Institutes of Health.
- World Economic Forum. (2012). *The Global Competitiveness Report*. Geneve: World Economic Forum.
- Zahnartzetag, D. (2012). *Deutsch Zahnartzetag*. Recuperado el 21 de Junio de 2012, de <http://www.dtzt.de>
- Zook, C. (2004). *Más allá del core business: Expanda su mercado sin abandonar sus raíces* (1ra ed.). México: Granica.

ANEXOS

Anexo 1 - Cuestionario Grupo de Enfoque

Segmento: hombres y mujeres de 20 años en adelante

Nivel socioeconómico: medio-alto, alto.

Servicio: Ofrecer turismo dental en Ecuador – Atraer personas desde Estados Unidos a Ecuador con el fin de aprovechar los tratamientos dentales con mejores precios y también tener la oportunidad de conocer el país, mediante un paquete turístico.

Percepción sobre la industria de turismo odontológico

1. ¿Qué entienden por turismo odontológico?
2. ¿Qué le parece hacer turismo y obtener atención odontológica en el mismo viaje?
3. ¿Ha realizado alguna vez un viaje fuera de su país de origen, en busca de atención médica de menor costo?
4. ¿Qué ventajas o desventajas creen que hay en el turismo odontológico en Ecuador?

Perfil de los consumidores

1. ¿Cuánto duran sus vacaciones en el extranjero aproximadamente?
2. ¿Planifican sus vacaciones por su cuenta o por medio de una agencia de viajes?
3. ¿Estaría dispuesto a recibir atención odontológica en Ecuador?
4. ¿Qué tipo de lugares prefiere conocer en sus vacaciones?

Percepción de los servicios

1. ¿Cuál sería su mayor motivación para realizar un viaje de turismo odontológico?
2. ¿Cuáles deberían ser los componentes básicos del servicio para que sea de su agrado?
3. ¿Cuáles serían sus recomendaciones para ofrecer servicios de turismo odontológico atractivo y garantizado?

Anexo 2 - Cuestionarios entrevistas con expertos

Industria

1. ¿Qué opina de la industria y del negocio de turismo odontológico?
2. ¿Conoce otras empresas que ofrecen turismo odontológico en Ecuador?
3. ¿Está preparado Ecuador para recibir a turistas que buscan nuevos servicios, como es el caso de los tratamientos dentales?
4. Según su experiencia, ¿Hace cuánto tiempo existe la industria de turismo médico o turismo odontológico en Ecuador?
5. ¿En qué fase cree que se encuentra este tipo de negocio: crecimiento, madurez o declive?
6. ¿Existe algún tipo de regulación por parte del Ministerio a las empresas o clínicas que ofrecen turismo odontológico?
7. ¿Mantiene el ministerio algún registro de las empresas que ofrecen servicios de turismo dental o turismo médico?
8. ¿Existen datos sobre la participación de esta nueva industria en el PIB del país?
9. ¿Qué está haciendo el Ministerio de Turismo para apoyar este tipo de turismo?
10. ¿Cómo se podría atraer turistas en busca de este tipo de servicios?
11. ¿Cuáles son las nuevas ofertas turísticas del Ecuador?
12. ¿Cómo garantiza el gobierno la seguridad de los turistas?
13. ¿En qué época se registra el mayor ingreso de turistas extranjeros al país?

Competencia

1. ¿Qué opina de la industria y del negocio de turismo odontológico?
2. ¿Qué oportunidades y/o amenazas percibieron cuando crearon el servicio de turismo odontológico?
3. ¿Conoce otras empresas que ofrecen turismo odontológico en Ecuador?
4. ¿Cómo funciona su servicio de turismo dental?
5. ¿Cuál es el nivel de aceptación de este servicio en la gente de otros países?
6. ¿Cuántos turistas reciben mensual y anualmente?
7. ¿Existen variaciones respecto a los meses del año?
8. ¿Cuánto tiempo llevan ofreciendo este servicio?
9. ¿Cómo ha evolucionado la demanda de este servicio?
10. ¿Cuáles fueron las motivaciones para crear el servicio de turismo odontológico?
11. ¿En qué fase cree que se encuentra este tipo de negocio: crecimiento, madurez o declive?
12. ¿Cómo realizan publicidad y promoción acerca del turismo odontológico?
13. ¿Cómo realizan el contacto con los clientes?
14. ¿Cómo garantizan la seguridad de los pacientes extranjeros?
15. ¿Cómo les afecta la competencia de otras empresas a nivel nacional e internacional?

Anexo 3 - Distribución Demográfica de los Principales Estados

California	
25-34 años	5.317.877
35-49 años	7.872.529
50-64 años	6.599.045
65 & más	4.246.514
Total	24.035.965
Washington D.C.	
25-34 años	124.745
35-49 años	119.198
50-64 años	101.141
65 & más	68.809
Total	413.893
Florida	
25-34 años	2.289.545
35-49 años	3.832.456
50-64 años	3.677.959
65 & más	3.259.602
Total	13.059.562
Illinois	
25-34 años	1.775.957
35-49 años	2.665.984
50-64 años	2.403.992
65 & más	1.609.213
Total	8.455.146
Massachusetts	
25-34 años	845.141
35-49 años	1.402.583
50-64 años	1.300.370
65 & más	1.300.370
Total	4.848.464
New Jersey	
25-34 años	1.109.801
35-49 años	1.942.813
50-64 años	1.720.845
65 & más	1.185.993
Total	5.959.452
New York	
25-34 años	2.659.337
35-49 años	4.068.780
50-64 años	3.723.596
65 & más	2.617.943
Total	13.069.656
Texas	
25-34 años	3.613.473
35-49 años	5.218.849
50-64 años	4.272.560

65 & más	2.601.868
Total	15.706.750
TOTAL NACIONAL	85.548.888

Fuente: United States Census Bureau

Elaborado por: El Autor

Anexo 4 - Cuestionario investigación exploratoria

Dental tourism survey

The following survey is about a business unit that will offer a unique opportunity for people in the United States, to travel to Ecuador to receive dental care and to travel around the most famous places in Ecuador.

<http://www.portaldeencuestas.com/encuesta.php?ie=68697&ic=36319&c=d71e6>

1. Name / Nombre	
-------------------------	--

2. Age / Edad:

18-35 years	
36-50 years	
51-64 years	
65 years or more	

3. How many members are in your family? / *¿Cuántos miembros hay en su familia?*

1-2	
3-4	
5-6	
More than 6	

4. How many times do you visit your dentist during the year? / *¿Cuántas veces asiste al dentista durante el año?*

At least 1 time	
Between 1 and 3 times	
More than 3 times	

5. Rate between 1 and 5, how much you care about your dental health, being 1 very much and 5 not much. / *Califique del 1 al 5, qué tan cuidadoso es usted con su salud oral, siendo 1 muy cuidado y 5 nada cuidadoso.*

1	2	3	4	5

6. Would you be willing to travel to Ecuador to receive dental care with excellent attention and experienced professionals in high quality clinics for lower prices than what you pay in the US? / *¿Estaría dispuesto a viajar a Ecuador para recibir atención odontológica de excelente calidad, con doctores experimentados y en clínicas de excelente nivel, con precios más bajos que en su país?*

Yes	
No	

7. Have you received dental or medical care in another country while you were on vacation? / *¿Ha recibido atención dental o medica en otros países mientras sale de vacaciones?*

Yes	
No	

8. Choose any of the following options, why would you travel to Ecuador to receive medical attention or dental care. / *Elija cualquiera de las siguientes opciones por las que viajaría a Ecuador a recibir atención dental*

Lower costs of treatments	
Visit a new country	
Visit Friends or Family	
Better Service Quality	
Experienced Doctors	

9. Rate between 1 and 5, what places would you like to visit in Ecuador, after receiving dental care, being 1 the most important and 5 the least important? / *Califique del 1 al 5, qué lugares desearía conocer en Ecuador después de recibir atención dental, siendo 1 el más importante y 5 el menos importante.*

Galápagos Islands	1	2	3	4	5
Guayaquil	1	2	3	4	5
Quito	1	2	3	4	5
Yasuni National Park	1	2	3	4	5
Cuyabeno National Park	1	2	3	4	5
The Andean Mountains	1	2	3	4	5
Ecuadorian beaches	1	2	3	4	5

Other	1	2	3	4	5
-------	---	---	---	---	---

10. Rate between 1 and 5, what do you think about the Ecuadorian health system and about Ecuadorian's doctors, especially dentists, being 1 excellent, 2 good 3 just right, 4 bad, 5 terrible. / *Califique del 1 al 5, que opina del sistema de salud y de los doctores en Ecuador.*

Excellent	Good	Just Right	Bad	Terrible
1	2	3	4	5

11. Do you have dental insurance in the US? / *¿Cuenta con seguro dental en Estados Unidos?*

Yes	
No	

12. If you answered yes in the previous question, please select from the options below, how much do you pay for a dental insurance per year? (If you answered no to question number 10 follow to question number 13). / *Si respondió si a la pregunta anterior, por favor elija en las siguientes opciones, ¿cuánto paga anualmente por su seguro? (Si respondió no pase a la pregunta número 13).*

Less than \$2000	
Between \$2001 and \$5000	
More than \$5001	

13. if you answered no in question Number 11, please select from the options below, how much do you pay in dental care per year approximately? / *Si respondió no a la pregunta número 11, por favor elija una de las siguientes opciones sobre cuánto gasta anualmente en tratamientos dentales*

Less than \$3000	
Between \$3001 and \$6000	
More than \$6001	

14. Rate between 1 and 5, the attention you receive from your local dentist, being 1 excellent, 2 good 3 just right 4 bad 5 terrible? / *Califique del 1 al 5, la atención que recibe de su dentista en Estados Unidos.*

Excellent	Good	Just Right	Bad	Terrible
1	2	3	4	5

**15. Which season of the year is the best for you to travel outside the United States? /
 ¿Cuál época del año prefiere para viajar afuera de Estados Unidos?**

Summer	
Christmas vacations	
Spring break	
Other	

16. How would be a good way to hear about us? / ¿Cómo le gustaría oír de nosotros?

E-mail	
Web page	
Social Networks	
In Radio/TV	
Travel Agencies	

Anexo 5 - Paquetes Turísticos

Quito Milenario (5 Días)		
Incluye	Costo x Persona	Precio x Persona
Traslado Aeropuerto - Hotel	\$450,00	\$700,00
Hospedaje Hotel Quito		
Paseo por la ciudad en bus turístico		
Viaje a Otavalo		
Centro Histórico - Ciudad Mitad del Mundo - Teleférico		
Viaje al Cotopaxi o Termas de Papallacta		
Traslado Hotel - Aeropuerto		

Guayaquil y Ruta del Spondylus (6 Días)		
Incluye	Costo x Persona	Precio x Persona
Boleto Aéreo Quito-Guayaquil	\$700,00	\$950,00
Traslado Aeropuerto - Hotel		
Hospedaje Hotel Continental		
Paseo en Guayaquil		
Viaje a Salinas		
Hospedaje Hotel Barceló Colón Miramar Salinas		
Viaje a Montañita		
Hospedaje Hotel Baja Montañita		
Viaje Montañita - Puerto López - Manta		
Hospedaje Hotel Oro Verde Manta		
Traslado Manta - Guayaquil o Traslado al aeropuerto de Manta		

Galápagos combinado Hotel Silberstein y Paseos en Yate (5 Días)		
Incluye	Costo x Persona	Precio x Persona
Boleto Aéreo Quito-San Cristóbal	\$1.600,00	\$2.100,00
Traslado Aeropuerto - Hotel		
Costo de la entrada al parque		
Hospedaje Hotel Silberstein		
Todas las comidas		
Paseos en Yate semi privado a las islas		
Excursiones de buceo		
Traslado Hotel - Aeropuerto		

Amazonía - Casa Del Suizo (3 días)		
Incluye	Costo x Persona	Precio x Persona
Traslado al Resort en vehículo privado	\$450,00	\$700,00
Hospedaje Hotel Resort Casa del Suizo		
Todas las comidas		
Caminatas		
Paseos en bote		
Visita a vivienda indígena típica		
Viaje Quito - Casa del Suizo - Quito		

Anexo 7 - Inversión Inicial

Odonto-Turismo Ltda.			
Equipo de computación			
Cantidad	Detalle	Valor Unitario	Valor Total
9	Computadoras de escritorio	\$ 450,00	\$ 4.050,00
1	Impresora Multifunción	\$ 700,00	\$ 700,00
TOTAL			\$ 4.750,00

Odonto-Turismo Ltda.			
Equipo de oficina			
Cantidad	Detalle	Valor Unitario	Valor Total
1	Televisor LCD 42 Pulgadas	\$ 900,00	\$ 900,00
7	Teléfonos con altavoz	\$ 50,00	\$ 350,00
5	Teléfonos celulares	\$ 100,00	\$ 500,00
1	Teléfono Fax	\$ 50,00	\$ 50,00
1	Central telefónica	\$ 200,00	\$ 200,00
TOTAL			\$ 2.000,00

Odonto-Turismo Ltda.			
Muebles y enseres			
Cantidad	Detalle	Valor Unitario	Valor Total
1	Escritorio Gerencial	\$ 450,00	\$ 450,00
4	Escritorio Ejecutivo	\$ 400,00	\$ 1.600,00
5	Silla giratoria	\$ 120,00	\$ 600,00
5	Silla giratoria Gerente	\$ 300,00	\$ 1.500,00
1	Sofá para sala de espera 3 puestos	\$ 440,00	\$ 440,00
1	Sofá para sala de espera 2 puestos	\$ 290,00	\$ 290,00
1	Mesa para cocina	\$ 150,00	\$ 150,00
1	Mesa de reuniones	\$ 350,00	\$ 350,00
1	Dispensador de Agua	\$ 150,00	\$ 150,00
1	Horno Microondas	\$ 200,00	\$ 200,00
1	Cafetera	\$ 50,00	\$ 50,00
1	Refrigerador Pequeño	\$ 600,00	\$ 600,00
TOTAL			\$ 6.380,00

Odonto-Turismo Ltda.			
Instalaciones y mejoras			
Cantidad	Detalle	Costo Unitario	Costo Total
5	Área de Trabajo esquinera	\$ 350,00	\$ 1.750,00
10	Archivadores aéreos	\$ 180,00	\$ 1.800,00
3	Biblioteca baja	\$ 230,00	\$ 690,00
1	Counter alto	\$ 720,00	\$ 720,00
1	Instalaciones eléctricas	\$ 600,00	\$ 250,00
1	Salidas telefónicas	\$ 250,00	\$ 250,00
TOTAL			\$ 5.460,00

Odonto-Turismo Ltda.			
Página Web			
Cantidad	Detalle	Valor Unitario	Valor Total
1	Página Web	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
TOTAL			\$ 1.500,00

Odonto-Turismo Ltda.	
Inversión Activos Fijos	
Detalle	Valor Total
Equipo de computación y página Web	\$ 6.250,00
Equipo de oficina	\$ 2.000,00
Muebles y enseres	\$ 6.380,00
Instalaciones y mejoras	\$ 5.460,00
TOTAL	\$ 20.090,00

Odonto-Turismo Ltda.	
Inversión Activos Diferidos	
Detalle	Valor Total
Constitución y legalización de la empresa	\$ 1.500,00
Patente Municipal	\$ 50,00
TOTAL	\$ 1.550,00

Odonto-Turismo Ltda.		
Capital de trabajo		
Detalle	Valor Mensual	Valor trimestral
Sueldos y Salarios	\$ 4.068,00	\$ 12.203,00
Servicios Básicos	\$ 420,00	\$ 1.260,00
Suministros de Oficina	\$ 31,00	\$ 93,00
Arriendo	\$ 1.234,00	\$ 3.700,00
Gastos generales	\$ 1.040,00	\$ 3.120,00
Publicidad	\$ 1.133,00	\$ 3.400,00
Efectivo	\$166,67	\$500,00
TOTAL	\$ 7.925,00	\$ 24.276,00

Odonto-Turismo Ltda.		
Requerimiento de Inversión Total		
Detalle	Valor	Porcentaje
Activos Fijos	\$ 20.090,00	47%
Activo Diferido	\$ 1.550,00	11%
Capital de trabajo	\$ 24.276,00	41%
Total	\$ 45.916,00	100%

Anexo 8 - Estructura de capital

Apalancado

Odonto-Turismo Ltda.		
Activos	USD	Porcentaje
Capital Propio	\$27.550	60%
Préstamo	\$18.366	40%
Total	\$45.916	100%

Desapalancado

Odonto-Turismo Ltda.		
Activos	USD	Porcentaje
Capital Propio	\$45.916	100%
Préstamo	\$-	0%
Total	\$45.916	100%

Anexo 9 - Amortización del préstamo

Odonto-Turismo Ltda.				
Tabla de Amortización				
Préstamo CFN	\$18.366,35			
Plazo	60			
Tasa Anual	0,125%			
Cuota Mensual	\$317,92			
Periodo	Interés	Pago Mensual	Pago Capital	Saldo
0	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$18.366,35
1	\$22,96	\$317,92	\$294,96	\$18.071,38
2	\$22,59	\$317,92	\$295,33	\$17.776,05
3	\$22,22	\$317,92	\$295,70	\$17.480,35
4	\$21,85	\$317,92	\$296,07	\$17.184,29
5	\$21,48	\$317,92	\$296,44	\$16.887,85
6	\$21,11	\$317,92	\$296,81	\$16.591,04
7	\$20,74	\$317,92	\$297,18	\$16.293,86
8	\$20,37	\$317,92	\$297,55	\$15.996,30
9	\$20,00	\$317,92	\$297,92	\$15.698,38
10	\$19,62	\$317,92	\$298,30	\$15.400,08
11	\$19,25	\$317,92	\$298,67	\$15.101,41
12	\$18,88	\$317,92	\$299,04	\$14.802,37
13	\$18,50	\$317,92	\$299,42	\$14.502,96
14	\$18,13	\$317,92	\$299,79	\$14.203,16
15	\$17,75	\$317,92	\$300,17	\$13.903,00
16	\$17,38	\$317,92	\$300,54	\$13.602,46
17	\$17,00	\$317,92	\$300,92	\$13.301,54
18	\$16,63	\$317,92	\$301,29	\$13.000,25
19	\$16,25	\$317,92	\$301,67	\$12.698,58
20	\$15,87	\$317,92	\$302,05	\$12.396,53
21	\$15,50	\$317,92	\$302,42	\$12.094,11
22	\$15,12	\$317,92	\$302,80	\$11.791,31
23	\$14,74	\$317,92	\$303,18	\$11.488,13
24	\$14,36	\$317,92	\$303,56	\$11.184,57
25	\$13,98	\$317,92	\$303,94	\$10.880,63
26	\$13,60	\$317,92	\$304,32	\$10.576,31
27	\$13,22	\$317,92	\$304,70	\$10.271,61
28	\$12,84	\$317,92	\$305,08	\$9.966,53
29	\$12,46	\$317,92	\$305,46	\$9.661,07
30	\$12,08	\$317,92	\$305,84	\$9.355,23
31	\$11,69	\$317,92	\$306,23	\$9.049,00
32	\$11,31	\$317,92	\$306,61	\$8.742,40
33	\$10,93	\$317,92	\$306,99	\$8.435,40
34	\$10,54	\$317,92	\$307,38	\$8.128,03
35	\$10,16	\$317,92	\$307,76	\$7.820,27
36	\$9,78	\$317,92	\$308,14	\$7.512,13
37	\$9,39	\$317,92	\$308,53	\$7.203,60

38	\$9,00	\$317,92	\$308,91	\$6.894,68
39	\$8,62	\$317,92	\$309,30	\$6.585,38
40	\$8,23	\$317,92	\$309,69	\$6.275,69
41	\$7,84	\$317,92	\$310,07	\$5.965,62
42	\$7,46	\$317,92	\$310,46	\$5.655,16
43	\$7,07	\$317,92	\$310,85	\$5.344,31
44	\$6,68	\$317,92	\$311,24	\$5.033,07
45	\$6,29	\$317,92	\$311,63	\$4.721,44
46	\$5,90	\$317,92	\$312,02	\$4.409,42
47	\$5,51	\$317,92	\$312,41	\$4.097,01
48	\$5,12	\$317,92	\$312,80	\$3.784,22
49	\$4,73	\$317,92	\$313,19	\$3.471,03
50	\$4,34	\$317,92	\$313,58	\$3.157,45
51	\$3,95	\$317,92	\$313,97	\$2.843,47
52	\$3,55	\$317,92	\$314,37	\$2.529,11
53	\$3,16	\$317,92	\$314,76	\$2.214,35
54	\$2,77	\$317,92	\$315,15	\$1.899,20
55	\$2,37	\$317,92	\$315,55	\$1.583,65
56	\$1,98	\$317,92	\$315,94	\$1.267,71
57	\$1,58	\$317,92	\$316,33	\$951,38
58	\$1,19	\$317,92	\$316,73	\$634,65
59	\$0,79	\$317,92	\$317,13	\$317,52
60	\$0,40	\$317,92	\$317,52	\$(0,00)

Odonto-Turismo Ltda.		
Gasto Financiero		
Años	Intereses	Amort. Capital
1	\$251,06	\$3.563,97
2	\$197,23	\$3.617,80
3	\$142,59	\$3.672,44
4	\$87,12	\$3.727,91
5	\$30,82	\$3.784,22

Anexo 10 - Depreciaciones y Amortizaciones

Depreciacion Activos Fijos

DEPRECIACIONES				
ACTIVO	VALOR	VIDA UTIL	VALOR ANUAL	VALOR MENSUAL
Equipo de computación	6.250,00	3	2.083,33	173,61
Equipo de oficina	2.000,00	10	200,00	16,67
Muebles y enseres	6.380,00	10	638,00	53,17
Instalaciones y Mejoras	5.460,00	10	546,00	45,50
TOTALES	20.090,00		3.467,33	288,94

Amortizaciones Activos Intangibles

AMORTIZACIONES				
ACTIVO	VALOR	VIDA UTIL	VALOR ANUAL	VALOR MENSUAL
Constitución y legalización de la empresa	1.500,00	5	300,00	25,00
Patente Municipal	50,00	5	10,00	0,83
TOTAL	1.550,00		310,00	25,83

Anexo 11 - Valor de rescate

Odonto-Turismo Ltda.					
Detalle	Valor en Libros	Valor de Mercado	Utilidad	Impuesto causado	Valor de Recuperación
Edificios	0	0	0	0	0
Vehículos	0	0	0	0	0
Muebles y Enseres	9.590	3.357	-6.234	-2.260	5.616
Equipos de Computo	4.750	0	-4.750	-1.722	1.722
Equipos de Oficina	2.000	0	-2.000	-725	725
Otros	0	0	0	0	0
TOTAL	16.340	3.357	-12.984	-4.707	8.063

Anexo 12 - Gastos Administrativos

Odonto-Turismo Ltda.					
Suministros de oficina					
Cantidad	Detalle	Unidad de medida	Costo Unitario	Costo Mensual	Costo Anual
1	Papel	Resma	\$ 6,00	\$ 6,00	\$ 72,00
5	Folders	Unidad	\$ 1,00	\$ 5,00	\$ 60,00
1	Toner impresora	Unidad	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 240,00
Total				\$ 31,00	\$ 372,00

Odonto-Turismo Ltda.		
Servicios Básicos		
Detalle	Valor Mensual	Valor Anual
Electricidad	\$ 40,00	\$ 480,00
Agua Potable	\$ 20,00	\$ 240,00
Telefonía Fija y celular	\$ 100,00	\$ 1.200,00
Internet	\$ 80,00	\$ 960,00
Mantenimiento Pagina Web	\$ 150,00	\$ 1.800,00
Televisión Satelital	\$ 30,00	\$ 360,00
Total	\$ 420,00	\$ 5.040,00

Odonto-Turismo Ltda.		
Arriendo		
Detalle	Valor Mensual	Valor Anual
Arriendo oficina	\$ 900,00	\$ 10.800,00
Total	\$ 900,00	\$ 10.800,00

Odonto-Turismo Ltda.		
Gastos Generales		
Detalle	Valor Mensual	Valor Anual
Limpieza	\$ 300,00	\$ 3.600,00
Seguridad Privada	\$ 40,00	\$ 480,00
Asesor Contable	\$ 350,00	\$ 4.200,00
Asesor Legal	\$ 350,00	\$ 4.200,00
Total	\$ 1.040,00	\$ 12.480,00

Odonto-Turismo Ltda.		
Publicidad y Promoción		
Detalle	Valor Mensual	Valor Anual
Publicidad y Promoción	\$ 300,00	\$ 3.600,00
Total	\$ 300,00	\$ 3.600,00

Odonto-Turismo Ltda.
RESUMEN DE SUELDOS Y SALARIOS

RUBRO	AÑO				
	1	2	3	4	5
Personal Administrativo	48.811,45	27.964,12	29.155,00	31.032,99	34.314,74
TOTAL	48.811,45	52.954,78	55.277,07	58.972,39	65.474,03

Anexo 14 - Proyección de Ventas

Odonto-Turismo Ltda.					
Proyección de ventas en número de personas					
Detalle	1	2	3	4	5
Escenario Pesimista					
Paquetes Turísticos	116	120	124	128	132
Quito Milenario	27	28	29	30	32
Guayaquil y Ruta del Spondylus	28	29	30	32	33
Galápagos	30	31	33	34	35
Amazonía	31	32	34	35	36
Tratamientos Dentales	403	420	437	455	474
Implante + cirugía	63	66	68	71	74
Injertos óseos + Hospitalización	3	3	3	3	4
Endodoncia	30	31	33	34	35
Corona + Incrustaciones	78	81	85	88	92
Blanqueamiento	36	37	39	41	42
Extracciones	27	28	29	30	32
Profilaxis	88	92	95	99	104
Dientes Provisionales	78	81	85	88	92
Escenario Esperado					
Paquetes Turísticos	120	128	136	145	155
Quito Milenario	28	30	32	34	36
Guayaquil y Ruta del Spondylus	29	31	33	35	37
Galápagos	31	33	35	38	40
Amazonía	32	34	36	39	41
Tratamientos Dentales	427	455	485	517	551
Implante + cirugía	66	70	75	80	85
Injertos óseos + Hospitalización	3	3	3	4	4
Endodoncia	32	34	36	39	41
Corona + Incrustaciones	82	87	93	99	106
Blanqueamiento	39	42	44	47	50
Extracciones	29	31	33	35	37
Profilaxis	95	101	108	115	123
Dientes Provisionales	81	86	92	98	105
Escenario Optimista					
Paquetes Turísticos	124	141	160	182	207
Quito Milenario	29	33	37	43	48
Guayaquil y Ruta del Spondylus	30	34	39	44	50
Galápagos	32	36	41	47	53
Amazonía	33	37	43	48	55
Tratamientos Dentales	427	485	551	626	711
Implante + cirugía	66	75	85	97	110
Injertos óseos + Hospitalización	3	3	4	4	5
Endodoncia	32	36	41	47	53
Corona + Incrustaciones	82	93	106	120	137
Blanqueamiento	39	44	50	57	65
Extracciones	29	33	37	43	48
Profilaxis	95	108	123	139	158
Dientes Provisionales	81	92	105	119	135

Anexo 15 - Ingresos

Odonto-Turismo Ltda.					
Ventas Escenario Pesimista					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidades					
Paquetes turísticos					
Quito Milenario	27	28	29	30	32
Guayaquil y Ruta del Spondylus	28	29	30	32	33
Galápagos	30	31	33	34	35
Amazonía	31	32	34	35	36
Tratamientos dentales					
Implante + cirugía	63	66	68	71	74
Injertos óseos + Hospitalización	3	3	3	3	4
Endodoncia	30	31	33	34	35
Corona + Incrustaciones	78	81	85	88	92
Blanqueamiento	36	37	39	41	42
Extracciones	27	28	29	30	32
Profilaxis	88	92	95	99	104
Dientes Provisionales	78	81	85	88	92
Precios de Venta					
Paquetes turísticos					
Quito Milenario	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00
Guayaquil y Ruta del Spondylus	\$950,00	\$950,00	\$950,00	\$950,00	\$950,00
Galápagos	\$2.100,00	\$2.100,00	\$2.100,00	\$2.100,00	\$2.100,00
Amazonía	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00
Tratamientos dentales					
Implante + cirugía	\$1.300,00	\$1.300,00	\$1.300,00	\$1.300,00	\$1.300,00
Injertos óseos + Hospitalización	\$9.000,00	\$9.000,00	\$9.000,00	\$9.000,00	\$9.000,00
Endodoncia	\$600,00	\$600,00	\$600,00	\$600,00	\$600,00
Corona + Incrustaciones	\$1.150,00	\$1.150,00	\$1.150,00	\$1.150,00	\$1.150,00
Blanqueamiento	\$550,00	\$550,00	\$550,00	\$550,00	\$550,00
Extracciones	\$140,00	\$140,00	\$140,00	\$140,00	\$140,00
Profilaxis	\$80,00	\$80,00	\$80,00	\$80,00	\$80,00
Dientes Provisionales	\$80,00	\$80,00	\$80,00	\$80,00	\$80,00
Ingresos por Ventas					
Paquetes turísticos					
Quito Milenario	\$18.900,00	\$19.682,46	\$20.497,31	\$21.345,90	\$22.229,62
Guayaquil y Ruta del Spondylus	\$26.600,00	\$27.701,24	\$28.848,07	\$30.042,38	\$31.286,14
Galápagos	\$63.000,00	\$65.608,20	\$68.324,38	\$71.153,01	\$74.098,74
Amazonía	\$21.700,00	\$22.598,38	\$23.533,95	\$24.508,26	\$25.522,90
Tratamientos dentales					
Implante + cirugía	\$81.900,00	\$85.290,66	\$88.821,69	\$92.498,91	\$96.328,37
Injertos óseos + Hospitalización	\$27.000,00	\$28.117,80	\$29.281,88	\$30.494,15	\$31.756,60
Endodoncia	\$18.000,00	\$18.745,20	\$19.521,25	\$20.329,43	\$21.171,07
Corona + Incrustaciones	\$89.700,00	\$93.413,58	\$97.280,90	\$101.308,33	\$105.502,50
Blanqueamiento	\$19.800,00	\$20.619,72	\$21.473,38	\$22.362,37	\$23.288,18
Extracciones	\$3.780,00	\$3.936,49	\$4.099,46	\$4.269,18	\$4.445,92
Profilaxis	\$7.040,00	\$7.331,46	\$7.634,98	\$7.951,07	\$8.280,24
Dientes Provisionales	\$6.240,00	\$6.498,34	\$6.767,37	\$7.047,54	\$7.339,30
Total Anual	\$383.660,00	\$399.543,52	\$416.084,63	\$433.310,53	\$451.249,59

Odonto-Turismo Ltda.					
Ventas Escenario Esperado					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidades					
Paquetes turísticos					
Quito Milenario	28	30	32	34	36
Guayaquil y Ruta del Spondylus	29	31	33	35	37
Galápagos	31	33	35	38	40
Amazonía	32	36	41	46	52
Tratamientos dentales					
Implante + cirugía	66	70	75	80	85
Injertos óseos + Hospitalización	3	3	3	4	4
Endodoncia	32	34	36	39	41
Corona + Incrustaciones	82	87	93	99	106
Blanqueamiento	39	42	44	47	50
Extracciones	29	31	33	35	37
Profilaxis	95	101	108	115	123
Dientes Provisionales	81	86	92	98	105
Precios de Venta					
Paquetes turísticos					
Quito Milenario	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00
Guayaquil y Ruta del Spondylus	\$950,00	\$950,00	\$950,00	\$950,00	\$950,00
Galápagos	\$2.100,00	\$2.100,00	\$2.100,00	\$2.100,00	\$2.100,00
Amazonía	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00
Tratamientos dentales					
Implante + cirugía	\$1.300,00	\$1.300,00	\$1.300,00	\$1.300,00	\$1.300,00
Injertos óseos + Hospitalización	\$9.000,00	\$9.000,00	\$9.000,00	\$9.000,00	\$9.000,00
Endodoncia	\$600,00	\$600,00	\$600,00	\$600,00	\$600,00
Corona + Incrustaciones	\$1.150,00	\$1.150,00	\$1.150,00	\$1.150,00	\$1.150,00
Blanqueamiento	\$550,00	\$550,00	\$550,00	\$550,00	\$550,00
Extracciones	\$140,00	\$140,00	\$140,00	\$140,00	\$140,00
Profilaxis	\$80,00	\$80,00	\$80,00	\$80,00	\$80,00
Dientes Provisionales	\$80,00	\$80,00	\$80,00	\$80,00	\$80,00
Ingresos por Ventas					
Paquetes turísticos					
Quito Milenario	\$19.600,00	\$20.893,60	\$22.272,58	\$23.742,57	\$25.309,58
Guayaquil y Ruta del Spondylus	\$27.550,00	\$29.368,30	\$31.306,61	\$33.372,84	\$35.575,45
Galápagos	\$65.100,00	\$69.396,60	\$73.976,78	\$78.859,24	\$84.063,95
Amazonía	\$22.400,00	\$25.312,00	\$28.602,56	\$32.320,89	\$36.522,61
Tratamientos dentales					
Implante + cirugía	\$85.800,00	\$91.462,80	\$97.499,34	\$103.934,30	\$110.793,97
Injertos óseos + Hospitalización	\$27.000,00	\$28.782,00	\$30.681,61	\$32.706,60	\$34.865,23
Endodoncia	\$19.200,00	\$20.467,20	\$21.818,04	\$23.258,03	\$24.793,06
Corona + Incrustaciones	\$94.300,00	\$100.523,80	\$107.158,37	\$114.230,82	\$121.770,06
Blanqueamiento	\$21.450,00	\$22.865,70	\$24.374,84	\$25.983,58	\$27.698,49
Extracciones	\$4.060,00	\$4.327,96	\$4.613,61	\$4.918,10	\$5.242,70
Profilaxis	\$7.600,00	\$8.101,60	\$8.636,31	\$9.206,30	\$9.813,92
Dientes Provisionales	\$6.480,00	\$6.907,68	\$7.363,59	\$7.849,58	\$8.367,66
Total Anual	\$400.540,00	\$428.409,24	\$458.304,22	\$490.382,86	\$524.816,67

Odonto-Turismo Ltda.					
Ventas Escenario Optimista					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidades					
Paquetes turísticos					
Quito Milenario	29	33	37	43	48
Guayaquil y Ruta del Spondylus	30	34	39	44	50
Galápagos	32	36	41	47	53
Amazonía	33	37	43	48	55
Tratamientos dentales					
Implante + cirugía	66	75	85	97	110
Injertos óseos + Hospitalización	3	3	4	4	5
Endodoncia	32	36	41	47	53
Corona + Incrustaciones	82	93	106	120	137
Blanqueamiento	39	44	50	57	65
Extracciones	29	33	37	43	48
Profilaxis	95	108	123	139	158
Dientes Provisionales	81	92	105	119	135
Precios de Venta					
Paquetes turísticos					
Quito Milenario	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00
Guayaquil y Ruta del Spondylus	\$950,00	\$950,00	\$950,00	\$950,00	\$950,00
Galápagos	\$2.100,00	\$2.100,00	\$2.100,00	\$2.100,00	\$2.100,00
Amazonía	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00
Tratamientos dentales					
Implante + cirugía	\$1.300,00	\$1.300,00	\$1.300,00	\$1.300,00	\$1.300,00
Injertos óseos + Hospitalización	\$9.000,00	\$9.000,00	\$9.000,00	\$9.000,00	\$9.000,00
Endodoncia	\$600,00	\$600,00	\$600,00	\$600,00	\$600,00
Corona + Incrustaciones	\$1.150,00	\$1.150,00	\$1.150,00	\$1.150,00	\$1.150,00
Blanqueamiento	\$550,00	\$550,00	\$550,00	\$550,00	\$550,00
Extracciones	\$140,00	\$140,00	\$140,00	\$140,00	\$140,00
Profilaxis	\$80,00	\$80,00	\$80,00	\$80,00	\$80,00
Dientes Provisionales	\$80,00	\$80,00	\$80,00	\$80,00	\$80,00
Ingresos por Ventas					
Paquetes turísticos					
Quito Milenario	\$20.300,00	\$23.060,80	\$26.197,07	\$29.759,87	\$33.807,21
Guayaquil y Ruta del Spondylus	\$28.500,00	\$32.376,00	\$36.779,14	\$41.781,10	\$47.463,33
Galápagos	\$67.200,00	\$76.339,20	\$86.721,33	\$98.515,43	\$111.913,53
Amazonía	\$23.100,00	\$26.241,60	\$29.810,46	\$33.864,68	\$38.470,28
Tratamientos dentales					
Implante + cirugía	\$85.800,00	\$97.468,80	\$110.724,56	\$125.783,10	\$142.889,60
Injertos óseos + Hospitalización	\$27.000,00	\$30.672,00	\$34.843,39	\$39.582,09	\$44.965,26
Endodoncia	\$19.200,00	\$21.811,20	\$24.777,52	\$28.147,27	\$31.975,29
Corona + Incrustaciones	\$94.300,00	\$107.124,80	\$121.693,77	\$138.244,13	\$157.045,33
Blanqueamiento	\$21.450,00	\$24.367,20	\$27.681,14	\$31.445,77	\$35.722,40
Extracciones	\$4.060,00	\$4.612,16	\$5.239,41	\$5.951,97	\$6.761,44
Profilaxis	\$7.600,00	\$8.633,60	\$9.807,77	\$11.141,63	\$12.656,89
Dientes Provisionales	\$6.480,00	\$7.361,28	\$8.362,41	\$9.499,70	\$10.791,66
Total Anual	\$404.990,00	\$460.068,64	\$522.637,98	\$593.716,74	\$674.462,22

Anexo 16 – Costos de venta

Odonto-Turismo Ltda.					
Costos Escenario Pesimista					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidades					
Paquetes turísticos					
Quito Milenario	27	28	29	30	32
Guayaquil y Ruta del Spondylus	28	29	30	32	33
Galápagos	30	31	33	34	35
Amazonía	31	32	34	35	36
Tratamientos dentales					
Implante + cirugía	63	66	68	71	74
Injertos óseos + Hospitalización	3	3	3	3	4
Endodoncia	30	31	33	34	35
Corona + Incrustaciones	78	81	85	88	92
Blanqueamiento	36	37	39	41	42
Extracciones	27	28	29	30	32
Profilaxis	88	92	95	99	104
Dientes Provisionales	78	81	85	88	92
Costo Unitario					
Paquetes turísticos					
Quito Milenario	\$450,00	\$450,00	\$450,00	\$450,00	\$450,00
Guayaquil y Ruta del Spondylus	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00
Galápagos	\$1.600,00	\$1.600,00	\$1.600,00	\$1.600,00	\$1.600,00
Amazonía	\$450,00	\$450,00	\$450,00	\$450,00	\$450,00
Tratamientos dentales					
Implante + cirugía	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00
Injertos óseos + Hospitalización	\$6.500,00	\$6.500,00	\$6.500,00	\$6.500,00	\$6.500,00
Endodoncia	\$350,00	\$350,00	\$350,00	\$350,00	\$350,00
Corona + Incrustaciones	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00
Blanqueamiento	\$350,00	\$350,00	\$350,00	\$350,00	\$350,00
Extracciones	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00
Profilaxis	\$45,00	\$45,00	\$45,00	\$45,00	\$45,00
Dientes Provisionales	\$45,00	\$45,00	\$45,00	\$45,00	\$45,00
Costo de Ventas					
Paquetes turísticos					
Quito Milenario	\$12.150,00	\$12.653,01	\$13.176,84	\$13.722,37	\$14.290,47
Guayaquil y Ruta del Spondylus	\$19.600,00	\$20.411,44	\$21.256,47	\$22.136,49	\$23.052,94
Galápagos	\$48.000,00	\$49.987,20	\$52.056,67	\$54.211,82	\$56.456,19
Amazonía	\$13.950,00	\$14.527,53	\$15.128,97	\$15.755,31	\$16.407,58
Tratamientos dentales					
Implante + cirugía	\$56.700,00	\$59.047,38	\$61.491,94	\$64.037,71	\$66.688,87
Injertos óseos + Hospitalización	\$19.500,00	\$20.307,30	\$21.148,02	\$22.023,55	\$22.935,33
Endodoncia	\$10.500,00	\$10.934,70	\$11.387,40	\$11.858,83	\$12.349,79
Corona + Incrustaciones	\$62.400,00	\$64.983,36	\$67.673,67	\$70.475,36	\$73.393,04
Blanqueamiento	\$12.600,00	\$13.121,64	\$13.664,88	\$14.230,60	\$14.819,75
Extracciones	\$2.700,00	\$2.811,78	\$2.928,19	\$3.049,41	\$3.175,66
Profilaxis	\$3.960,00	\$4.123,94	\$4.294,68	\$4.472,47	\$4.657,64
Dientes Provisionales	\$3.510,00	\$3.655,31	\$3.806,64	\$3.964,24	\$4.128,36
Comisiones					
Comisiones pagadas	\$26.856,20	\$27.968,05	\$29.125,92	\$30.331,74	\$31.587,47
Comisiones Tarjetas de Crédito	\$2.604,00	\$2.711,81	\$2.824,07	\$2.940,99	\$3.062,75
Costo Total Anual	\$295.030,20	\$307.244,45	\$319.964,37	\$333.210,90	\$347.005,83

Odonto-Turismo Ltda.					
Costos Escenario Esperado					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidades					
Paquetes turísticos					
Quito Milenario	28	30	32	34	36
Guayaquil y Ruta del Spondylus	29	31	33	35	37
Galápagos	31	33	35	38	40
Amazonía	32	36	41	46	52
Tratamientos dentales					
Implante + cirugía	66	70	75	80	85
Injertos óseos + Hospitalización	3	3	3	4	4
Endodoncia	32	34	36	39	41
Corona + Incrustaciones	82	87	93	99	106
Blanqueamiento	39	42	44	47	50
Extracciones	29	31	33	35	37
Profilaxis	95	101	108	115	123
Dientes Provisionales	81	86	92	98	105
Costo Unitario					
Paquetes turísticos					
Quito Milenario	\$450,00	\$450,00	\$450,00	\$450,00	\$450,00
Guayaquil y Ruta del Spondylus	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00
Galápagos	\$1.600,00	\$1.600,00	\$1.600,00	\$1.600,00	\$1.600,00
Amazonía	\$450,00	\$450,00	\$450,00	\$450,00	\$450,00
Tratamientos dentales					
Implante + cirugía	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00
Injertos óseos + Hospitalización	\$6.500,00	\$6.500,00	\$6.500,00	\$6.500,00	\$6.500,00
Endodoncia	\$350,00	\$350,00	\$350,00	\$350,00	\$350,00
Corona + Incrustaciones	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00
Blanqueamiento	\$350,00	\$350,00	\$350,00	\$350,00	\$350,00
Extracciones	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00
Profilaxis	\$45,00	\$45,00	\$45,00	\$45,00	\$45,00
Dientes Provisionales	\$45,00	\$45,00	\$45,00	\$45,00	\$45,00
Costo de Ventas					
Paquetes turísticos					
Quito Milenario	\$12.600,00	\$13.431,60	\$14.318,09	\$15.263,08	\$16.270,44
Guayaquil y Ruta del Spondylus	\$20.300,00	\$21.639,80	\$23.068,03	\$24.590,52	\$26.213,49
Galápagos	\$49.600,00	\$52.873,60	\$56.363,26	\$60.083,23	\$64.048,73
Amazonía	\$14.400,00	\$16.272,00	\$18.387,36	\$20.777,72	\$23.478,82
Tratamientos dentales					
Implante + cirugía	\$59.400,00	\$63.320,40	\$67.499,55	\$71.954,52	\$76.703,51
Injertos óseos + Hospitalización	\$19.500,00	\$20.787,00	\$22.158,94	\$23.621,43	\$25.180,45
Endodoncia	\$11.200,00	\$11.939,20	\$12.727,19	\$13.567,18	\$14.462,62
Corona + Incrustaciones	\$65.600,00	\$69.929,60	\$74.544,95	\$79.464,92	\$84.709,61
Blanqueamiento	\$13.650,00	\$14.550,90	\$15.511,26	\$16.535,00	\$17.626,31
Extracciones	\$2.900,00	\$3.091,40	\$3.295,43	\$3.512,93	\$3.744,78
Profilaxis	\$4.275,00	\$4.557,15	\$4.857,92	\$5.178,54	\$5.520,33
Dientes Provisionales	\$3.645,00	\$3.885,57	\$4.142,02	\$4.415,39	\$4.706,81
Comisiones					
Comisiones pagadas	\$26.856,20	\$27.968,05	\$29.125,92	\$30.331,74	\$31.587,47
Comisiones Tarjetas de Crédito	\$2.604,00	\$2.711,81	\$2.824,07	\$2.940,99	\$3.062,75
Costo Total Anual	\$306.530,20	\$326.958,07	\$348.823,99	\$372.237,19	\$397.316,11

Odonto-Turismo Ltda.					
Costos Escenario Optimista					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidades					
Paquetes turísticos					
Quito Milenario	29	33	37	43	48
Guayaquil y Ruta del Spondylus	30	34	39	44	50
Galápagos	32	36	41	47	53
Amazonía	33	37	43	48	55
Tratamientos dentales					
Implante + cirugía	66	75	85	97	110
Injertos óseos + Hospitalización	3	3	4	4	5
Endodoncia	32	36	41	47	53
Corona + Incrustaciones	82	93	106	120	137
Blanqueamiento	39	44	50	57	65
Extracciones	29	33	37	43	48
Profilaxis	95	108	123	139	158
Dientes Provisionales	81	92	105	119	135
Costo Unitario					
Paquetes turísticos					
Quito Milenario	\$450,00	\$450,00	\$450,00	\$450,00	\$450,00
Guayaquil y Ruta del Spondylus	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00
Galápagos	\$1.600,00	\$1.600,00	\$1.600,00	\$1.600,00	\$1.600,00
Amazonía	\$450,00	\$450,00	\$450,00	\$450,00	\$450,00
Tratamientos dentales					
Implante + cirugía	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00
Injertos óseos + Hospitalización	\$6.500,00	\$6.500,00	\$6.500,00	\$6.500,00	\$6.500,00
Endodoncia	\$350,00	\$350,00	\$350,00	\$350,00	\$350,00
Corona + Incrustaciones	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00
Blanqueamiento	\$350,00	\$350,00	\$350,00	\$350,00	\$350,00
Extracciones	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00
Profilaxis	\$45,00	\$45,00	\$45,00	\$45,00	\$45,00
Dientes Provisionales	\$45,00	\$45,00	\$45,00	\$45,00	\$45,00
Costo de Ventas					
Paquetes turísticos					
Quito Milenario	\$13.050,00	\$14.824,80	\$16.840,97	\$19.131,35	\$21.733,21
Guayaquil y Ruta del Spondylus	\$21.000,00	\$23.856,00	\$27.100,42	\$30.786,07	\$34.972,98
Galápagos	\$51.200,00	\$58.163,20	\$66.073,40	\$75.059,38	\$85.267,45
Amazonía	\$14.850,00	\$16.869,60	\$19.163,87	\$21.770,15	\$24.730,89
Tratamientos dentales					
Implante + cirugía	\$59.400,00	\$67.478,40	\$76.655,46	\$87.080,61	\$98.923,57
Injertos óseos + Hospitalización	\$19.500,00	\$22.152,00	\$25.164,67	\$28.587,07	\$32.474,91
Endodoncia	\$11.200,00	\$12.723,20	\$14.453,56	\$16.419,24	\$18.652,26
Corona + Incrustaciones	\$65.600,00	\$74.521,60	\$84.656,54	\$96.169,83	\$109.248,92
Blanqueamiento	\$13.650,00	\$15.506,40	\$17.615,27	\$20.010,95	\$22.732,44
Extracciones	\$2.900,00	\$3.294,40	\$3.742,44	\$4.251,41	\$4.829,60
Profilaxis	\$4.275,00	\$4.856,40	\$5.516,87	\$6.267,16	\$7.119,50
Comisiones					
Dientes Provisionales	\$3.645,00	\$4.140,72	\$4.703,86	\$5.343,58	\$6.070,31
Comisiones pagadas	\$26.856,20	\$27.968,05	\$29.125,92	\$30.331,74	\$31.587,47
Comisiones Tarjetas de Crédito	\$2.604,00	\$2.711,81	\$2.824,07	\$2.940,99	\$3.062,75
Costo Total Anual	\$280.270,00	\$318.386,72	\$361.687,31	\$410.876,79	\$466.756,03

Anexo 17 - Estado de Resultados

Apalancado

Odonto-Turismo Ltda.					
Estado de Resultados					
Escenario Pesimista					
	1	2	3	4	5
INGRESOS	383.660	399.544	416.085	433.311	451.250
Paquetes Turísticos	130.200	135.590	141.204	147.050	153.137
Quito Milenario	18.900	19.682	20.497	21.346	22.230
Guayaquil y Ruta del Spondylus	26.600	27.701	28.848	30.042	31.286
Galápagos	63.000	65.608	68.324	71.153	74.099
Amazonía	21.700	22.598	23.534	24.508	25.523
Tratamientos Dentales	253.460	263.953	274.881	286.261	298.112
Implante + cirugía	81.900	85.291	88.822	92.499	96.328
Injertos óseos + Hospitalización	27.000	28.118	29.282	30.494	31.757
Endodoncia	18.000	18.745	19.521	20.329	21.171
Corona + Incrustaciones	89.700	93.414	97.281	101.308	105.502
Blanqueamiento	19.800	20.620	21.473	22.362	23.288
Extracciones	3.780	3.936	4.099	4.269	4.446
Profilaxis	7.040	7.331	7.635	7.951	8.280
Dientes Provisionales	6.240	6.498	6.767	7.048	7.339
COSTO DE VENTAS	295.030	307.244	319.964	333.211	347.006
Paquetes Turísticos	93.700	97.579	101.619	105.826	110.207
Quito Milenario	12.150	12.653	13.177	13.722	14.290
Guayaquil y Ruta del Spondylus	19.600	20.411	21.256	22.136	23.053
Galápagos	48.000	49.987	52.057	54.212	56.456
Amazonía	13.950	14.528	15.129	15.755	16.408
Tratamientos Dentales	171.870	178.985	186.395	194.112	202.148
Implante + cirugía	56.700	59.047	61.492	64.038	66.689
Injertos óseos + Hospitalización	19.500	20.307	21.148	22.024	22.935
Endodoncia	10.500	10.935	11.387	11.859	12.350
Corona + Incrustaciones	62.400	64.983	67.674	70.475	73.393
Blanqueamiento	12.600	13.122	13.665	14.231	14.820
Extracciones	2.700	2.812	2.928	3.049	3.176
Profilaxis	3.960	4.124	4.295	4.472	4.658
Dientes Provisionales	3.510	3.655	3.807	3.964	4.128
Comisiones pagadas	26.856	27.968	29.126	30.332	31.587
Comisiones Tarjetas de Crédito	2.604	2.712	2.824	2.941	3.063
BENEFICIO BRUTO	88.630	92.299	96.120	100.100	104.244
GASTOS ADMINISTRATIVOS	88.268	88.912	91.234	92.846	99.348
Gastos Servicios Básicos	5.040	5.040	5.040	5.040	5.040
Gastos Sueldos y salarios	48.811	52.955	55.277	58.972	65.474
Depreciaciones	3.355	3.355	3.355	1.272	1.272
Amortizaciones	310	310	310	310	310
Arriendos	11.800	10.800	10.800	10.800	10.800
Marketing	6.100	3.600	3.600	3.600	3.600
Servicios Profesionales	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400
Gastos suministros de oficina	372	372	372	372	372
Guardiania y Limpieza	4.080	4.080	4.080	4.080	4.080
BENEFICIO OPERATIVO	362	3.387	4.886	7.254	4.896
UAI	362	3.387	4.886	7.254	4.896
GASTOS FINANCIEROS	1.993	1.594	1.196	797	399
UAIMPUESTOS	(1.631)	1.793	3.691	6.457	4.498
PARTICIPACIÓN LABORAL	0	269	554	968	675
UTILIDAD ANTES IR	(1.631)	1.524	3.137	5.488	3.823
IMPUESTO A LA RENTA	0	335	690	1.207	841
UTILIDAD NETA	(1.631)	1.189	2.447	4.281	2.982

Odonto-Turismo Ltda.
Estado de Resultados
Escenario Normal

	1	2	3	4	5
INGRESOS	400.540	427.216	455.669	486.016	518.385
Paquetes Turísticos	134.650	143.618	153.183	163.385	174.266
Quito Milenario	19.600	20.905	22.298	23.783	25.367
Guayaquil y Ruta del Spondylus	27.550	29.385	31.342	33.429	35.656
Galápagos	65.100	69.436	74.060	78.992	84.253
Amazonía	22.400	23.892	25.483	27.180	28.990
Tratamientos Dentales	265.890	283.598	302.486	322.631	344.119
Implante + cirugía	85.800	91.514	97.609	104.110	111.044
Injertos óseos + Hospitalización	27.000	28.798	30.716	32.762	34.944
Endodoncia	19.200	20.479	21.843	23.297	24.849
Corona + Incrustaciones	94.300	100.580	107.279	114.424	122.044
Blanqueamiento	21.450	22.879	24.402	26.027	27.761
Extracciones	4.060	4.330	4.619	4.926	5.255
Profilaxis	7.600	8.106	8.646	9.222	9.836
Dientes Provisionales	6.480	6.912	7.372	7.863	8.387
COSTO DE VENTAS	307.801	328.300	350.165	373.486	398.360
Paquetes Turísticos	96.900	103.354	110.237	117.579	125.409
Quito Milenario	12.600	13.439	14.334	15.289	16.307
Guayaquil y Ruta del Spondylus	20.300	21.652	23.094	24.632	26.273
Galápagos	49.600	52.903	56.427	60.185	64.193
Amazonía	14.400	15.359	16.382	17.473	18.637
Tratamientos Dentales	180.170	192.169	204.968	218.619	233.179
Implante + cirugía	59.400	63.356	67.576	72.076	76.876
Injertos óseos + Hospitalización	19.500	20.799	22.184	23.661	25.237
Endodoncia	11.200	11.946	12.742	13.590	14.495
Corona + Incrustaciones	65.600	69.969	74.629	79.599	84.900
Blanqueamiento	13.650	14.559	15.529	16.563	17.666
Extracciones	2.900	3.093	3.299	3.519	3.753
Profilaxis	4.275	4.560	4.863	5.187	5.533
Dientes Provisionales	3.645	3.888	4.147	4.423	4.717
Comisiones pagadas	28.038	29.905	31.897	34.021	36.287
Comisiones Tarjetas de Crédito	2.693	2.872	3.064	3.268	3.485
BENEFICIO BRUTO	92.739	98.916	105.503	112.530	120.024
GASTOS ADMINISTRATIVOS	88.268	88.912	91.234	92.846	99.348
Gastos Servicios Básicos	5.040	5.040	5.040	5.040	5.040
Gastos Sueldos y salarios	48.811	52.955	55.277	58.972	65.474
Depreciaciones	3.355	3.355	3.355	1.272	1.272
Amortizaciones	310	310	310	310	310
Arriendos	11.800	10.800	10.800	10.800	10.800
Marketing	6.100	3.600	3.600	3.600	3.600
Servicios Profesionales	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400
Gastos suministros de oficina	372	372	372	372	372
Guardianía y Limpieza	4.080	4.080	4.080	4.080	4.080
BENEFICIO OPERATIVO	4.471	10.004	14.270	19.684	20.677
UAI	4.471	10.004	14.270	19.684	20.677
GASTOS FINANCIEROS	1.993	1.594	1.196	797	399
UAIMPUESTOS	2.478	8.410	13.074	18.887	20.278
PARTICIPACIÓN LABORAL	372	1.261	1.961	2.833	3.042
UTILIDAD ANTES IR	2.106	7.148	11.113	16.054	17.237
IMPUESTO A LA RENTA	463	1.573	2.445	3.532	3.792
UTILIDAD NETA	1.643	5.576	8.668	12.522	13.445

Odonto-Turismo Ltda.					
Estado de Resultados					
Escenario Optimista					
	1	2	3	4	5
INGRESOS	404.990	460.069	522.638	593.717	674.462
Paquetes Turísticos	139.100	158.018	179.508	203.921	231.654
Quito Milenario	20.300	23.061	26.197	29.760	33.807
Guayaquil y Ruta del Spondylus	28.500	32.376	36.779	41.781	47.463
Galápagos	67.200	76.339	86.721	98.515	111.914
Amazonía	23.100	26.242	29.810	33.865	38.470
Tratamientos Dentales	265.890	302.051	343.130	389.796	442.808
Implante + cirugía	85.800	97.469	110.725	125.783	142.890
Injertos óseos + Hospitalización	27.000	30.672	34.843	39.582	44.965
Endodoncia	19.200	21.811	24.778	28.147	31.975
Corona + Incrustaciones	94.300	107.125	121.694	138.244	157.045
Blanqueamiento	21.450	24.367	27.681	31.446	35.722
Extracciones	4.060	4.612	5.239	5.952	6.761
Profilaxis	7.600	8.634	9.808	11.142	12.657
Dientes Provisionales	6.480	7.361	8.362	9.500	10.792
COSTO DE VENTAS	311.401	353.752	401.862	456.515	518.601
Paquetes Turísticos	100.100	113.714	129.179	146.747	166.705
Quito Milenario	13.050	14.825	16.841	19.131	21.733
Guayaquil y Ruta del Spondylus	21.000	23.856	27.100	30.786	34.973
Galápagos	51.200	58.163	66.073	75.059	85.267
Amazonía	14.850	16.870	19.164	21.770	24.731
Tratamientos Dentales	180.170	204.673	232.509	264.130	300.052
Implante + cirugía	59.400	67.478	76.655	87.081	98.924
Injertos óseos + Hospitalización	19.500	22.152	25.165	28.587	32.475
Endodoncia	11.200	12.723	14.454	16.419	18.652
Corona + Incrustaciones	65.600	74.522	84.657	96.170	109.249
Blanqueamiento	13.650	15.506	17.615	20.011	22.732
Extracciones	2.900	3.294	3.742	4.251	4.830
Profilaxis	4.275	4.856	5.517	6.267	7.119
Dientes Provisionales	3.645	4.141	4.704	5.344	6.070
Comisiones pagadas	28.349	32.205	36.585	41.560	47.212
Comisiones Tarjetas de Crédito	2.782	3.160	3.590	4.078	4.633
BENEFICIO BRUTO	93.589	106.317	120.776	137.201	155.861
GASTOS ADMINISTRATIVOS	88.268	88.912	91.234	92.846	99.348
Gastos Servicios Básicos	5.040	5.040	5.040	5.040	5.040
Gastos Sueldos y salarios	48.811	52.955	55.277	58.972	65.474
Depreciaciones	3.355	3.355	3.355	1.272	1.272
Amortizaciones	310	310	310	310	310
Arriendos	11.800	10.800	10.800	10.800	10.800
Marketing	6.100	3.600	3.600	3.600	3.600
Servicios Profesionales	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400
Gastos suministros de oficina	372	372	372	372	372
Guardiania y Limpieza	4.080	4.080	4.080	4.080	4.080
BENEFICIO OPERATIVO	5.320	17.405	29.542	44.355	56.513
UAI	5.320	17.405	29.542	44.355	56.513
GASTOS FINANCIEROS	1.993	1.594	1.196	797	399
UAIMPUESTOS	3.328	15.811	28.346	43.558	56.115
PARTICIPACIÓN LABORAL	499	2.372	4.252	6.534	8.417
UTILIDAD ANTES IR	2.829	13.439	24.094	37.025	47.697
IMPUESTO A LA RENTA	622	2.957	5.301	8.145	10.493
UTILIDAD NETA	2.206	10.483	18.794	28.879	37.204

Desapalancado

Odonto-Turismo Ltda.					
Estado de Resultados					
Escenario Pesimista					
	1	2	3	4	5
INGRESOS	383.660	399.544	416.085	433.311	451.250
Paquetes Turísticos	130.200	135.590	141.204	147.050	153.137
Quito Milenario	18.900	19.682	20.497	21.346	22.230
Guayaquil y Ruta del Spondylus	26.600	27.701	28.848	30.042	31.286
Galápagos	63.000	65.608	68.324	71.153	74.099
Amazonía	21.700	22.598	23.534	24.508	25.523
Tratamientos Dentales	253.460	263.953	274.881	286.261	298.112
Implante + cirugía	81.900	85.291	88.822	92.499	96.328
Injertos óseos + Hospitalización	27.000	28.118	29.282	30.494	31.757
Endodoncia	18.000	18.745	19.521	20.329	21.171
Corona + Incrustaciones	89.700	93.414	97.281	101.308	105.502
Blanqueamiento	19.800	20.620	21.473	22.362	23.288
Extracciones	3.780	3.936	4.099	4.269	4.446
Profilaxis	7.040	7.331	7.635	7.951	8.280
Dientes Provisionales	6.240	6.498	6.767	7.048	7.339
COSTO DE VENTAS	295.030	307.244	319.964	333.211	347.006
Paquetes Turísticos	93.700	97.579	101.619	105.826	110.207
Quito Milenario	12.150	12.653	13.177	13.722	14.290
Guayaquil y Ruta del Spondylus	19.600	20.411	21.256	22.136	23.053
Galápagos	48.000	49.987	52.057	54.212	56.456
Amazonía	13.950	14.528	15.129	15.755	16.408
Tratamientos Dentales	171.870	178.985	186.395	194.112	202.148
Implante + cirugía	56.700	59.047	61.492	64.038	66.689
Injertos óseos + Hospitalización	19.500	20.307	21.148	22.024	22.935
Endodoncia	10.500	10.935	11.387	11.859	12.350
Corona + Incrustaciones	62.400	64.983	67.674	70.475	73.393
Blanqueamiento	12.600	13.122	13.665	14.231	14.820
Extracciones	2.700	2.812	2.928	3.049	3.176
Profilaxis	3.960	4.124	4.295	4.472	4.658
Dientes Provisionales	3.510	3.655	3.807	3.964	4.128
Comisiones pagadas	26.856	27.968	29.126	30.332	31.587
Comisiones Tarjetas de Crédito	2.604	2.712	2.824	2.941	3.063
BENEFICIO BRUTO	88.630	92.299	96.120	100.100	104.244
GASTOS ADMINISTRATIVOS	88.268	88.912	91.234	92.846	99.348
Gastos Servicios Básicos	5.040	5.040	5.040	5.040	5.040
Gastos Sueldos y salarios	48.811	52.955	55.277	58.972	65.474
Depreciaciones	3.355	3.355	3.355	1.272	1.272
Amortizaciones	310	310	310	310	310
Arriendos	11.800	10.800	10.800	10.800	10.800
Marketing	6.100	3.600	3.600	3.600	3.600
Servicios Profesionales	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400
Gastos suministros de oficina	372	372	372	372	372
Guardiania y Limpieza	4.080	4.080	4.080	4.080	4.080
BENEFICIO OPERATIVO	362	3.387	4.886	7.254	4.896
UAI	362	3.387	4.886	7.254	4.896
GASTOS FINANCIEROS	0	0	0	0	0
UAIMPUESTOS	362	3.387	4.886	7.254	4.896
PARTICIPACIÓN LABORAL	54	508	733	1.088	734
UTILIDAD ANTES IR	307	2.879	4.153	6.166	4.162
IMPUESTO A LA RENTA	68	633	914	1.356	916
UTILIDAD NETA	240	2.246	3.240	4.809	3.246

Odonto-Turismo Ltda.					
Estado de Resultados					
Escenario Normal					
	1	2	3	4	5
INGRESOS	400.540	427.216	455.669	486.016	518.385
Paquetes Turísticos	134.650	143.618	153.183	163.385	174.266
Quito Milenario	19.600	20.905	22.298	23.783	25.367
Guayaquil y Ruta del Spondylus	27.550	29.385	31.342	33.429	35.656
Galápagos	65.100	69.436	74.060	78.992	84.253
Amazonía	22.400	23.892	25.483	27.180	28.990
Tratamientos Dentales	265.890	283.598	302.486	322.631	344.119
Implante + cirugía	85.800	91.514	97.609	104.110	111.044
Injertos óseos + Hospitalización	27.000	28.798	30.716	32.762	34.944
Endodoncia	19.200	20.479	21.843	23.297	24.849
Corona + Incrustaciones	94.300	100.580	107.279	114.424	122.044
Blanqueamiento	21.450	22.879	24.402	26.027	27.761
Extracciones	4.060	4.330	4.619	4.926	5.255
Profilaxis	7.600	8.106	8.646	9.222	9.836
Dientes Provisionales	6.480	6.912	7.372	7.863	8.387
COSTO DE VENTAS	307.801	328.300	350.165	373.486	398.360
Paquetes Turísticos	96.900	103.354	110.237	117.579	125.409
Quito Milenario	12.600	13.439	14.334	15.289	16.307
Guayaquil y Ruta del Spondylus	20.300	21.652	23.094	24.632	26.273
Galápagos	49.600	52.903	56.427	60.185	64.193
Amazonía	14.400	15.359	16.382	17.473	18.637
Tratamientos Dentales	180.170	192.169	204.968	218.619	233.179
Implante + cirugía	59.400	63.356	67.576	72.076	76.876
Injertos óseos + Hospitalización	19.500	20.799	22.184	23.661	25.237
Endodoncia	11.200	11.946	12.742	13.590	14.495
Corona + Incrustaciones	65.600	69.969	74.629	79.599	84.900
Blanqueamiento	13.650	14.559	15.529	16.563	17.666
Extracciones	2.900	3.093	3.299	3.519	3.753
Profilaxis	4.275	4.560	4.863	5.187	5.533
Dientes Provisionales	3.645	3.888	4.147	4.423	4.717
Comisiones pagadas	28.038	29.905	31.897	34.021	36.287
Comisiones Tarjetas de Crédito	2.693	2.872	3.064	3.268	3.485
BENEFICIO BRUTO	92.739	98.916	105.503	112.530	120.024
GASTOS ADMINISTRATIVOS	88.268	88.912	91.234	92.846	99.348
Gastos Servicios Básicos	5.040	5.040	5.040	5.040	5.040
Gastos Sueldos y salarios	48.811	52.955	55.277	58.972	65.474
Depreciaciones	3.355	3.355	3.355	1.272	1.272
Amortizaciones	310	310	310	310	310
Arriendos	11.800	10.800	10.800	10.800	10.800
Marketing	6.100	3.600	3.600	3.600	3.600
Servicios Profesionales	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400
Gastos suministros de oficina	372	372	372	372	372
Guardiania y Limpieza	4.080	4.080	4.080	4.080	4.080
BENEFICIO OPERATIVO	4.471	10.004	14.270	19.684	20.677
UAI	4.471	10.004	14.270	19.684	20.677
GASTOS FINANCIEROS	0	0	0	0	0
UAIMPUESTOS	4.471	10.004	14.270	19.684	20.677
PARTICIPACIÓN LABORAL	671	1.501	2.140	2.953	3.102
UTILIDAD ANTES IR	3.800	8.503	12.129	16.731	17.575
IMPUESTO A LA RENTA	836	1.871	2.668	3.681	3.867
UTILIDAD NETA	2.964	6.633	9.461	13.051	13.709

Odonto-Turismo Ltda.					
Estado de Resultados					
Escenario Optimista					
	1	2	3	4	5
INGRESOS	404.990	460.069	522.638	593.717	674.462
Paquetes Turísticos	139.100	158.018	179.508	203.921	231.654
Quito Milenario	20.300	23.061	26.197	29.760	33.807
Guayaquil y Ruta del Spondylus	28.500	32.376	36.779	41.781	47.463
Galápagos	67.200	76.339	86.721	98.515	111.914
Amazonía	23.100	26.242	29.810	33.865	38.470
Tratamientos Dentales	265.890	302.051	343.130	389.796	442.808
Implante + cirugía	85.800	97.469	110.725	125.783	142.890
Injertos óseos + Hospitalización	27.000	30.672	34.843	39.582	44.965
Endodoncia	19.200	21.811	24.778	28.147	31.975
Corona + Incrustaciones	94.300	107.125	121.694	138.244	157.045
Blanqueamiento	21.450	24.367	27.681	31.446	35.722
Extracciones	4.060	4.612	5.239	5.952	6.761
Profilaxis	7.600	8.634	9.808	11.142	12.657
Dientes Provisionales	6.480	7.361	8.362	9.500	10.792
COSTO DE VENTAS	311.401	353.752	401.862	456.515	518.601
Paquetes Turísticos	100.100	113.714	129.179	146.747	166.705
Quito Milenario	13.050	14.825	16.841	19.131	21.733
Guayaquil y Ruta del Spondylus	21.000	23.856	27.100	30.786	34.973
Galápagos	51.200	58.163	66.073	75.059	85.267
Amazonía	14.850	16.870	19.164	21.770	24.731
Tratamientos Dentales	180.170	204.673	232.509	264.130	300.052
Implante + cirugía	59.400	67.478	76.655	87.081	98.924
Injertos óseos + Hospitalización	19.500	22.152	25.165	28.587	32.475
Endodoncia	11.200	12.723	14.454	16.419	18.652
Corona + Incrustaciones	65.600	74.522	84.657	96.170	109.249
Blanqueamiento	13.650	15.506	17.615	20.011	22.732
Extracciones	2.900	3.294	3.742	4.251	4.830
Profilaxis	4.275	4.856	5.517	6.267	7.119
Dientes Provisionales	3.645	4.141	4.704	5.344	6.070
Comisiones pagadas	28.349	32.205	36.585	41.560	47.212
Comisiones Tarjetas de Crédito	2.782	3.160	3.590	4.078	4.633
BENEFICIO BRUTO	93.589	106.317	120.776	137.201	155.861
GASTOS ADMINISTRATIVOS	88.268	88.912	91.234	92.846	99.348
Gastos Servicios Básicos	5.040	5.040	5.040	5.040	5.040
Gastos Sueldos y salarios	48.811	52.955	55.277	58.972	65.474
Depreciaciones	3.355	3.355	3.355	1.272	1.272
Amortizaciones	310	310	310	310	310
Arriendos	11.800	10.800	10.800	10.800	10.800
Marketing	6.100	3.600	3.600	3.600	3.600
Servicios Profesionales	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400
Gastos suministros de oficina	372	372	372	372	372
Guardiania y Limpieza	4.080	4.080	4.080	4.080	4.080
BENEFICIO OPERATIVO	5.320	17.405	29.542	44.355	56.513
UAI	5.320	17.405	29.542	44.355	56.513
GASTOS FINANCIEROS	0	0	0	0	0
UAIMPUESTOS	5.320	17.405	29.542	44.355	56.513
PARTICIPACIÓN LABORAL	798	2.611	4.431	6.653	8.477
UTILIDAD ANTES IR	4.522	14.794	25.111	37.702	48.036
IMPUESTO A LA RENTA	995	3.255	5.524	8.294	10.568
UTILIDAD NETA	3.527	11.540	19.586	29.408	37.468

Anexo 18 - Flujo de Caja

Apalancado

Odonto-Turismo Ltda.							
Flujo de Caja							
Escenario Pesimista							
	AÑO 0	1	2	3	4	5	
INGRESOS		383.660	399.544	416.085	433.311	451.250	
COSTOS		295.030	307.244	319.964	333.211	347.006	
GASTOS		88.268	88.912	91.234	92.846	99.348	
TOTAL EGRESOS		383.298	396.156	411.198	426.057	446.353	
UTILIDAD OPERATIVA		362	3.387	4.886	7.254	4.896	
GASTOS FINANCIEROS		1.993	1.594	1.196	797	399	
UAIMPUESTOS		(1.631)	1.793	3.691	6.457	4.498	
PARTICIPACIÓN LABORAL		0	269	554	968	675	
UTILIDAD ANTES IR		(1.631)	1.524	3.137	5.488	3.823	
IMPUESTO A LA RENTA		0	335	690	1.207	841	
UTILIDAD NETA		(1.631)	1.189	2.447	4.281	2.982	
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)							
U Neta		(1.631)	1.189	2.447	4.281	2.982	
Gastos Financieros		1.993	1.594	1.196	797	399	
Depreciaciones		3.355	3.355	3.355	1.272	1.272	
Amortizaciones		310	310	310	310	310	
Variación de CT		28.043	156	162	169	176	
Escudo Fiscal		722	578	433	289	144	
TOTAL FCO		31.347	6.026	7.036	6.540	4.994	
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)							
Activos Fijos	(20.090)	0	0	0	0	0	
Activos Intangibles	(1.550)	0	0	0	0	0	
Recuperación AF						8.063	
Inversión CT	(24.276)						
TOTAL FCI	(45.916)	0	0	0	0	8.063	
FC LIBRE	(45.916)	31.347	6.026	7.036	6.540	13.057	
FC LIBRE Acumulado	(45.916)	(14.569)	(8.543)	(1.506)	5.033	18.090	
FLUJO DE CAJA DE CAPITAL							
Escudo Fiscal	0	722	578	433	289	144	
TOTAL FCC	(45.916)	32.069	6.604	7.470	6.828	13.201	
FC CAPITAL Acumulado	(45.916)	(13.847)	(7.243)	227	7.056	20.257	
FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)							
Ingreso	18.366	0	0	0	0	0	
Egresos		(1.993)	(1.594)	(1.196)	(797)	(399)	
Gastos Financieros (Interés)		(3.673)	(3.673)	(3.673)	(3.673)	(3.673)	
TOTAL FCD	18.366	(5.666)	(5.267)	(4.869)	(4.470)	(4.072)	
FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)							
Dividendos Pagados		0	357	734	1.284	895	
FC SOCIOS	(27.550)	25.681	402	1.433	785	8.090	
FC SOCIOS Acumulado	(27.550)	(1.869)	(1.467)	(33)	752	8.842	

Odonto-Turismo Ltda.							
Flujo de Caja							
Escenario Esperado							
	AÑO 0	1	2	3	4	5	
INGRESOS			400.540	427.216	455.669	486.016	518.385
COSTOS			307.801	328.300	350.165	373.486	398.360
GASTOS			88.268	88.912	91.234	92.846	99.348
TOTAL EGRESOS			396.069	417.212	441.399	466.332	497.708
UTILIDAD OPERATIVA			4.471	10.004	14.270	19.684	20.677
GASTOS FINANCIEROS			1.993	1.594	1.196	797	399
UAIMPUESTOS			2.478	8.410	13.074	18.887	20.278
PARTICIPACIÓN LABORAL			372	1.261	1.961	2.833	3.042
UTILIDAD ANTES IR			2.106	7.148	11.113	16.054	17.237
IMPUESTO A LA RENTA			463	1.573	2.445	3.532	3.792
UTILIDAD NETA			1.643	5.576	8.668	12.522	13.445
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)							
U Neta			1.643	5.576	8.668	12.522	13.445
Gastos Financieros			1.993	1.594	1.196	797	399
Depreciaciones			3.355	3.355	3.355	1.272	1.272
Amortizaciones			310	310	310	310	310
Variación de CT			28.200	261	279	297	317
Escudo Fiscal			722	578	433	289	144
TOTAL FCO			34.778	10.518	13.374	14.909	15.597
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)							
Activos Fijos		(20.090)	0	0	0	0	0
Activos Intangibles		(1.550)	0	0	0	0	0
Recuperación AF							8.063
Inversión CT		(24.276)					
TOTAL FCI		(45.916)	0	0	0	0	8.063
FC LIBRE		(45.916)	34.778	10.518	13.374	14.909	23.660
FC LIBRE Acumulado		(45.916)	(11.138)	(619)	12.754	27.663	51.324
FLUJO DE CAJA DE CAPITAL							
Escudo Fiscal		0	722	578	433	289	144
TOTAL FCC		(45.916)	35.501	11.096	13.807	15.198	23.805
FC CAPITAL Acumulado		(45.916)	(10.415)	681	14.488	29.686	53.491
FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)							
Ingreso	18.366	0	0	0	0	0	0
Egresos		(1.993)	(1.594)	(1.196)	(797)	(399)	
Gastos Financieros (Interés)		(3.673)	(3.673)	(3.673)	(3.673)	(3.673)	
TOTAL FCD	18.366	(5.666)	(5.267)	(4.869)	(4.470)	(4.072)	
FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)							
Dividendos Pagados		0	1.673	2.600	3.757	4.033	
FC SOCIOS	(27.550)	29.112	3.578	5.904	6.682	15.555	
FC SOCIOS Acumulado	(27.550)	1.563	5.141	11.045	17.727	33.282	

Odonto-Turismo Ltda.							
Flujo de Caja							
Escenario Optimista							
	AÑO 0	1	2	3	4	5	
INGRESOS			404.990	460.069	522.638	593.717	674.462
COSTOS			311.401	353.752	401.862	456.515	518.601
GASTOS			88.268	88.912	91.234	92.846	99.348
TOTAL EGRESOS			399.670	442.663	493.096	549.361	617.949
UTILIDAD OPERATIVA			5.320	17.405	29.542	44.355	56.513
GASTOS FINANCIEROS			1.993	1.594	1.196	797	399
UAIMPUESTOS			3.328	15.811	28.346	43.558	56.115
PARTICIPACIÓN LABORAL			499	2.372	4.252	6.534	8.417
UTILIDAD ANTES IR			2.829	13.439	24.094	37.025	47.697
IMPUESTO A LA RENTA			622	2.957	5.301	8.145	10.493
UTILIDAD NETA			2.206	10.483	18.794	28.879	37.204
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)							
U Neta			2.206	10.483	18.794	28.879	37.204
Gastos Financieros			1.993	1.594	1.196	797	399
Depreciaciones			3.355	3.355	3.355	1.272	1.272
Amortizaciones			310	310	310	310	310
Variación de CT			28.251	541	614	698	793
Escudo Fiscal			722	578	433	289	144
TOTAL FCO			35.393	15.704	23.835	31.667	39.832
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)							
Activos Fijos		(20.090)	0	0	0	0	0
Activos Intangibles		(1.550)	0	0	0	0	0
Recuperación AF							8.063
Inversión CT		(24.276)					
TOTAL FCI		(45.916)	0	0	0	0	8.063
FC LIBRE		(45.916)	35.393	15.704	23.835	31.667	47.895
FC LIBRE Acumulado		(45.916)	(10.523)	5.181	29.016	60.683	108.578
FLUJO DE CAJA DE CAPITAL							
Escudo Fiscal		0	722	578	433	289	144
TOTAL FCC		(45.916)	36.115	16.282	24.268	31.955	48.040
FC CAPITAL Acumulado		(45.916)	(9.801)	6.481	30.750	62.705	110.745
FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)							
Ingreso		18.366	0	0	0	0	0
Egresos			(1.993)	(1.594)	(1.196)	(797)	(399)
Gastos Financieros (Interés)			(3.673)	(3.673)	(3.673)	(3.673)	(3.673)
TOTAL FCD		18.366	(5.666)	(5.267)	(4.869)	(4.470)	(4.072)
FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)							
Dividendos Pagados			0	3.145	5.638	8.664	11.161
FC SOCIOS		(27.550)	29.727	7.292	13.328	18.532	32.662
FC SOCIOS Acumulado		(27.550)	2.177	9.469	22.797	41.329	73.992

Desapalancado

Odonto-Turismo Ltda.						
Flujo de Caja						
Escenario Pesimista						
	AÑO 0	1	2	3	4	5
INGRESOS		383.660	399.544	416.085	433.311	451.250
COSTOS		295.030	307.244	319.964	333.211	347.006
GASTOS		88.268	88.912	91.234	92.846	99.348
TOTAL EGRESOS		383.298	396.156	411.198	426.057	446.353
UTILIDAD OPERATIVA		362	3.387	4.886	7.254	4.896
GASTOS FINANCIEROS		0	0	0	0	0
UAIMPUESTOS		362	3.387	4.886	7.254	4.896
PARTICIPACIÓN LABORAL		54	508	733	1.088	734
UTILIDAD ANTES IR		307	2.879	4.153	6.166	4.162
IMPUESTO A LA RENTA		68	633	914	1.356	916
UTILIDAD NETA		240	2.246	3.240	4.809	3.246
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)						
U Neta		240	2.246	3.240	4.809	3.246
Gastos Financieros		0	0	0	0	0
Depreciaciones		3.355	3.355	3.355	1.272	1.272
Amortizaciones		310	310	310	310	310
Variación de CT		28.043	156	162	169	176
Escudo Fiscal		0	0	0	0	0
TOTAL FCO		31.948	6.067	7.067	6.560	5.004
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)						
Activos Fijos	(20.090)	0	0	0	0	0
Activos Intangibles	(1.550)	0	0	0	0	0
Recuperación AF						8.063
Inversión CT	(24.276)					
TOTAL FCI	(45.916)	0	0	0	0	8.063
FC LIBRE	(45.916)	31.948	6.067	7.067	6.560	13.067
FC LIBRE Acumulado	(45.916)	(13.968)	(7.902)	(835)	5.725	18.792
FLUJO DE CAJA DE CAPITAL						
Escudo Fiscal	0	0	0	0	0	0
TOTAL FCC	(45.916)	31.948	6.067	7.067	6.560	13.067
FC CAPITAL Acumulado	(45.916)	(13.968)	(7.902)	(835)	5.725	18.792
FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)						
Ingreso	0	0	0	0	0	0
Egresos		0	0	0	0	0
Gastos Financieros (Interés)		0	0	0	0	0
TOTAL FCD	0	0	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)						
Dividendos Pagados		0	674	972	1.443	974
FC SOCIOS	(45.916)	31.948	5.393	6.095	5.117	12.093
FC SOCIOS Acumulado	(45.916)	(13.968)	(8.575)	(2.480)	2.637	14.730

Odonto-Turismo Ltda.							
Flujo de Caja							
Escenario Esperado							
	AÑO 0	1	2	3	4	5	
INGRESOS			400.540	427.216	455.669	486.016	518.385
COSTOS			307.801	328.300	350.165	373.486	398.360
GASTOS			88.268	88.912	91.234	92.846	99.348
TOTAL EGRESOS			396.069	417.212	441.399	466.332	497.708
UTILIDAD OPERATIVA			4.471	10.004	14.270	19.684	20.677
GASTOS FINANCIEROS			0	0	0	0	0
UAIMPUESTOS			4.471	10.004	14.270	19.684	20.677
PARTICIPACIÓN LABORAL			671	1.501	2.140	2.953	3.102
UTILIDAD ANTES IR			3.800	8.503	12.129	16.731	17.575
IMPUESTO A LA RENTA			836	1.871	2.668	3.681	3.867
UTILIDAD NETA			2.964	6.633	9.461	13.051	13.709
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)							
U Neta			2.964	6.633	9.461	13.051	13.709
Gastos Financieros			0	0	0	0	0
Depreciaciones			3.355	3.355	3.355	1.272	1.272
Amortizaciones			310	310	310	310	310
Variación de CT			28.200	261	279	297	317
Escudo Fiscal			0	0	0	0	0
TOTAL FCO			34.829	10.559	13.404	14.929	15.607
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)							
Activos Fijos		(20.090)	0	0	0	0	0
Activos Intangibles		(1.550)	0	0	0	0	0
Recuperación AF							8.063
Inversión CT		(24.276)					
TOTAL FCI		(45.916)	0	0	0	0	8.063
FC LIBRE		(45.916)	34.829	10.559	13.404	14.929	23.670
FC LIBRE Acumulado		(45.916)	(11.087)	(528)	12.876	27.806	51.476
FLUJO DE CAJA DE CAPITAL							
Escudo Fiscal		0	0	0	0	0	0
TOTAL FCC		(45.916)	34.829	10.559	13.404	14.929	23.670
FC CAPITAL Acumulado		(45.916)	(11.087)	(528)	12.876	27.806	51.476
FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)							
Ingreso		0	0	0	0	0	0
Egresos			0	0	0	0	0
Gastos Financieros (Interés)			0	0	0	0	0
TOTAL FCD		0	0	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)							
Dividendos Pagados			0	1.990	2.838	3.915	4.113
FC SOCIOS		(45.916)	34.829	8.569	10.566	11.014	19.558
FC SOCIOS Acumulado		(45.916)	(11.087)	(2.518)	8.048	19.062	38.620

Odonto-Turismo Ltda.

Flujo de Caja

Escenario Optimista

	AÑO 0	1	2	3	4	5
INGRESOS		404.990	460.069	522.638	593.717	674.462
COSTOS		311.401	353.752	401.862	456.515	518.601
GASTOS		88.268	88.912	91.234	92.846	99.348
TOTAL EGRESOS		399.670	442.663	493.096	549.361	617.949
UTILIDAD OPERATIVA		5.320	17.405	29.542	44.355	56.513
GASTOS FINANCIEROS		0	0	0	0	0
UAIMPUESTOS		5.320	17.405	29.542	44.355	56.513
PARTICIPACIÓN LABORAL		798	2.611	4.431	6.653	8.477
UTILIDAD ANTES IR		4.522	14.794	25.111	37.702	48.036
IMPUESTO A LA RENTA		995	3.255	5.524	8.294	10.568
UTILIDAD NETA		3.527	11.540	19.586	29.408	37.468
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)						
U Neta		3.527	11.540	19.586	29.408	37.468
Gastos Financieros		0	0	0	0	0
Depreciaciones		3.355	3.355	3.355	1.272	1.272
Amortizaciones		310	310	310	310	310
Variación de CT		28.251	541	614	698	793
Escudo Fiscal		0	0	0	0	0
TOTAL FCO		35.443	15.745	23.865	31.687	39.842
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)						
Activos Fijos	(20.090)	0	0	0	0	0
Activos Intangibles	(1.550)	0	0	0	0	0
Recuperación AF						8.063
Inversión CT	(24.276)					
TOTAL FCI	(45.916)	0	0	0	0	8.063
FC LIBRE	(45.916)	35.443	15.745	23.865	31.687	47.905
FC LIBRE Acumulado	(45.916)	(10.472)	5.273	29.138	60.825	108.730
FLUJO DE CAJA DE CAPITAL						
Escudo Fiscal	0	0	0	0	0	0
TOTAL FCC	(45.916)	35.443	15.745	23.865	31.687	47.905
FC CAPITAL Acumulado	(45.916)	(10.472)	5.273	29.138	60.825	108.730
FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)						
Ingreso	0	0	0	0	0	0
Egresos	0	0	0	0	0	0
Gastos Financieros (Interés)	0	0	0	0	0	0
TOTAL FCD	0	0	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)						
Dividendos Pagados	0	0	3.462	5.876	8.822	11.240
FC SOCIOS	(45.916)	35.443	12.283	17.989	22.865	36.665
FC SOCIOS Acumulado	(45.916)	(10.472)	1.811	19.800	42.665	79.330

Anexo 19 - VAN y TIR

Resultados Económicos - Empresa Apalancado					
	VAN	TIR	MAX EXP	TIEMPO	TASA DESC.
Pesimista	6.374	17,80%	45.916	2,97	10,76%
Normal	29.719	37,76%	45.916	1,94	
Optimista	67.872	57,40%	45.916	1,60	

Resultados Económicos - Empresa Desapalancado					
	VAN	TIR	MAX EXP	TIEMPO	TASA DESC.
Pesimista	3.504	16,62%	45.916	3,13	12,59%
Normal	25.119	36,26%	45.916	2,04	
Optimista	60.913	56,15%	45.916	1,67	

Resultados Económicos - Socios Apalancado					
	VAN	TIR	MAX EXP	TIEMPO	TASA DESC.
Pesimista	1.214	16,23%	27.550	3,04	13,32%
Normal	17.357	45,32%	27.550	0,95	
Optimista	42.230	68,99%	27.550	0,93	

Resultados Económicos - Socios Desapalancado					
	VAN	TIR	MAX EXP	TIEMPO	TASA DESC.
Pesimista	855	13,61%	45.916	3,48	12,59%
Normal	16.850	29,83%	45.916	2,24	
Optimista	42.360	46,68%	45.916	1,85	

Anexo 20 - Balance General

Apalancado

Odonto-Turismo Ltda.						
BALANCES PROYECTADOS						
Escenario Pesimista						
	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Activos	45.916	52.904	50.929	50.233	51.392	51.275
Caja Excedente	0,00	808	27.070	28.266	32.809	26.964
Activo Corriente	24.276	34.207	9.637	11.414	11.698	19.013
Disponibles en Caja	24.276	25.681	759	2.167	2.069	8.985
Caja	500	500	500	500	500	500
Efectivo	500	500	500	500	500	500
Bancos	23.776	25.181	259	1.667	1.569	8.485
Cuenta Corriente	23.776	25.181	259	1.667	1.569	8.485
Cuentas por Cobrar Clientes	0	8.526	8.879	9.246	9.629	10.028
Cuentas por Cobrar Clientes		8.526	8.879	9.246	9.629	10.028
Inventarios	0	0	0	0	0	0
Inventarios de Materias	0	0	0	0	0	0
Activos Fijos	20.090	20.090	20.090	20.090	20.090	20.090
Edificios	2.250	2.250	2.250	2.250	2.250	2.250
Vehículos	0	0	0	0	0	0
Muebles y Enseres	9.590	9.590	9.590	9.590	9.590	9.590
Equipos de Computo	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250
Equipos de Oficina	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Otros	0	0	0	0	0	0
Provisión Cuentas Incobrables	0	85	89	92	96	100
Depreciaciones	0	3.355	3.355	3.355	1.272	1.272
Depreciaciones Acum. A. Fijos	0	3.355	6.710	10.065	13.419	14.691
Activos Intangibles	1.550	1.550	1.550	1.550	1.550	1.550
Amortizaciones	0	310	310	310	310	310
Amortizaciones Acum. A. Intan	0	310	620	930	1.240	1.550
Pasivos	18.366	26.986	23.822	20.678	17.557	14.459
Pasivo Corriente	0	12.293	12.802	13.332	13.884	14.459
Deuda a CP	0	0	0	0	0	0
Cuentas por Pagar Proveedores	0	12.293	12.802	13.332	13.884	14.459
Proveedores locales		12.293	12.802	13.332	13.884	14.459
Pasivo Largo Plazo	18.366	14.693	11.020	7.347	3.673	0
Préstamos	18.366	14.693	11.020	7.347	3.673	0
Patrimonio	27.550	25.918	27.107	29.554	33.835	36.817
Capital Social	27.550	27.550	27.550	27.550	27.550	27.550
Utilidad / Pérdida	0	-1.631	1.189	2.447	4.281	2.982
Utilidades Retenidas	0	-1.631	-442	2.005	6.285	9.267
Total Pasivo + Patrimonio	45.916	52.904	50.929	50.233	51.392	51.275

Odonto-Turismo Ltda.
BALANCES PROYECTADOS
Escenario Normal

	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Activos	45.916	56.711	59.467	65.373	75.193	86.001
Caja Excedente	0,00	811	30.507	36.198	47.082	49.609
Activo Corriente	24.276	38.013	14.744	18.631	21.239	31.108
Disponible en Caja	24.276	29.112	5.251	8.505	10.439	19.588
Caja	500	500	500	500	500	500
Efectivo	500	500	500	500	500	500
Bancos	23.776	28.612	4.751	8.005	9.939	19.088
Cuenta Corriente	23.776	28.612	4.751	8.005	9.939	19.088
Cuentas por Cobrar Clientes	0	8.901	9.494	10.126	10.800	11.520
Cuentas por Cobrar Clientes		8.901	9.494	10.126	10.800	11.520
Inventarios	0	0	0	0	0	0
Inventarios de Materias	0	0	0	0	0	0
Activos Fijos	20.090	20.090	20.090	20.090	20.090	20.090
Edificios	2.250	2.250	2.250	2.250	2.250	2.250
Vehículos	0	0	0	0	0	0
Muebles y Enseres	9.590	9.590	9.590	9.590	9.590	9.590
Equipos de Computo	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250
Equipos de Oficina	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Otros	0	0	0	0	0	0
Provisión Cuentas Incobrables	0	89	95	101	108	115
Depreciaciones	0	3.355	3.355	3.355	1.272	1.272
Depreciaciones Acum. A. Fijos	0	3.355	6.710	10.065	13.419	14.691
Actvos Intangibles	1.550	1.550	1.550	1.550	1.550	1.550
Amortizaciones	0	310	310	310	310	310
Amortizaciones Acum. A. Intan	0	310	620	930	1.240	1.550
Pasivos	18.366	27.518	24.699	21.937	19.235	16.598
Pasivo Corriente	0	12.825	13.679	14.590	15.562	16.598
Deuda a CP	0	0	0	0	0	0
Cuentas por Pagar Proveedores	0	12.825	13.679	14.590	15.562	16.598
Proveedores locales		12.825	13.679	14.590	15.562	16.598
Pasivo Largo Plazo	18.366	14.693	11.020	7.347	3.673	0
Préstamos	18.366	14.693	11.020	7.347	3.673	0
Patrimonio	27.550	29.193	34.768	43.436	55.958	69.403
Capital Social	27.550	27.550	27.550	27.550	27.550	27.550
Utilidad / Pérdida	0	1.643	5.576	8.668	12.522	13.445
Utilidades Retenidas	0	1.643	7.219	15.887	28.409	41.853
Total Pasivo + Patrimonio	45.916	56.711	59.467	65.373	75.193	86.001

Odonto-Turismo Ltda.
BALANCES PROYECTADOS
Escenario Optimista

	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Activos	45.916	57.424	65.998	83.123	110.606	146.724
Caja Excedente	0,00	812	31.129	42.013	63.367	82.663
Activo Corriente	24.276	38.726	20.661	30.580	40.390	58.811
Disponibles en Caja	24.276	29.727	10.437	18.966	27.196	43.823
Caja	500	500	500	500	500	500
Efectivo	500	500	500	500	500	500
Bancos	23.776	29.227	9.937	18.466	26.696	43.323
Cuenta Corriente	23.776	29.227	9.937	18.466	26.696	43.323
Cuentas por Cobrar Clientes	0	9.000	10.224	11.614	13.194	14.988
Cuentas por Cobrar Clientes		9.000	10.224	11.614	13.194	14.988
Inventarios	0	0	0	0	0	0
Inventarios de Materias	0	0	0	0	0	0
Activos Fijos	20.090	20.090	20.090	20.090	20.090	20.090
Edificios	2.250	2.250	2.250	2.250	2.250	2.250
Vehículos	0	0	0	0	0	0
Muebles y Enseres	9.590	9.590	9.590	9.590	9.590	9.590
Equipos de Computo	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250
Equipos de Oficina	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Otros	0	0	0	0	0	0
Provisión Cuentas Incobrables	0	90	102	116	132	150
Depreciaciones	0	3.355	3.355	3.355	1.272	1.272
Depreciaciones Acum. A. Fijos	0	3.355	6.710	10.065	13.419	14.691
Activos Intangibles	1.550	1.550	1.550	1.550	1.550	1.550
Amortizaciones	0	310	310	310	310	310
Amortizaciones Acum. A. Intan	0	310	620	930	1.240	1.550
Pasivos	18.366	27.668	25.759	24.091	22.695	21.608
Pasivo Corriente	0	12.975	14.740	16.744	19.021	21.608
Deuda a CP	0	0	0	0	0	0
Cuentas por Pagar Proveedores	0	12.975	14.740	16.744	19.021	21.608
Proveedores locales		12.975	14.740	16.744	19.021	21.608
Pasivo Largo Plazo	18.366	14.693	11.020	7.347	3.673	0
Préstamos	18.366	14.693	11.020	7.347	3.673	0
Patrimonio	27.550	29.756	40.238	59.032	87.911	125.115
Capital Social	27.550	27.550	27.550	27.550	27.550	27.550
Utilidad / Pérdida	0	2.206	10.483	18.794	28.879	37.204
Utilidades Retenidas	0	2.206	12.689	31.482	60.362	97.566
Total Pasivo + Patrimonio	45.916	57.424	65.998	83.123	110.606	146.724

Despalancado

Odonto-Turismo Ltda.						
BALANCES PROYECTADOS						
Escenario Pesimista						
	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Activos	45.916	58.448	61.203	64.973	70.334	74.155
Caja Excedente	0,00	85	32.036	38.107	47.261	45.762
Activo Corriente	24.276	40.473	14.945	16.313	16.189	23.095
Disponibles en Caja	24.276	31.948	6.067	7.067	6.560	13.067
Caja	500	500	500	500	500	500
Efectivo	500	500	500	500	500	500
Bancos	23.776	31.448	5.567	6.567	6.060	12.567
Cuenta Corriente	23.776	31.448	5.567	6.567	6.060	12.567
Cuentas por Cobrar Clientes	0	8.526	8.879	9.246	9.629	10.028
Cuentas por Cobrar Clientes		8.526	8.879	9.246	9.629	10.028
Inventarios	0	0	0	0	0	0
Inventarios de Materias	0	0	0	0	0	0
Activos Fijos	20.090	20.090	20.090	20.090	20.090	20.090
Edificios	2.250	2.250	2.250	2.250	2.250	2.250
Vehículos	0	0	0	0	0	0
Muebles y Enseres	9.590	9.590	9.590	9.590	9.590	9.590
Equipos de Computo	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250
Equipos de Oficina	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Otros	0	0	0	0	0	0
Provisión Cuentas Incobrables	0	85	89	92	96	100
Depreciaciones	0	3.355	3.355	3.355	1.272	1.272
Depreciaciones Acum. A. Fijos	0	3.355	6.710	10.065	13.419	14.691
Activos Intangibles	1.550	1.550	1.550	1.550	1.550	1.550
Amortizaciones	0	310	310	310	310	310
Amortizaciones Acum. A. Intan	0	310	620	930	1.240	1.550
Pasivos	0	12.293	12.802	13.332	13.884	14.459
Pasivo Corriente	0	12.293	12.802	13.332	13.884	14.459
Deuda a CP	0	0	0	0	0	0
Cuentas por Pagar Proveedores	0	12.293	12.802	13.332	13.884	14.459
Proveedores locales		12.293	12.802	13.332	13.884	14.459
Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0	0
Préstamos	0	0	0	0	0	0
Patrimonio	45.916	46.156	48.401	51.641	56.450	59.697
Capital Social	45.916	45.916	45.916	45.916	45.916	45.916
Utilidad / Pérdida	0	240	2.246	3.240	4.809	3.246
Utilidades Retenidas	0	240	2.486	5.725	10.534	13.781
Total Pasivo + Patrimonio	45.916	58.448	61.203	64.973	70.334	74.155

Odonto-Turismo Ltda.
BALANCES PROYECTADOS
Escenario Normal

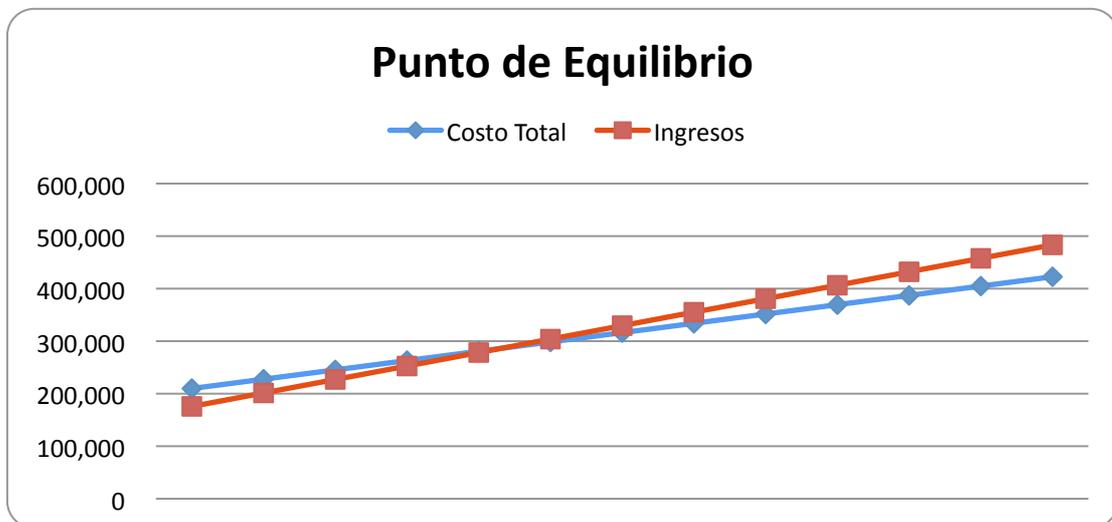
	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Activos	45.916	61.705	69.192	79.564	93.586	108.331
Caja Excedente	0,00	89	34.924	45.489	60.984	67.857
Activo Corriente	24.276	43.730	20.053	23.530	25.730	35.190
Disponible en Caja	24.276	34.829	10.559	13.404	14.929	23.670
Caja	500	500	500	500	500	500
Efectivo	500	500	500	500	500	500
Bancos	23.776	34.329	10.059	12.904	14.429	23.170
Cuenta Corriente	23.776	34.329	10.059	12.904	14.429	23.170
Cuentas por Cobrar Clientes	0	8.901	9.494	10.126	10.800	11.520
Cuentas por Cobrar Clientes		8.901	9.494	10.126	10.800	11.520
Inventarios	0	0	0	0	0	0
Inventarios de Materias	0	0	0	0	0	0
Activos Fijos	20.090	20.090	20.090	20.090	20.090	20.090
Edificios	2.250	2.250	2.250	2.250	2.250	2.250
Vehículos	0	0	0	0	0	0
Muebles y Enseres	9.590	9.590	9.590	9.590	9.590	9.590
Equipos de Computo	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250
Equipos de Oficina	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Otros	0	0	0	0	0	0
Provisión Cuentas Incobrables	0	89	95	101	108	115
Depreciaciones	0	3.355	3.355	3.355	1.272	1.272
Depreciaciones Acum. A. Fijos	0	3.355	6.710	10.065	13.419	14.691
Activos Intangibles	1.550	1.550	1.550	1.550	1.550	1.550
Amortizaciones	0	310	310	310	310	310
Amortizaciones Acum. A. Intan	0	310	620	930	1.240	1.550
Pasivos	0	12.825	13.679	14.590	15.562	16.598
Pasivo Corriente	0	12.825	13.679	14.590	15.562	16.598
Deuda a CP	0	0	0	0	0	0
Cuentas por Pagar Proveedores	0	12.825	13.679	14.590	15.562	16.598
Proveedores locales		12.825	13.679	14.590	15.562	16.598
Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0	0
Préstamos	0	0	0	0	0	0
Patrimonio	45.916	48.880	55.513	64.973	78.024	91.733
Capital Social	45.916	45.916	45.916	45.916	45.916	45.916
Utilidad / Pérdida	0	2.964	6.633	9.461	13.051	13.709
Utilidades Retenidas	0	2.964	9.597	19.058	32.108	45.817
Total Pasivo + Patrimonio	45.916	61.705	69.192	79.564	93.586	108.331

Odonto-Turismo Ltda.
BALANCES PROYECTADOS
Escenario Optimista

	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Activos	45.916	62.418	75.723	97.313	128.998	169.054
Caja Excedente	0,00	90	35.546	51.305	77.269	100.911
Activo Corriente	24.276	44.443	25.969	35.479	44.881	62.893
Disponible en Caja	24.276	35.443	15.745	23.865	31.687	47.905
Caja	500	500	500	500	500	500
Efectivo	500	500	500	500	500	500
Bancos	23.776	34.943	15.245	23.365	31.187	47.405
Cuenta Corriente	23.776	34.943	15.245	23.365	31.187	47.405
Cuentas por Cobrar Clientes	0	9.000	10.224	11.614	13.194	14.988
Cuentas por Cobrar Clientes		9.000	10.224	11.614	13.194	14.988
Inventarios	0	0	0	0	0	0
Inventarios de Materias	0	0	0	0	0	0
Activos Fijos	20.090	20.090	20.090	20.090	20.090	20.090
Edificios	2.250	2.250	2.250	2.250	2.250	2.250
Vehículos	0	0	0	0	0	0
Muebles y Enseres	9.590	9.590	9.590	9.590	9.590	9.590
Equipos de Computo	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250
Equipos de Oficina	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Otros	0	0	0	0	0	0
Provisión Cuentas Incobrables	0	90	102	116	132	150
Depreciaciones	0	3.355	3.355	3.355	1.272	1.272
Depreciaciones Acum. A. Fijos	0	3.355	6.710	10.065	13.419	14.691
Activos Intangibles	1.550	1.550	1.550	1.550	1.550	1.550
Amortizaciones	0	310	310	310	310	310
Amortizaciones Acum. A. Intan	0	310	620	930	1.240	1.550
Pasivos	0	12.975	14.740	16.744	19.021	21.608
Pasivo Corriente	0	12.975	14.740	16.744	19.021	21.608
Deuda a CP	0	0	0	0	0	0
Cuentas por Pagar Proveedores	0	12.975	14.740	16.744	19.021	21.608
Proveedores locales		12.975	14.740	16.744	19.021	21.608
Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0	0
Préstamos	0	0	0	0	0	0
Patrimonio	45.916	49.443	60.983	80.569	109.977	147.445
Capital Social	45.916	45.916	45.916	45.916	45.916	45.916
Utilidad / Pérdida	0	3.527	11.540	19.586	29.408	37.468
Utilidades Retenidas	0	3.527	15.067	34.653	64.061	101.529
Total Pasivo + Patrimonio	45.916	62.418	75.723	97.313	128.998	169.054

Anexo 21 - Punto de Equilibrio

Punto de Equilibrio	
Paquetes Turísticos	86
Quito Milenario	20
Guayaquil y Ruta del Spondylus	21
Galápagos	22
Amazonía	23
Tratamientos Dentales	307
Implante + cirugía	47
Injertos óseos + Hospitalización	2
Endodoncia	23
Corona + Incrustaciones	59
Blanqueamiento	28
Extracciones	21
Profilaxis	68
Dientes Provisionales	58
TOTAL	393



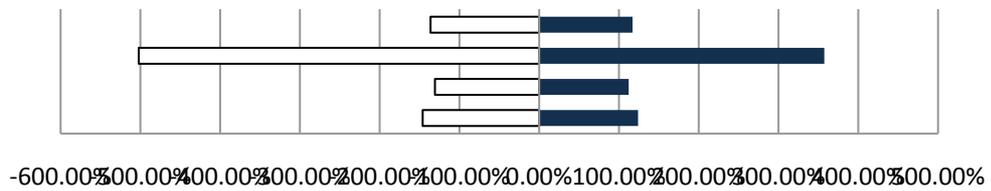
Anexo 22 - Análisis de sensibilidad

Análisis de Sensibilidad

	Pesimista	Optimista
+/- 10% Precios	25.354,79	21.511,69
+/- 10% Gastos	22.684,60	19.473,56
+/- 10% Costos	87.143,16	62.040,07
+/- 10% Cantidad	23.645,92	20.302,77

	Pesimista	Optimista
+/- 10% Precios	-101,90%	86,46%
+/- 10% Gastos	-91,17%	78,26%
+/- 10% Costos	-350,23%	249,34%
+/- 10% Cantidad	-95,03%	81,60%

Análisis de Sensibilidad



	+/- 10% Precios	+/- 10% Gastos	+/- 10% Costos	+/- 10% Cantidad
■ Pesimista	-146.08%	-130.69%	-502.06%	-136.23%
■ Optimista	123.94%	112.19%	357.44%	116.97%

Anexo 23 - Índices Financieros

Apalancado

Odonto Turismo Ltda.
RATIOS FINANCIEROS
Escenario Pesimista

OPERATIVOS	2012	2013	2014	2015	2016
Días de Caja	24	0	1	1	6
Días de clientes (Clientes/Vtas. Diarias)	8	8	8	8	8
Días de Inventarios (CMV/STOCK)	0	0	0	0	0
Días de proveedores (Prov./Compras diarias)	15	15	15	15	15

LIQUIDEZ					
Razón Ácida	1,27	0,39	0,52	0,59	1,25
Liquidez (AC/PC)	1,27	0,39	0,52	0,59	1,25

DESEMPEÑO					
Rotación de CxC	41,43	43,14	44,93	46,79	48,72

RENTABILIDAD					
Razón Deuda / Patrimonio	51,01%	47,10%	42,08%	35,82%	30,12%
Margen Bruto	23,10%	23,10%	23,10%	23,10%	23,10%
ROI	-8,1%	5,9%	12,2%	21,3%	14,8%
ROA	0,7%	6,7%	9,9%	14,8%	10,2%
ROE	-6,3%	4,4%	8,6%	13,6%	8,9%

DIVIDENDOS					
Pago de Dividendos	0%	30%	30%	30%	30%

Odonto Turismo Ltda.
RATIOS FINANCIEROS
Escenario Normal

OPERATIVOS	2012	2013	2014	2015	2016
Días de Caja	26	3	5	5	11
Días de clientes (Clientes/Vtas. Diarias)	8	8	8	8	8
Días de Inventarios (CMV/STOCK)	0	0	0	0	0
Días de proveedores (Prov./Compras diarias)	15	15	15	15	15

LIQUIDEZ					
Razón Ácida	1,38	0,53	0,73	0,91	1,63
Liquidez (AC/PC)	1,38	0,53	0,73	0,91	1,63

DESEMPEÑO					
Rotación de CxC	39,39	42,02	44,81	47,80	50,98

RENTABILIDAD					
Razón Deuda / Patrimonio	48,52%	42,74%	35,90%	28,64%	22,45%
Margen Bruto	23,15%	23,15%	23,15%	23,15%	23,15%
ROI	8,2%	27,8%	43,1%	62,3%	66,9%
ROA	7,9%	17,3%	23,4%	29,3%	28,0%
ROE	5,6%	16,8%	22,1%	26,1%	23,4%

DIVIDENDOS					
Pago de Dividendos	0%	30%	30%	30%	30%

Odonto Turismo Ltda.
RATIOS FINANCIEROS
Escenario Optimista

OPERATIVOS	2012	2013	2014	2015	2016
Días de Caja	27	6	10	12	18
Días de clientes (Clientes/Vtas. Diarias)	8	8	8	8	8
Días de Inventarios (CMV/STOCK)	0	0	0	0	0
Días de proveedores (Prov./Compras diarias)	15	15	15	15	15

LIQUIDEZ					
Razón Ácida	1,40	0,68	1,04	1,40	2,21
Liquidez (AC/PC)	1,40	0,68	1,04	1,40	2,21

DESEMPEÑO					
Rotación de CxC	34,31	38,98	44,28	50,30	57,14

RENTABILIDAD					
Razón Deuda / Patrimonio	48,18%	40,98%	32,41%	24,36%	18,29%
Margen Bruto	23,11%	23,11%	23,11%	23,11%	23,11%
ROI	11,0%	52,2%	93,5%	143,7%	185,2%
ROA	9,3%	27,7%	39,7%	47,6%	47,8%
ROE	7,4%	28,3%	37,4%	41,0%	38,6%

DIVIDENDOS					
Pago de Dividendos	0%	30%	30%	30%	30%

Desapalancado

Odonto Turismo Ltda.
RATIOS FINANCIEROS
Escenario Pesimista

OPERATIVOS	2012	2013	2014	2015	2016
Días de Caja	30	5	5	4	10
Días de clientes (Clientes/Vtas. Diarias)	8	8	8	8	8
Días de Inventarios (CMV/STOCK)	0	0	0	0	0
Días de proveedores (Prov./Compras diarias)	15	15	15	15	15

LIQUIDEZ					
Razón Ácida	3,29	1,11	1,15	1,06	1,53
Liquidez (AC/PC)	3,29	1,11	1,15	1,06	1,53

DESEMPEÑO					
Rotación de CxC	41,43	43,14	44,93	46,79	48,72

RENTABILIDAD					
Razón Deuda / Patrimonio	21,03%	21,15%	21,05%	20,65%	20,63%
Margen Bruto	23,10%	23,10%	23,10%	23,10%	23,10%
ROI	1,2%	11,2%	16,1%	23,9%	16,2%
ROA	0,6%	5,6%	7,7%	10,8%	7,0%
ROE	0,5%	4,7%	6,5%	9,0%	5,8%

DIVIDENDOS					
Pago de Dividendos	0%	30%	30%	30%	30%

Odonto Turismo Ltda.
RATIOS FINANCIEROS
Escenario Normal

OPERATIVOS	2012	2013	2014	2015	2016
Días de Caja	32	7	9	8	14
Días de clientes (Clientes/Vtas. Diarias)	8	8	8	8	8
Días de Inventarios (CMV/STOCK)	0	0	0	0	0
Días de proveedores (Prov./Compras diarias)	15	15	15	15	15

LIQUIDEZ					
Razón Ácida	3,41	1,32	1,42	1,40	1,87
Liquidez (AC/PC)	3,41	1,32	1,42	1,40	1,87

DESEMPEÑO					
Rotación de CxC	39,39	42,02	44,81	47,80	50,98

RENTABILIDAD					
Razón Deuda / Patrimonio	20,78%	20,36%	19,52%	18,34%	17,38%
Margen Bruto	23,15%	23,15%	23,15%	23,15%	23,15%
ROI	14,8%	33,0%	47,1%	65,0%	68,2%
ROA	7,2%	14,9%	19,1%	23,2%	21,7%
ROE	6,1%	12,4%	15,7%	18,8%	17,4%

DIVIDENDOS					
Pago de Dividendos	0%	30%	30%	30%	30%

Odonto Turismo Ltda.
RATIOS FINANCIEROS
Escenario Optimista

OPERATIVOS	2012	2013	2014	2015	2016
Días de Caja	32	10	13	15	21
Días de clientes (Clientes/Vtas. Diarias)	8	8	8	8	8
Días de Inventarios (CMV/STOCK)	0	0	0	0	0
Días de proveedores (Prov./Compras diarias)	15	15	15	15	15

LIQUIDEZ					
Razón Ácida	3,43	1,53	1,77	1,90	2,39
Liquidez (AC/PC)	3,43	1,53	1,77	1,90	2,39

DESEMPEÑO					
Rotación de CxC	34,31	38,98	44,28	50,30	57,14

RENTABILIDAD					
Razón Deuda / Patrimonio	20,79%	20,40%	19,03%	17,16%	15,47%
Margen Bruto	23,11%	23,11%	23,11%	23,11%	23,11%
ROI	17,6%	57,4%	97,5%	146,4%	186,5%
ROA	8,5%	24,1%	33,6%	40,0%	40,5%
ROE	7,1%	20,1%	27,5%	32,0%	31,7%

DIVIDENDOS					
Pago de Dividendos	0%	30%	30%	30%	30%

Anexo 24 - Tasa de Descuento

Modelo CAPM		
	Apalancado	Desapalancado
CPPC	10,76%	12,59%
Kd	10,85%	10,85%
Ke	13,32%	12,59%
Rf	0,72%	0,72%
Bd	0,48	0,48
Ba	0,68	0,48
(Rm-Rf)	6,43%	6,43%
Deuda	40,00%	0,00%
Patrimonio	60,00%	100,00%
EMBI	8,78%	8,78%

Anexo 25 - Cotizaciones



Quito, 20/12/2012

Artefactos Ecuatorianos para el Hogar S. A.
RUC 1790895548001
Contribuyentes Especiales

Estimados

Odonto-Turismo

PRESENTE.-

DE MIS CONSIDERACIONES:

Por medio del presente les hacemos llegar una cotización, con el siguiente detalle
:

CODIGO	ARTICULO	MODELO	MARCA	CANTIDAD	PRECIO TOTAL
83708	MWO	ST340	PANASONIC	1	109.21
84236	REFRIG.	7140	DUREX	1	599.00
80591	BEBEDERO	153MB	ELECTROLUX	1	204.75
86462	CELULAR	E1205	SAMSUNG	5	340.00
87920	NOTEBOOK	455	HP	12	6.348.00

TOTAL 7.600.96

PRECIO INCLUYE IVA

SOMOS CONTRIBUYENTES ESPECIALES

ATENTAMENTE

JORGE CEVALLOS

TEL 2451753 / 0986467210

tienda1714@artefactauio.com.ec



CARTIMEX S.A.
RUC: 0991400427001
10 de Agosto N36-97 y Juan Galindez
CONTRIBUYENTE ESPECIAL
RESOLUCION. 176 18/MARZO/2007

proforma n°:

PROFORMA

Nombre ODONTO -TURISMO LTDA
Dirección
Teléfono
Ciudad

Fecha 25 de diciembre de 2012
NOMBRE RENATO MORALES
TELF 3317-715 EXT 112
CEL *0993804302

Cantidad	Descripción	Precio unitario	TOTAL
1	LAPTO COMPAQ AMD		\$ 549,00
1	IMPRESORA MULTIFUNCION LASER COLOR		\$ 519,00
1	MICROONDAS LG DE 1.0 P CON GRILL		\$ 169,00
1	TV LCD DE 42 PULGADAS LG		\$ 1.190,00
	PRECIO INCLUYE IVA		

Cálculo de Intereses Tarjeta de Crédito

Plazo	cuotas	tasa %	total	t. interés
3 meses	\$ 906,08	0,00%	\$ 2.718,24	\$ 0,00
6 meses	\$ 473,43	4,50%	\$ 2.840,56	\$ 122,32
9 meses	\$ 321,36	6,40%	\$ 2.892,21	\$ 173,97
12 meses	\$ 226,52	0,00%	\$ 2.718,24	\$ 0,00
15 meses	\$ 199,92	10,32%	\$ 2.998,76	\$ 280,52
18 meses	\$ 171,72	13,71%	\$ 3.090,91	\$ 372,67
24 meses	\$ 133,96	18,28%	\$ 3.215,13	\$ 496,89

Subtotal \$ 2.427,00
12% IVA \$ 291,24
TOTAL \$ 2.718,24

PROFORMA VALIDA POR 8 DIAS



EL SUPERMERCADO DE LA TECNOLOGIA

		Promo & Design DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN SEELIGER CIA. LTDA. R.U.C.: 1791775554001 Telf: 088-536087 098-144777 PROFORMA N°		
		Empresa: Odonto-Turismo Ltda.		
Atención:				
Proyecto:				
Dirección:				
Teléfonos:		Validez de oferta: 15 días.		
Item	Descripción	Cant.	Precio Unitario	Total
Gerente				
*	Escritorio gerencial	1	450	450,00
*	Sillon gerente con brazos	2	300	600,00
*	Silla visita sin brazos	1	56	56,00
Asistente Gerencia				
*	Escritorio ejecutivo	1	400	400,00
*	Sillon gerente con brazos	1	300	300,00
Operaciones 1				
*	Area de trabajo esquinera	1	350	350,00
*	Archivador aereo	2	180	360,00
*	Biblioteca baja	1	230	230,00
*	Silla secretaria	1	120	120,00
*	Silla visita sin brazos	2	56	112,00
Operaciones 2				
*	Area de trabajo esquinera	1	420	420,00
*	Archivador aereo	2	180	360,00
*	Biblioteca baja	1	230	230,00
*	Silla secretaria	1	120	120,00
*	Silla visita sin brazos	2	56	112,00
Finanzas				
*	Area de trabajo esquinera	1	460	460,00
*	Archivador aereo	2	180	360,00
*	Biblioteca baja	1	230	230,00
*	Silla secretaria	1	120	120,00
*	Silla visita sin brazos	2	56	112,00
*	Mesa de reuniones redonda	1	150	150,00
Atencion al cliente				
*	Area de trabajo esquinera	1	510	510,00
*	Archivador aereo	1	180	180,00
*	Silla secretaria	1	120	120,00
*	Silla visita sin brazos	2	56	112,00
Marketing				
*	Area de trabajo esquinera	1	510	510,00
*	Archivador aereo	2	180	360,00
*	Silla secretaria	1	120	120,00
*	Silla visita sin brazos	1	56	56,00
Sala de reuniones				
*	Mesa de reuniones ovalada	1	350	350,00
*	Sillas visita sin brazo	6	56	336,00
Recepcion y espera				
*	Counter Alto	1	720	720,00
*	Silla secretaria	1	120	120,00
*	Sofa triple	1	440	440,00
*	Sofa doble	1	290	290,00
*	Mesa de centro	1	150	150,00
Nota: No incluye trabajos de obra civil.		SUBTOTAL		10386,00
Nota: No son parte de esta proforma trabajos no descriptos ni detallados expresamente en esta oferta.		IVA 12% :		1246,32
		TOTAL :		11632,32
NOTA: Las estaciones de trabajo seran fabricadas en melaminico de 25mm, partes inferiores metalicas con pintura electrostatica				
En espera de que nuestra propuesta sea de su agrado me suscribo ante usted.				
Atentamente,				
Frenando Ceide Gerente General				
Los diseños contenidos en esta propuesta son de propiedad intelectual de PROMO & DESIGN CIA. LTDA.				



Arthur Pommarede
DIRECTOR DIVISIÓN DIGITAL
 apommarede@jrveurorscg.com
 Celular: 09.744.89.33
 Julio Zaldumbide N24-690, La Floresta.
 Pbx.: 3 958 250 ext. 208 - Fax: 2 561 272
 Quito • Ecuador • www.jrveurorscg.com

Producto / Servicio	Valor unitario sin IVA	Detalle
WEB		
Diseño página web	\$ 1.500,00	hasta 15 secciones
Diseño de una subpágina	\$ 100,00	precio por cada extra subpágina
Creación de contenido	\$ 55,00	precio por página
Programación página web	\$ 1.500,00	hasta 15 secciones
Programación de una subpágina	\$ 300,00	precio por cada extra subpágina
Micrositio/landing page	\$ 1.000,00	Diseño y programación. Hasta 3 subpáginas
Implementación Paypal	\$ 250,00	
Implementación modulo de pago tarjeta	\$ 500,00	
Animaciones Flash para página web	<i>según proyecto</i>	
Capacitación manejo de página web	\$ 300,00	
Mantenimiento mensual página web	<i>según proyecto</i>	

Anexo 26 - Inteligencia de Mercados

CD Anexo con la Investigacion de Inteligencia de Mercados.