



Universidad de  
**San Andrés**

**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**Licenciatura en Administración de Empresas**

**Trabajo de Graduación:  
Co-Dental**

**Autor:  
Facundo Litman-Legajo: 28128**

**Mentor: Alejandro Mashad**

Provincia de Buenos Aires, Argentina  
Julio de 2020

# Índice

<b>Resumen Ejecutivo .....</b>	<b>4</b>
<b>Capítulo 1: Introducción .....</b>	<b>5</b>
1.1 <i>Evaluación de la Oportunidad de Negocio .....</i>	5
1.1.1 Tendencias a nivel mundial.....	5
1.1.2 Coworkings de “nicho” a nivel mundial.....	6
1.1.3 Impacto en Argentina .....	7
1.2 <i>Competencia.....</i>	10
1.3 <i>Negocio propuesto para capturar la oportunidad .....</i>	10
<b>Capítulo 2: Análisis del Sector e Investigación de Mercado.....</b>	<b>13</b>
2.1 <i>Cinco Fuerzas de Porter.....</i>	13
2.1.1 Poder de Negociación de los Clientes .....	13
2.1.2 Poder de Negociación de los Proveedores .....	14
2.1.3 Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes .....	14
2.1.4 Amenaza de Productos Sustitutos .....	14
2.1.5 Rivalidad entre los Competidores .....	15
<b>Capítulo 3: Propuesta de modelo de negocio (CANVAS).....</b>	<b>17</b>
3.1 <i>Segmentos de Clientes.....</i>	17
3.1.1 Cliente Demográfico.....	17
3.1.2 Cliente Psicográfico.....	17
3.2 <i>Propuesta de valor.....</i>	17
3.3 <i>Canales.....</i>	18
3.4 <i>Relación con Clientes.....</i>	20
3.5 <i>Fuentes de ingreso.....</i>	20
3.6 <i>Recursos Clave .....</i>	20
3.7 <i>Actividades Clave .....</i>	21
3.8 <i>Sociedades Clave.....</i>	23
3.9 <i>Estructura de Costos .....</i>	23
<b>Capítulo 4: Plan de Marketing .....</b>	<b>25</b>
4.1 <i>Producto .....</i>	25
4.2 <i>Precio.....</i>	26
4.3 <i>Plaza.....</i>	28
4.4 <i>Promoción.....</i>	31
<b>Capítulo 5: Operaciones del Negocio.....</b>	<b>33</b>

<b>Capítulo 6: Costos, Finanzas e Inversión .....</b>	<b>35</b>
6.1 <i>Inversión</i> .....	35
6.1.1 Inversión escalonada .....	37
6.1.2 Costo de Reforma/Obra .....	38
6.2 <i>Costos Mensuales</i> .....	39
6.3 <i>Estado de Resultados</i> .....	40
6.3.1 Justificación del cobro de las tarifas de los planes mensuales .....	41
6.4 <i>Cash Flow y Escenarios</i> .....	44
<b>Capítulo 7: Plan Organizacional-Recursos Humanos .....</b>	<b>46</b>
<b>Capítulo 8: Aspectos Legales, Impositivos y Propietarios .....</b>	<b>50</b>
8.1 <i>Estructura Societaria</i> .....	50
8.2 <i>Impuestos</i> .....	51
8.3 <i>Habilitaciones</i> .....	51
8.4 <i>Registro de Propiedad de Marca</i> .....	52
<b>Capítulo 9: Plan de Implementación y Riesgos.....</b>	<b>53</b>
9.1 <i>Plan de Implementación</i> .....	53
9.2 <i>Riesgos</i> .....	54
<b>Conclusiones.....</b>	<b>56</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>58</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>62</b>

## **Resumen Ejecutivo**

A través del presente trabajo de graduación, se mostrará una forma innovadora de trabajo para la industria Odontológica: el nuevo estilo de trabajo llamado “Coworking” aplicado a la industria mencionada.

La Odontología es una profesión que requiere de una gran inversión si se desea trabajar de manera independiente, por los costos necesarios que deben ser afrontados para equipar un piso y consultorio. Actualmente en Argentina se ofrecen alquileres de consultorios, aunque Co-Dental ofrecerá un valor agregado sumamente mayor por: 1. Las excelentes características y ventajas que presenta la propiedad en la cual se situará, como se detallan en los siguientes capítulos, y su equipamiento interior, 2. Las diversas y atractivas prestaciones dentro de los distintos planes mensuales que serán ofrecidos y 3. El estilo e impronta propia de un Coworking que adoptará y la gran modernidad que ello supone.

El proyecto será de tres años y se realizará una inversión de USD 131,160 de forma escalonada, de la siguiente manera: en el primer año se invertirán USD 104,369, en el segundo año USD 15,309 y en el tercero USD 11,482. Dicha inversión será realizada en un 51% por Facundo Litman (socio fundador) y el otro 49% será aportado por un socio odontólogo y otros socios inversores. El proyecto presenta un VAN de USD 32,573 (con un costo de capital del 28.14%) y una TIR del 80.41%.

# **Capítulo 1: Introducción**

## **1.1 Evaluación de la Oportunidad de Negocio**

### **1.1.1 Tendencias a nivel mundial**

Actualmente, con la manifestación de las nuevas generaciones, las elecciones en cuanto a ámbitos de trabajo están modificándose y la tendencia por trabajar en espacios compartidos, conocidos como coworking, se encuentra en constante crecimiento. Esto puede verse en la siguiente cita:

*...¿La clave del éxito de este modelo? La economía con el prefijo "co-", de colaborativo. Como Uber, captaron la idea de que ahora lo definitorio no es tener -en este caso, un edificio o una oficina-, sino acceder a ese servicio. A eso le sumaron un sentido de "comunidad" que logró entender cómo quiere trabajar un millennial. (Vexler, 2019)*

Un coworking, puede definirse de manera general de la siguiente forma, aunque no represente específicamente a algunos coworkings de "nicho" (es decir, creado para ciertas profesiones o industrias): *"Profesionales de diferentes sectores, autónomos, emprendedores y empresarios comparten el mismo espacio físico para trabajar en sus propios proyectos."*<sup>1</sup>

El crecimiento mundial de dichos espacios de trabajo, fue analizado por DeskMag, The Coworking Magazine, que pronostica la existencia de aproximadamente 22.400 funcionando a fines del 2019, es decir un aumento aproximadamente del 30% en comparación con el 2017, que reportó 15.500 en funcionamiento. Dicho incremento, como puede verse en el Anexo 1, continuaría, ya que se estimaba para fines del 2020, la existencia futura de 26.300 entidades, representando una suba del 15% respecto del 2019 (Deskmag; Nexodus; essensys; Yardi Matrix, 2019; ver Anexo 1). De todas formas, por la coyuntura del presente Coronavirus, los números en el 2020 no pudieron ser reflejados, aunque debe esperarse que, a la finalización de la Pandemia, todo vuelva a la normalidad y el crecimiento de los coworking continúe.

---

<sup>1</sup> Véase en Zona CoWorking: <http://www.zonacoworking.es/que-es-coworking/>

El deseo de no pagar costos fijos y variables por la utilización de instalaciones, es satisfecho por dichos espacios. Es por ello que una gran cantidad de personas los elige, no solamente por esa razón, sino que a su vez por la sinergia generada a través de un ambiente interactivo y compartido entre individuos y por la facilitación de trabajo que brinda a sus clientes.

### **1.1.2 Coworkings de “nicho” a nivel mundial**

En el mundo están comenzando a funcionar los coworkings de “nicho”. Algunos ejemplos son: coworkings para músicos, para la construcción, para el bienestar, entre otros. El futuro de los coworkings de “nicho” es prometedor, ya que la demanda por estos está aumentando, al requerir cada profesión o industria de distintas cosas (Hobson, 2019).

También están comenzando a funcionar los coworking de nicho odontológicos. Por ejemplo en Medellín, Colombia, opera Dental Space, el cual ofrece un coworking dentro de una de sus áreas. Estas son las siguientes: salas para alquiler destinadas a la formación odontológica, una clínica pequeña en la que trabajan odontólogos en relación de dependencia y consultorios que funcionan como un coworking. La última de las tres áreas mencionadas genera ingresos a través del cobro de diferentes tarifas mensuales (con distintas cantidades de horas mensuales) u horarias.

Es sumamente importante destacar una diferencia entre la odontología y muchas otras profesiones, en cuanto a los costos necesarios para ejercerlas de manera independiente. En comparación con las últimas, la primera requiere equipamiento técnico e instrumental significativamente más costoso en cuanto a precio de compra y mantenimiento, y el pago por la compra ó alquiler de un espacio en el cual se ubicará el consultorio del profesional y por la compra del mobiliario. Por otro lado, en muchas otras profesiones, los costos del equipamiento profesional requerido para operar de manera unipersonal o como Estudio/Empresa son considerablemente menores, por ende su costo más alto se encuentra representado por la renta o compra de un espacio y la compra de mobiliario (aunque este último no se da en todos los casos). Es por esta razón, que el atractivo por un coworking odontológico es sumamente elevado para personas que no opten por trabajar en relación de dependencia y comprendan los altos costos que deberían afrontar si no eligieran un coworking para ejercer.

### **1.1.3 Impacto en Argentina**

El impacto de influencia en Argentina fue grande. Según la Consultora El Plan C, se encuentran más de 120 coworking funcionando en el país, con una facturación promedio de 360/400 millones de pesos anuales (Catalano, 2018). Es importante destacar el rotundo éxito de ciertas compañías, al lograr un mayor reconocimiento en comparación a otras existentes. WeWork, Belephant, La Maquinita, Urban Station y Área Tres, pueden considerarse referentes en el sector, habiendo podido generar una gran estructura y oferta de unión a un elevado número de usuarios, a través de la oferta de amplios espacios de trabajo (Panzera, 2019).

También es importante destacar el surgimiento de otros coworking denominados “de nicho”, que pudieron satisfacer los requerimientos de ciertas profesiones. Algunos de estos son Espacio Au Room, el cual se especializa en joyería, Distrito Creativo, que fue creado para la industria de la publicidad y la comunicación, Law Works (especializado para abogados), El Piso (destinado a trabajadores creativos) y Blimp (especializado en la industria gastronómica) (Ripoll, 2019).

Con respecto a los coworkings odontológicos, actualmente en nuestro país solamente funciona uno, dentro de la Sociedad Odontológica de La Plata. El mismo es pequeño, ofrece dos consultorios y se encuentra como uno de los diversos servicios que ofrece la sociedad. Por ende, no es su servicio principal.

En función de lo expuesto en los párrafos anteriores en esta sección, puede concluirse que en Argentina el estilo de trabajo “coworking” generó una gran influencia, aunque específicamente dentro del sector odontológico la competencia es muy baja, por lo cual sería sumamente prometedor crear un coworking odontológico en el país. De todas maneras, hay otras razones a nivel nacional, pero también dentro del sector odontológico, que conducen a crear dicho coworking. Estas son: la crisis económica actual, el efectivo ahorro en costos y tiempos, la gran oferta de odontólogos y los segmentos potenciales de clientes.

La crisis económica que afronta actualmente la Argentina, posiciona a los coworking como la “solución”, ya que el poder adquisitivo de las personas disminuyó en gran cantidad y los costos se vieron incrementados por la devaluación del peso, por ende la oferta de la utilización de consultorios

equipados, dentro de instalaciones compartidas, mediante el pago de tarifas accesibles, es sumamente atractivo. Es importante destacar que dicha solución no se ve obstaculizada por la presente crisis, ya que a diferencia de otros sectores inmobiliarios actualmente, los espacios de coworking son totalmente exitosos

*...La coyuntura adversa para el sector inmobiliario no pudo contra el coworking en Argentina. Crece el uso de oficinas compartidas y las grandes compañías de este sector, que ya tienen sedes en el país, no detendrán nuevos proyectos a nivel local. De hecho, Buenos Aires es un mercado clave en sus planes de expansión por América Latina. (Vexler, 2019)*

Con respecto al ahorro en costos, puede verse claramente en una encuesta realizada a usuarios de WeWork en Argentina:

*...El 45% de sus members de Argentina declararon que el coworking los ayudó a acelerar su crecimiento gracias al ahorro en el alquiler de oficinas y costos de mantenimiento como electricidad, internet, seguridad, limpieza, mobiliario y útiles para trabajar. Pero lo "fundamental" -repitieron todos- es el ahorro en "tiempo y preocupaciones" al no tener que ocuparse de todo lo que ya está resuelto en estos espacios. Eso es plug and play (enchufar y trabajar) (Vexler, 2019).*

También WeWork concluyó que el coworking genera un 15% de ahorro dinerario (Vexler, 2019).

En cuanto a la oferta de odontólogos, utilizando como fecha de inicio el 2010, hasta el 2017, la misma creció año a año (ver Anexo 2). Esto puede observarse, utilizando los números poblacionales del INDEC y las publicaciones de Indicadores Generales del país (con datos hasta el 2019), detallados por la Dirección de Estadísticas e Información en Salud (DEIS). Hasta el 2017, la DEIS realizó una estimación de la cantidad de odontólogos cada 10.000 habitantes en Argentina a partir del 2005, aunque para el presente trabajo, se utilizarán los datos a partir del 2010. Esta fue la siguiente: 9,3 odontólogos cada 10.000 habitantes (ver Anexo 3). Por otro lado, a partir del último censo poblacional argentino, en el 2010, el INDEC realizó hasta el 2040, una estimación poblacional año a año. De esta manera, puede analizarse, como se ve en el Anexo 2, el crecimiento mencionado al principio del párrafo, al dividir la población de cada año por 10.000 y multiplicando los diferentes resultados por 9,3. En el año 2018, el número de odontólogos cada 10.000 habitantes disminuye de 9,3 a 8,9 (ver Anexo 4), es decir la proporción cae y se mantiene en el 2019. Igualmente habría



que esperar a la siguiente proporción a ser estimada por la DEIS, para observar si disminuye o aumenta. De todas formas, aunque haya que esperar a la próxima estimación del 2020 y a su vez considerar que la última proporción provista cayó, como presenta el INDEC, la población continúa aumentando estimativamente y por ende la cantidad de odontólogos también. De todas maneras, también se deberían esperar a observar los números del siguiente censo poblacional para obtener datos reales, no solo del año 2018 en adelante, sino que también desde el 2010.

La oferta de odontólogos también puede observarse a través del crecimiento de la población de estudiantes de las carreras de posgrado de odontología en la provincia de Buenos Aires y Capital Federal, del cual hay datos hasta el 2017. Como puede verse en el Anexo 6, entre el año 2001 y el año 2017, hubo un crecimiento constante en casi todos los años.

Los segmentos de potenciales clientes también representan una de las razones aunque no es específica para Argentina, simplemente es importante demostrar cuáles son y por qué, ya que permiten considerar que efectivamente hay ciertas personas que elegirían trabajar y atenderse en este tipo de coworking. Los clientes se dividen en odontólogos y pacientes. En primer lugar, con respecto a los odontólogos, serían los que cuenten con amplia experiencia y una cartera de pacientes grande, es decir que posean una considerable cantidad de años en la práctica de la profesión de manera independiente, pero que no desean afrontar los altos costos que representaría invertir en el armado de un consultorio en una propiedad alquilada o propia y los costos mensuales de dicha propiedad (como luz y otros servicios, entre otros costos). La posibilidad de trabajar en un coworking, teniendo que pagar solamente una tarifa mensual accesible, para poder usar las instalaciones y el equipamiento del espacio, sería una gran ventaja para los clientes odontólogos. Con respecto a los clientes pacientes, serían personas que estén dispuestas a pagar por tarifas altas de odontólogos respetados y reconocidos.

A modo de síntesis, puede destacarse que este proyecto tiene mucho potencial para los tiempos que corren y para los años venideros, principalmente por las nuevas tendencias generadas, por los altos costos necesarios para ejercer la odontología, por la situación económica actual del país pero a su vez por la poca competencia existente en este nicho y por las altas barreras de

entrada que presenta, en cuanto a la gran inversión necesaria, que será detallada en el Capítulo 6.

## **1.2 Competencia**

En Argentina, como se detalló previamente, hay solamente una organización, conocida como la Sociedad Odontológica de la Plata, que ofrece un coworking odontológico para uso profesional (utilizado por odontólogos independientes, no por odontólogos docentes con el objetivo de enseñar) dentro de uno de sus servicios, es decir que dicha Sociedad no es reconocida como un coworking. De todas maneras, a pesar de ofrecer solo dos consultorios y ser pequeña, dicho espacio igualmente puede considerarse una competencia. A su vez existe otro coworking dentro del rubro de la odontología, llamado Técnica Dental, aunque éste se especializa en un área distinta al que plantea la presente propuesta, por ende no puede considerarse como una competencia. Dicho coworking está destinado a técnicos dentales.

Es importante destacar que los centros odontológicos (ni una clínica, que es un centro más pequeño), no representarían una competencia directa aunque sí indirecta, ya que funcionan de manera distinta a un coworking por los siguientes dos motivos: los odontólogos en estos centros pueden utilizar los consultorios no a través de tarifas mensuales con distintas cantidades de horas ofrecidas para la utilización de consultorios, sino a través de una previa contratación (sin extensión estipulada y con presentación de CV) y luego mediante la entrega de un porcentaje de las ganancias al centro. Como fue detallado previamente, los odontólogos en el negocio propuesto serían independientes y no entregarían un porcentaje de sus ganancias, simplemente pagarían distintas tarifas para hacer uso de los consultorios.

## **1.3 Negocio propuesto para capturar la oportunidad**

Como puede verse en el punto anterior, el Plan de Negocios trata sobre un proyecto de coworking específicamente dirigido para odontólogos. Es decir, dichos profesionales serán provistos del equipamiento odontológico para poder

utilizarlo y ejercer su profesión, en un espacio ambientado y pensado para trabajar compartiendo cada consultorio entre más de un especialista.

El negocio propuesto consiste en la oferta de utilización de instalaciones- dentro una propiedad alquilada- con áreas comunes (como sala de espera) y consultorios (con equipamiento odontológico y mobiliario) a odontólogos (es decir con títulos y matrícula, aptos para ejercer). Un punto muy importante que debe ser considerado para asegurar el éxito del proyecto es la ubicación estratégica de la propiedad, contemplando la comodidad de los potenciales clientes. Dicha ubicación será detallada posteriormente en el Capítulo 4.

El coworking funcionará a través del alquiler de los consultorios por medio de distintas tarifas correspondientes a diferentes planes (cada uno con diferentes cantidades de horas ofrecidas a través de módulos y prestaciones) y la organización para el uso de los consultorios entre los odontólogos podrá hacerse opcionalmente mediante el método de fraccionamiento (a modo de ejemplo: un consultorio puede ser utilizado por dos profesionales los lunes, miércoles y viernes y por los otros dos los días martes, jueves y sábados, con la salvedad que el sábado solamente será utilizado por uno de esos dos, ya que solamente se ofrecerá un módulo ese día).

Todos los consultorios tendrán un sillón odontológico, aunque no todos tendrán un Equipo para Rayos (la distribución de los Equipos para Rayos será profundizada en la sección “Producto” del Capítulo 4). Como todo establecimiento odontológico, ofrecerá Autoclaves. La cantidad de las últimas, que será ofrecida, será detallada junto con la ubicación de las mismas dentro del coworking, también en la sección “Producto” en el Capítulo 4. Es importante destacar que la definición de una Autoclave es: *“Una autoclave de uso médico es un accesorio de los productos sanitarios que permite su esterilización utilizando para ello vapor de agua a alta presión y temperatura.”* (Ivan.Romero, 2005).

El coworking proveerá el equipamiento mencionado, mientras que lo único que deberá comprar cada profesional por cuenta propia para trabajar, será el instrumental rotatorio, el instrumental de Odontología general, el instrumental y el material de uso diario y opcionalmente un objeto más que será detallado en la sección “Producto” del Capítulo 4.

Al momento de utilizar los consultorios, los odontólogos (usuarios principales) podrán tener la ayuda de un asistente. El reclutamiento será realizado por los primeros, quienes también deberán pagar por la totalidad del costo de empleo de los últimos. Es importante destacar nuevamente que ambos deberán cumplir con los requisitos profesionales necesarios para ejercer en las instalaciones: (poseer título y matrícula odontológica) y tener total responsabilidad sobre sus actos a la hora de hacerlo, debiendo presentar un seguro de mala praxis.

La rentabilidad del proyecto, en cuanto a la correcta relación entre inversión inicial e inversiones posteriores, costos y gastos mensuales, cantidad de metros alquilados y de consultorios ofrecidos para ser utilizados, tarifas de los planes mensuales y cantidad de odontólogos que utilizarán cada consultorio, será analizada en el Capítulo 6, titulado “Costos, Finanzas e Inversión”.



Universidad de  
**San Andrés**

## **Capítulo 2: Análisis del Sector e Investigación de Mercado**

### **2.1 Cinco Fuerzas de Porter**

A través de las Cinco Fuerzas de Porter, es posible llevar a cabo un análisis de la competencia existente y potencial en cada industria. De esta manera, permite estudiar el atractivo de la industria en cuanto a rentabilidad, para luego poder definir cómo desarrollar un negocio en la misma y realizar una inversión para llevarlo a cabo. El análisis contempla las primeras cuatro fuerzas y a partir de éste, puede definirse y comprenderse la quinta y más importante: Rivalidad entre los Competidores. Es importante destacar que el modelo supone que a mayor rivalidad, menor será la rentabilidad dentro de la industria para los negocios propuestos. A continuación se realizará un análisis de cada una de estas Cinco Fuerzas a partir del negocio propuesto en el presente Trabajo de Graduación.

#### **2.1.1 Poder de Negociación de los Clientes**

Actualmente es común en Argentina el alquiler por módulos de consultorios odontológicos, por ende los clientes poseerían una amplia variedad de opciones para elegir en dónde trabajar. El diferencial que ofrece Co-Dental, es por un lado, modernidad en cuanto a la propiedad en dónde se ubica, con respecto a sus espacios internos (consultorios y áreas comunes) y a su vez amplitud, al brindar un Espacio de grandes dimensiones. La combinación de estas características permite pensar a Co-Dental como una empresa sumamente especial. Por otro lado, otras importantes ventajas que presenta la misma son: su ubicación, dentro de la zona de Facultad de Medicina (beneficiando a la mayoría de los odontólogos encuestados, quienes prefirieron dicha localización para el coworking en cuestión, como puede verse en el Anexo 8) y su facilidad de acceso, al estar situado sobre Avenida Córdoba y cercano a diversas estaciones

de transporte público. Asimismo, el estacionamiento privado que funciona en la Planta Baja de la propiedad, evitará la pérdida de tiempo de los pacientes y odontólogos, al momento de buscar un sitio para estacionar su vehículo. Por último, una gran ventaja de Co-Dental es la diversa cantidad de prestaciones atractivas que ofrecen sus planes mensuales, las cuales serán detalladas en la sección “Precios” del Capítulo 4. Por todas las razones presentadas, tanto negativas como positivas, puede considerarse el poder de negociación de los clientes como medio-bajo.

### **2.1.2 Poder de Negociación de los Proveedores**

Dado que existen diversos proveedores que ofrecen equipamiento odontológico y mobiliario para áreas comunes y para los consultorios, al igual que sucede con los restantes objetos que serán comprados para Co-Dental, el poder de negociación de los proveedores es bajo.

### **2.1.3 Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes**

Como fue detallado previamente, actualmente en el mercado opera el coworking dentro la Sociedad Odontológica de la Plata, pero a su vez otros consultorios independientes ofrecen alquiler de consultorios a través del método de fraccionamiento y módulos, y en el futuro dichos lugares podrían ofrecer las prestaciones que incluyen los planes mensuales de Co-Dental, aunque para asemejarse al último, deberían invertir- como puede verse en el Capítulo 6- una gran suma de dinero en la inversión inicial y en instancias posteriores para ofrecer la calidad de los espacios que Co-Dental ofrece. Es importante destacar el tamaño de la propiedad elegida para el mismo, el cual es una de las mayores justificaciones de dicha inversión, reforzando las altas barreras de entrada que deberían afrontar los nuevos competidores para representar una amenaza considerable. Por las razones expuestas en el presente párrafo, la amenaza de nuevos competidores podría considerarse media-baja.

### **2.1.4 Amenaza de Productos Sustitutos**

Los sustitutos de Co-Dental serían los siguientes: alquiler de un piso con consultorio equipado (mobiliario, equipamiento odontológico, aire acondicionado

Split) y todo el resto de los espacios totalmente equipados, a través de una tarifa mensual. Actualmente, si en la propiedad hay más de un consultorio, el alquiler puede dividirse entre más de un odontólogo. De todas formas, si hay un profesional que alquila una propiedad con dos consultorios ó es el dueño de esta y paga expensas (entre otros gastos) y solamente utiliza uno de los dos consultorios, puede alquilar a una tarifa mensual a elección a otro odontólogo, el otro consultorio y el uso compartido de los demás espacios. Las dos formas de alquiler (por consultorio o por piso completo), puede ofrecerlas no solo un odontólogo, sino también un inversor no odontólogo, luego de comprar o alquilar un piso/propiedad y armar y equipar los consultorios y espacios. Actualmente en Argentina, dicho tipo de alquileres, sin importar la profesión del locador, se realizan mediante una tarifa mensual, a través del modo de fraccionamiento (medio día, con una cantidad de días a elección por semana) y a través de módulos horarios (un módulo contiene un mínimo de seis horas); pueden alquilarse la cantidad de módulos que se desee, sujeto a la disponibilidad horaria de cada consultorio en particular.

Al igual que como fue detallado en la “Amenaza de Nuevos Competidores” y en “Poder de Negociación de los Clientes”, dichos sustitutos actualmente no poseen la combinación de aspectos positivos y atractivos que ofrecerá el coworking presentado en el presente Trabajo de Graduación. De esta manera, podría definirse la Amenaza de Productos Sustitutos como media-baja.

### **2.1.5 Rivalidad entre los Competidores**

En base a las cuatro fuerzas mencionadas, puede definirse cuál es la rivalidad entre los competidores existentes, la cual podría ser un indicador de la rentabilidad del negocio dado el contexto detallado en cada uno de los párrafos correspondientes a dichas fuerzas. Las altas barreras de entrada representan un desafío para los competidores directos, ya que deberían hacer una gran inversión para ofrecer los estándares de amplitud, calidad y modernidad de los espacios que Co-Dental brindará. Por la razón presentada, además de las atractivas prestaciones de los planes mensuales que éste propone- que actualmente no las ofrecen los actuales potenciales competidores-, el servicio ofrecido sería diferenciado y exclusivo, posicionándose en el mercado, con ventaja competitiva ante estos. De todas formas, debería buscarse la lealtad de

los clientes a través de los años para asegurar el éxito del proyecto. En base a lo presentado en el presente párrafo, puede concluirse que la Rivalidad entre los Competidores sería media-baja.



Universidad de  
**San Andrés**



## **Capítulo 3: Propuesta de modelo de negocio (CANVAS)**

### **3.1 Segmentos de Clientes**

#### **3.1.1 Cliente Demográfico**

##### Segmento “Odontólogos”:

Odontólogos con amplia y desarrollada cartera de pacientes, que cumplan con todos los requisitos necesarios para ejercer su profesión, aunque con insuficiente disponibilidad de dinero para afrontar altos costos mensuales y de inversión inicial, para comprar o alquilar una propiedad y equiparla. Para afrontar los costos del coworking, es decir las tarifas, aproximadamente deberían tener un mínimo de diez años de experiencia, según la información obtenida de encuesta a diversos odontólogos (como puede observarse en el Anexo 7), o contar con una cartera de pacientes suficientemente grande para afrontar dichos costos. Segmento ABC1.

##### Segmento “Pacientes”:

Serán personas que deseen atenderse con odontólogos reconocidos. Segmento ABC1, como puede verse en el Anexo 5.

#### **3.1.2 Cliente Psicográfico**

Tanto los odontólogos como los pacientes, pertenecerían al grupo social “trabajador de cuello blanco”.

### **3.2 Propuesta de valor**

Brindar la posibilidad de disponer de un Espacio y utilizar equipamiento odontológico de calidad, a tarifas accesibles. La presente propuesta de valor puede ramificarse utilizando el término “Facilitar el trabajo”, ya que las

instalaciones y el equipamiento serían totalmente provistos, mantenidos e higienizados por la empresa. Pero también utilizando los términos “Reducción de costos”, ya que todos los costos de las instalaciones los soportará la empresa, aliviando una gran carga de costos a los profesionales y “Accesibilidad”, ya que muchos profesionales pueden acceder a instalaciones y equipamiento de calidad a tarifas accesibles y sin esta accesibilidad no podrían utilizarlas.

### **3.3 Canales**

Se mencionarán los canales que serán utilizados, aunque la manera en la cual se presentará el coworking a través de estos, será profundizada en el Capítulo 4 en la sección “Promoción”.

- A partir del mes 1: se utilizarán Redes Sociales (Facebook, Instagram y LinkedIn), WhatsApp e E-Mail (Cadena de Mailing), con el objetivo de alcanzar, como se detallará posteriormente, el segmento objetivo a través de publicidades y en una segunda etapa con influencers especialmente seleccionados que comuniquen dentro del rubro de la medicina, odontología y bienestar. Se brindará el Whatsapp empresarial, el teléfono fijo y el link (url) de la página web en los perfiles de las redes sociales mencionadas, aunque también el link al WhatsApp se mostrará mediante el “Swipe Up” en Instagram y el “Botón” en Facebook, en las publicidades realizadas en dichas redes (a través de influencers o sin estos) para que los leads puedan comunicarse con las recepcionistas de Co-Dental y de esta manera que las últimas brinden la información estándar, por ejemplo de los planes, las instalaciones y el horario de atención. Luego de ello, las mismas les sugerirán a los interesados, hablar con el responsable de ventas (Facundo Litman), quien los contactará para concluir la venta, presentando los grandes beneficios de Co-Dental en cuanto a los planes mensuales y las excelentes características de la propiedad, entre otras cosas. Si el lead se comunicó a través de una llamada telefónica al teléfono fijo de Co-Dental, se redirigirá luego la llamada al interno de Facundo Litman dentro del

establecimiento, para que este concluya la venta. A su vez, alternativamente en la publicidad en redes sociales, se incluirá por ejemplo en Instagram, un “Swipe Up” que redirigirá a la página web, para que de esta manera los potenciales clientes obtengan mayor información sobre Co-Dental de dicha página y posteriormente si lo desean, realicen una compra de alguno de los planes mensuales. También en las mencionadas publicidades, presentando como ejemplo Instagram, de forma alternada con el link de WhatsApp y de la página web, se incluirá un “Swipe Up”, que dirigirá a los leads al perfil de de Co-Dental dentro de la red social mencionada.

- A partir del mes 1: se entregarán folletos en lugares estratégicos.
- A partir del mes 2: Charlas y Asociaciones: se realizarán charlas y asociaciones en lugares estratégicos y mientras las primeras se harán para publicitar el coworking a través de la palabra, las segundas se llevarán a cabo a través del trabajo conjunto para la recíproca obtención de ganancias del coworking y los distintos asociados (los cuales serán presentados en el punto 3.8).
- A partir del mes 2 (aunque los contactos con las revistas se realizarán a partir del mes 1): Escritura de artículos en revistas (impresas y digitales) de medicina y odontología (una de ellas la revista de la Asociación Odontológica Argentina, con la cual se realizará una asociación), presentando a Co-Dental y escribiendo sobre odontología (dicha escritura estará a cargo del socio odontólogo). En los mencionados artículos se brindará también información para que los lectores puedan comunicarse al teléfono fijo, al WhatsApp empresarial o al e-mail de Co-Dental y un url o link (dependiendo de si la revista es impresa o digital) a la landing page en dónde podrán dejar sus datos para obtener más información sobre Co-Dental. También a través de estas maneras, al igual que mediante las redes sociales, los potenciales clientes podrán comunicarse con las recepcionistas de Co-Dental de forma rápida y efectiva y así se lograrán mejores resultados en cuanto a cantidad de ventas, luego de que estas le comuniquen a Facundo Litman que se contacte con estos o redirijan la llamada a su interno

para que este concluya las ventas. También se incluirá el url de la pagina web, para lograr ventas de la misma forma que ha sido explicada para las redes sociales, la cual ha sido presentada en la primera viñeta.

### **3.4 Relación con Clientes**

Relación semi-personalizada: opciones para cada usuario según el plan elegido, aunque no será personalizada, ya que se ofrecerá trabajar en distintos días de la semana y horarios, es decir, se ofrecerá el método de fraccionamiento por módulos como se detalló previamente, pero no se preparará el consultorio para cada usuario para el momento en el que lo use, simplemente se ofrecerá el espacio.

### **3.5 Fuentes de ingreso**

La fuente de ingresos será la cobranza de las tarifas a los diferentes usuarios. La tarifa variará según el plan que elija cada usuario: cada plan ofrecerá una cierta cantidad de horas mensuales, correspondientes a diferentes cantidades de módulos (cada módulo consiste de 6 horas). Mientras más horas de uso contenga el plan, mayor será la cantidad de prestaciones ofrecidas. Dichas prestaciones serán detalladas en la sección "Precio" del Capítulo 4.

### **3.6 Recursos Clave**

Los dos recursos claves son físicos. El primero es el equipamiento odontológico provisto por el coworking y el segundo es la propiedad. El equipamiento odontológico debe ser de calidad pero no necesariamente el mejor existente, ya que es necesario lograr rentabilidad (considerando tarifas y cantidad de consultorios).

Propiedad: sin esta no se podría llevar a cabo el proyecto. El lugar estratégico de la misma es otro punto muy importante. Estará ubicada, como se detalló previamente, no solo cerca de estaciones de subte, colectivo y tren (es decir, permitiendo un acceso fácil) sino que también, al estar ubicada en la zona "Facultad de Medicina", estará cerca de locales de insumos odontológicos, presentando una ventaja adicional.

### **3.7 Actividades Clave**

La propiedad deberá inspeccionarse arquitectónicamente para verificar sus condiciones y deberá contar con todas las aprobaciones municipales y gubernamentales para funcionar según las normas vigentes. A saber, entre otras: verificación ante la autoridad correspondiente de la Ciudad de Buenos Aires, la habilitación de la misma para ser apto profesional (específicamente en este caso, habilitación como Centro Odontológico, ya que el coworking, en cuanto a temas sanitarios, funcionaría igual a dicho centro). A su vez, presentar a dicha autoridad, la obra interior que será realizada, para que la misma la apruebe y luego habilite el espacio al finalizarse. Una vez revisados los dos puntos mencionados en el presente párrafo, el siguiente paso de suma importancia es el alquiler de la propiedad.

A su vez, también deben asegurarse las perfectas condiciones, manutención e higiene de los consultorios con su equipamiento y del resto de las áreas, así como restringir el acceso a personas no habilitadas para ejercer.

Otra actividad de suma importancia será atraer y retener a la mayor cantidad de afiliados posible.

Con respecto a las actividades claves en la gestión del espacio, serán las siguientes:

- Las recepcionistas deberán poder brindar toda la información pertinente a la disponibilidad de cada uno de los consultorios. También deberán responder todos los mensajes enviados al e-mail y WhatsApp de la empresa, pero también las llamadas al teléfono fijo, brindando información a clientes existentes y a los potenciales clientes que deseen saber sobre Co-Dental y luego, como ha sido aclarado previamente, se les ofrecerá a los leads la posibilidad de ponerlos en contacto con Facundo Litman para que posteriormente el mismo logre las ventas de los planes mensuales ofrecidos.
- Software para gestión de turnos e historias clínicas:  
El software que se utilizará para ofrecer las prestaciones de gestión de turnos e historias clínicas que pueden verse en el Capítulo 4, será Meducar. Como será explicado allí, estas

prestaciones serán otorgadas por las recepcionistas para los planes que las incluyan y a los odontólogos que lo requirieran. Para estos, será fundamental que para los odontólogos que lo requirieran, a través de su laptop personal, los últimos tengan acceso a Meducar, para visualizar en tiempo real, sus turnos y la historia clínica de sus pacientes. A cada odontólogo se le dará una nueva clave diariamente, para que acceda solamente cuando se encuentre dentro de las instalaciones de Co-Dental. No podrán acceder ni a la visualización de sus turnos ni a la historia clínica de sus pacientes de forma remota. Si no se encuentran en Co-Dental, los odontólogos podrán pedirle a las recepcionistas una captura de pantalla de sus próximos turnos, aunque igualmente estas enviarán semanalmente, la agenda con los turnos de cada odontólogo que requiera de las prestaciones mencionadas.

- Mantenimiento:

El mantenimiento, como será detallado en el Capítulo 6, se hará a fin del mes 24, para todos los aparatos electrónicos/tecnológicos que se encuentran funcionando en el año 1 y 2. El supuesto utilizado para preveer el costo de mantenimiento podrá observarse en el capítulo 6.

- Limpieza:

La limpieza será realizada por un personal de limpieza y se hará en horarios no laborables, luego del horario de cierre. El personal deberá tener entrenamiento para la recolección y clasificación del material descartable que será recogido por una compañía de residuos patológicos ambientales. Los residuos se deberán separar y clasificarse en materiales reciclables de desechos, no reciclables y en residuos patológicos, y los últimos serán tratados de una manera diferencial como corresponde con los elementos de bioseguridad, que a su vez deben recogerse por una empresa diferenciada de la que recoge residuos normales, como se detalló previamente en el presente párrafo.

### **3.8 Sociedades Clave**

Debería lograrse una alianza con Facultades de Odontología (dentro del área de posgrado) y otras entidades que ofrezcan enseñanza odontológica. Con estos organismos, se podrá comunicar a través de charlas a los odontólogos sobre la posibilidad que los mismos trabajen en el coworking. A su vez, sería importante lograr una alianza con la Asociación Odontológica Argentina, permitiendo que esta realice en Co-Dental, trabajos de campo en investigación clínica -ya que el último reúne los parámetros conforme a los criterios de competencia para estos trabajos - a cambio de la difusión de artículos sobre Co-Dental en su revista.

En una segunda etapa-y por ello no ha sido presentado en las proyecciones en el Capítulo 6- con respecto al marketing a través de redes sociales, podría generarse un partnership con un influencer reconocido por su comunicación sobre odontología/medicina, bienestar, otorgándole un porcentaje de las ganancias generadas por las ventas que este genere. La manera a través de la cual se verificará la cantidad de ventas logradas por este, será mediante la presentación de los leads de un código de descuento que exhibirá el influencer. El monto representado por el porcentaje de descuento será la ganancia que recibirá este de parte de Co-Dental.

A su vez, podría generarse una asociación con inmobiliarias, recibiendo éstas ganancias por cada plan mensual vendido. Se establecerá una mínima cantidad de venta de planes para que las mismas reciban ganancias.

También se debería hacer alianzas con Obras Sociales, para que las mismas recomienden a odontólogos y pacientes el espacio. De esta manera, estos conocerían los beneficios de trabajar y ser atendidos en el coworking.

### **3.9 Estructura de Costos**

- Alquiler de la propiedad (el cual incluye ABL, Expensas, Impuestos Inmobiliarios y servicios excepto luz), costos fijos y variables para la utilización de la misma, como Luz y otros costos fijos y variables para el funcionamiento del negocio, como teléfono, Internet y seguros (los necesarios para este tipo de actividad y los tradicionales), entre otros.

- Costo de recursos humanos (las personas que gestionan el co-working: contador, director y recepcionistas). Aunque también dentro dicho costo se debe incluir el sueldo del personal de marketing y limpieza.
- Costos de Residuos Patogénicos

Todos los costos serán analizados en su totalidad y en detalle, en el Capítulo 6.



Universidad de  
**San Andrés**



## **Capítulo 4: Plan de Marketing**

Para el desarrollo del Plan de Marketing, se utilizarán cuatro de los elementos que componen el Marketing Mix, el cual fue originalmente creado en el año 1950. Estos serán: Producto, Precio, Plaza, Promoción. Es importante destacar que J.McCarthy, en el año 1960, fue quien decidió simplificar la lista de doce elementos que componía originalmente dicho Marketing Mix- los cuales representaban los instrumentos con los que cuenta el encargado de cumplir con las tareas de marketing- en los cuatro elementos nombrados anteriormente; a partir de ese momento, dicho modelo simplificado- conocido como “Las 4P” - comenzó a atraer fuertemente la atención de las personas y consecuentemente su utilización se incrementó ampliamente.

### **4.1 Producto**

Se ofrecerá un espacio-en una propiedad de 472 m<sup>2</sup> totales (entre primer piso y entrepiso) que será alquilada- con quince consultorios odontológicos, los cuales convivirán con áreas comunes como sala de espera, baños y cocina. La manera a través de la cual los odontólogos podrán utilizar los consultorios, será a través del pago de cualquiera de los planes mensuales ofrecidos. Todos los consultorios tendrán un sillón odontológico, un compresor de 1 Hp y a dicho sillón se le agregará un cavitador neumático y una lámpara de fotocurado. A su vez, tendrán mobiliario diseñado y dividido para cuatro personas- ya que cada consultorio podrá ser utilizado por cuatro odontólogos- que consistirá de un mueble de piso y una alacena. Cada uno de estos cuatro tendrá un cuarto del total del espacio de ambos muebles y cada uno de estos espacios tendrán cerradura y llave para que cada uno acceda solamente a sus propios compartimentos. Asimismo, cada consultorio tendrá un módulo rodante (para funcionar como auxiliar del resto del mobiliario y equipamiento) que será compartido entre los odontólogos y un Equipo de Aire Acondicionado split frío/calor. Lo único que deberá comprar cada odontólogo a su costo y cargo, será

una laptop si la necesitaran y como se detalló en el Capítulo 1, sección 3, también el instrumental rotatorio (turbina de alta velocidad y micromotor de baja velocidad (con contra ángulo)), el instrumental de odontología general y el instrumental y material de uso diario. En cinco consultorios habrá un Equipo para Rayos (mural) y habrá otro equipo en una habitación aparte. En cuanto a los Autoclaves, habrán cinco en total y estarán ubicados en dos salas de esterilización.

La selección de los planes, se hará a través de la página web, la cual deberá ser desarrollada por Pedro Salusso, un desarrollador de primer nivel. Las secciones que tendrá la página web serán las siguientes: Inicio, Planes y Consultorios, Conocé el Espacio (en dónde se mostrarán específicamente fotos y videos del Espacio y se podrá reservar una visita al lugar, para conocer las instalaciones) y Contacto. A la hora de seleccionar el plan, podrá hacerse directamente a través de la página web, aunque mediante una reserva previa- como se mencionó previamente- los potenciales usuarios podrán visitar las instalaciones y una vez convencidos, pagar por un plan, presencialmente en el establecimiento.

## **4.2 Precio**

Los precios de los planes, como se mencionó previamente, se decidieron por un lado a partir de la respuesta de diez odontólogos- entre las edades de 35 y 45 años- a llamadas telefónicas y al cuestionario, del que puede verse una de las preguntas en el Anexo 7. A su vez, se fijaron en base a los costos mensuales y a la inversión, como mobiliario, equipamiento odontológico, alquiler del espacio y recursos humanos.

En base a las respuestas de dicha encuesta, como puede verse en el Capítulo 6, se realizó una análisis complementario sobre el ingreso promedio de un odontólogo con una amplia cartera de pacientes y aproximadamente diez años de experiencia. Dicho ingreso es aproximadamente \$150.000 mensuales. Al mismo- para justificar aún más la respuesta de los odontólogos sobre la posibilidad de afrontar el pago de las tarifas mensuales que cobrará el coworking, las cuales serán presentadas posteriormente- se le ha restado la compra de materiales de uso diario, los costos de transporte, el costo de seguro de mala praxis que deberá presentar cada odontólogo y la tarifa mensual promedio que

se cobrará. Los resultados tal como se observa en el Capítulo 6, demostraron que los diferenciales restantes, son suficientes para incurrir en gastos personales y tener un estilo de vida medio-alto.

También se consideraron los precios por hora promedio del alquiler de consultorios a través de módulos en el mercado. Dicho precio en Argentina, actualmente se encuentra en \$290. Como podrá observarse en el siguiente párrafo, el precio por hora promedio cobrado en el coworking por la utilización de los consultorios, es considerablemente mayor, aunque por el valor agregado que este ofrece, como fue detallado anteriormente, y por la justificación de la posibilidad de pago de este precio, también en el siguiente párrafo y en el Capítulo 6, puede concluirse que el último precio es lógico y acorde a la capacidad adquisitiva del Segmento Objetivo de Odontólogos.

A partir de la justificación de precios en los párrafos anteriores, se presentarán a continuación, los precios y características de los planes que ofrecerá el coworking: cobrarán de manera mensual, por diferentes cantidades de horas de uso por mes y prestaciones. El precio de dichos planes será el siguiente: \$35.000, \$37.000, \$39.000, \$40.000 y \$42.000. El precio equivalente por hora de uso de los planes estará en el rango de \$388 y \$530, es decir promedio \$460. Cada consultorio podrá usarse hasta 264 horas mensuales (equivalentes a 44 módulos de 6 horas cada uno). Cuanto mayor sea la cantidad de horas que ofrezca el plan, mayor será la cantidad de prestaciones que ofrecerá. Las prestaciones serán facilitadas por la asistencia de las recepcionistas para: la esterilización de instrumental, gestión de turnos de pacientes y armado de historia clínica también de pacientes, recepción de llamadas para los odontólogos y la cobranza a los pacientes. La gestión de turnos para pacientes, el armado de historia clínica y la cobranza (por tarjeta y efectivo) será solamente realizado por las recepcionistas si el odontólogo lo requiere, y si no, lo realizará él mismo por su cuenta. Si las primeras dos prestaciones mencionadas en la oración anterior, las realizan las recepcionistas por requerimiento del odontólogo, éste debería pedir acceso para ver tanto los turnos, como la historia clínica en su laptop personal. Es importante destacar que la gestión de turnos por parte de las recepcionistas y el armado de historia clínica, será llevada a cabo a través de la plataforma meducar. A continuación

se presentará qué prestaciones y cantidades de horas para la utilización de consultorios, ofrecerá cada plan.

Todos los planes incluirán la recepción de llamadas telefónicas por parte de la recepcionista.

- Plan 1- \$35.000: 66 horas mensuales.
- Plan 2-\$37.000: 72 horas mensuales. Servicio de esterilización de instrumental.
- Plan 3-\$39.000: 84 horas mensuales. Servicio de esterilización de instrumental. Servicio de cobranza a los pacientes.
- Plan 4-\$40.000: 96 horas mensuales. Servicio de esterilización de instrumental. Gestión de turnos y servicio de cobranza a pacientes
- Plan 5-\$42.000: 108 horas mensuales. Servicio de esterilización de instrumental. Gestión de turnos, armado de historia clínica y servicio de cobranza a pacientes.

Si un odontólogo decidiera utilizar los consultorios por más horas, el precio por hora disminuirá aún más.

### **4.3 Plaza**

Se alquilará una propiedad, que cuenta con un primer piso de 412 m<sup>2</sup> y un entrepiso de 60 m<sup>2</sup>, ubicada en Avenida Córdoba al 2900, Capital Federal. El acceso es por la ubicación mencionada y en la Planta Baja se encuentra un estacionamiento, presentando de esta manera una gran ventaja competitiva para el Espacio, ya que tanto los pacientes como los usuarios que decidan ir en automóvil, considerarán como una opción ideal, estacionar sus vehículos allí, excepto que decidieran estacionarlos en la calle. Se presenta otra ventaja competitiva por la zona en la cual se encuentra ubicado el Espacio, ya que entre los odontólogos consultados, la zona Facultad de Medicina fue la opción mayormente preferida, como se ve en el Anexo 8, y a su vez, al estar ubicado sobre la avenida mencionada, posee fácil acceso por transporte público.

La obra interior a ser realizada es mínima, ya que el lugar se encuentra reciclado y fue diseñado específicamente para funcionar como un Centro Odontológico. El contrato de alquiler mensual es por un plazo de tres años y

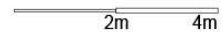
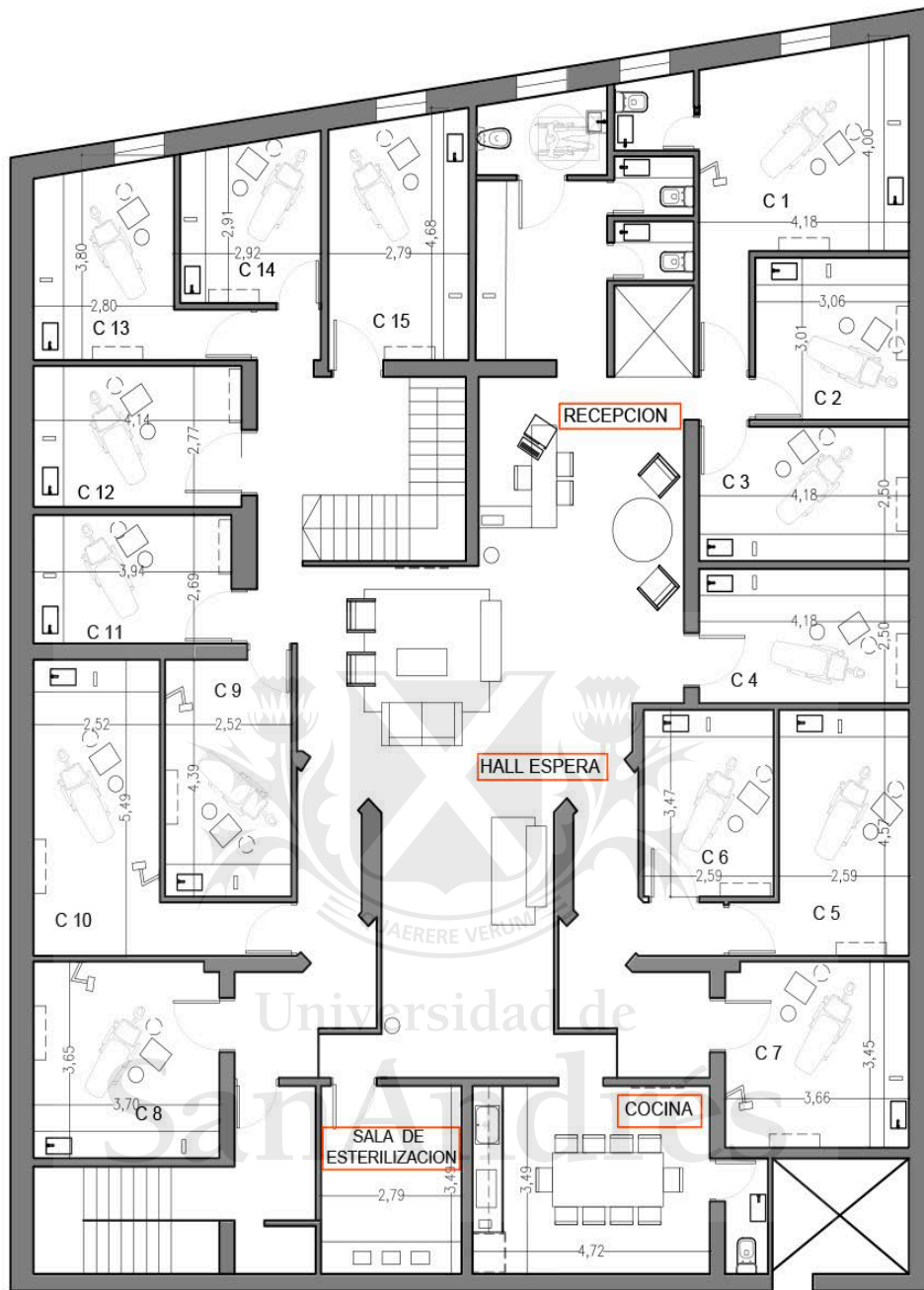
permite la opción a acordar un mayor plazo con el propietario. Dicho alquiler incluye expensas, impuestos municipales y servicios, excepto por la luz.

La propiedad cuenta con un área para Sala de Espera y Recepción, tres baños para el público (uno para discapacitados, uno para hombres y uno para mujeres), un baño ubicado en el sector del comedor del personal y de odontólogos, otro contiguo a una oficina privada y otro en el entrepiso, con ducha. A su vez cuenta con trece espacios ya armados para consultorios odontológicos, dos escaleras, dos ascensores, dos salas de esterilización, una habitación en la que se realizarán radiografías y hay dos consultorios dentro de los trece que por sus grandes dimensiones pueden dividirse en dos, para construir otros dos consultorios más, permitiendo así ofrecer quince consultorios totales.

Únicamente debe ser incluido como costo en la inversión inicial antes de que el Coworking comience a funcionar, el mobiliario, el equipamiento odontológico y electrodomésticos (como aire acondicionado, heladera y microondas).

A continuación puede observarse el Plano de arquitectura de Planta de la propiedad con el total del equipamiento y en el Anexo 13 las fotos de la misma. En la cocina, que puede ser vista en la última foto, se reemplazarían los muebles por unos nuevos.

Universidad de  
San Andrés



#### **4.4 Promoción**

La comunicación estará a cargo por una parte, de una empresa de marketing digital llamada Feroz Agency, la cual se encargará de la edición de fotos y videos, para publicar en las redes sociales y en la página web. La publicación de dichas fotos y videos en la página web, como se detalló previamente, será llevada a cabo por Pedro Salusso, quien se encargará del armado y diseño total de la página web. El contenido mencionado, mostrará los espacios del coworking, los precios de los planes y otra información importante y serán los recursos principales de comunicación para Instagram, aunque serán recursos complementarios con otras publicaciones de texto que brindarán mayor información, en Facebook y LinkedIn. La compañía de marketing digital también estará encargada de ejecutar publicidades pagas en Instagram y en Facebook a través de Facebook Ads. En dichas publicidades, se incluirá un link a la *landing page* de la página web (al igual que en la leyenda de algunas publicaciones de foto o video) y una vez redirigidos allí, se le tomarán los datos a las personas. Con el mismo objetivo, también se hará a través de cadenas de mailing. Como ha sido explicado en el Capítulo 3, en una segunda etapa se realizará una asociación con un influencer. En cuanto a las publicidades pagas mencionadas previamente en el presente párrafo, como ya fue explicado en el capítulo anterior, además del link a la página web y al perfil de Instagram por ejemplo, se mostrará alternativamente en estas, el link del Whatsapp de Co-Dental, que será administrado por las recepcionistas, y a través del último, los leads se comunicarán de manera rápida y efectiva con las mismas y luego Facundo Litman continuará con el seguimiento de estos para generar las ventas, como ha sido explicado previamente. También podría considerarse en una segunda etapa, como se detalló en el capítulo anterior, un costo mensual por el pago a otros influencers dedicados a comunicar sobre medicina/odontología, bienestar, para que estos publiciten el espacio, aunque no a través de una asociación.

Asimismo, las inmobiliarias recibirán una comisión por vender planes mensuales (acordando una mínima cantidad de ventas para recibir comisión).

El segmento al cuál se dirigirá la comunicación a través de redes sociales, el cual fue descrito anteriormente, podrá ser contactado luego del análisis de perfiles en dichas redes (y sus “Me gusta”), que deberán coincidir con los

intereses del mismo. Para las personas que no posean redes sociales, se lograrán los mayores contactos en persona y posteriormente por e-mail, luego de realizar charlas a mi cargo junto con el socio odontólogo, en instituciones de enseñanza odontológica, específicamente en el área de posgrado. A su vez se lograrán contactos de potenciales clientes, a través de recomendaciones de diversas personas, principalmente de odontólogos/as. Las charlas mencionadas, que han sido referidas anteriormente en “Sociedades Clave”, serán un medio muy importante para captar directamente a la mayor cantidad de potenciales clientes y entre ellos, a los que no posean redes sociales o no las usen de manera frecuente.

Otros medios de comunicación a través de los cuales se publicitará el espacio, serán los folletos y como se detalló en el capítulo anterior, a través de revistas de medicina y odontología. Los primeros se entregarán en inmobiliarias, instituciones de enseñanza odontológica de posgrado, en locales de equipamiento odontológico y en obras sociales. A su vez, como se profundizará en el Capítulo 7, las recepcionistas se encargarán de la retención y atracción de clientes via WhatsApp y mensajes de texto.



Universidad de  
**San Andrés**



## **Capítulo 5: Operaciones del Negocio**

Las operaciones del negocio presentarán cómo será el funcionamiento del coworking. Es decir, de qué manera se alquilarán los consultorios y se generarán ingresos.

Para ello, en primer lugar se deberá alquilar la propiedad y realizar una mínima obra interior, ya que el espacio- como fue detallado previamente- se encuentra reciclado y fue construido específicamente para funcionar como un centro odontológico. Cabe destacar que en cada uno de los trece consultorios que actualmente ofrece el establecimiento se ha realizado la instalación para aire acondicionado y hay provisión de agua fría/caliente y de circuito eléctrico independiente. La obra interior será hecha por el Estudio Litman Arquitectura y Urbanismo, un Estudio fundado por mi padre y costará, entre obra y honorarios 6.500 dólares, como puede verse en el Capítulo 6. Una vez hecha la obra interior, se deberá colocar el mobiliario, el equipamiento odontológico y los electrodomésticos. El equipamiento odontológico será provisto por Dental Area. Se debe tener en cuenta el costo de alquiler del edificio y el costo de mantenimiento de dicho equipamiento.

Una vez que los espacios estén totalmente construidos y listos, los consultorios podrán comenzarse a utilizar. La selección y pago de los diferentes planes se hará por un lado a través de la página web, aunque también se podrá realizar de manera presencial en el coworking o por teléfono, a través de la ayuda de la recepcionista.

En cuanto al pago a través de la página web, se podrá hacer utilizando diferentes medios (tarjeta de crédito y débito). Al momento de elegir el plan, el usuario visualizará la disponibilidad de cada consultorio y podrá reservar la cantidad de módulos que ofrecen los planes según le resulte más conveniente. Se ofrecerán once módulos por semana, de seis horas cada uno, comenzando el primero a las 7:00 hs. y el segundo a las 13:00 hs. A modo de ejemplo, un odontólogo podría pagar por el uso de tres módulos por semana, optando por trabajar por la mañana en la franja horaria comprendida entre las 7:00 hs. y las

13:00 hs., por la tarde, o trabajar un día jornada completa y otro media jornada. En promedio, según lo consultado con los mismos odontólogos que respondieron el cuestionario, un odontólogo pagaría \$514 por hora- un precio un poco mayor que el precio por hora promedio detallado en el capítulo anterior- por doce módulos al mes, aunque podría reservar la cantidad de módulos que quisiera (dentro de las ofrecidas por cada plan) y cuanto mayor sea el número de horas reservadas, menor será el precio promedio que pagará. Una vez que realice el pago, en el coworking se le dará al profesional la llave de la cerradura de sus compartimentos dentro del consultorio que le fue otorgado.

En cuanto a la utilización del equipamiento odontológico del que no habrá la misma cantidad que la cantidad de consultorios, es decir los Equipos para Rayos y Autoclaves, se presentará a continuación cómo se utilizarán. Como se detalló previamente, habrá un Equipo para Rayos en una habitación preparada para realizar radiografías y los cinco restantes se colocarán cada uno en cinco consultorios distintos. El que será colocado en una sala aparte, se irá utilizando según disponibilidad a medida que se vaya desocupando. Los AutoClave serán manejados por la recepcionista, para los que paguen por un plan que incluya el servicio de esterilización facilitado por la misma, o lo hará cada odontólogo personalmente. Dicho equipamiento se utilizará también sin turnos, simplemente en el momento que estén desocupados.

Respecto al pago de las consultas, los pacientes podrán realizarlo en efectivo, entregándolo a cada odontólogo o los últimos también podrán cobrar cada uno mediante su postnet, con tarjeta de crédito y débito. Aunque también, como ha sido mencionado en la sección "Precio", si los odontólogos pagaran por uno de los planes que lo incluyera, podrán solicitar a las recepcionistas que realicen la cobranza a sus pacientes.

## **Capítulo 6: Costos, Finanzas e Inversión**

A continuación se procederá a presentar la inversión que será realizada, los costos mensuales que deberán afrontarse, el Estado de Resultados y el Cash Flow y Escenarios para un período de proyecto de tres años.

Se utilizará el siguiente tipo de cambio: 1 dólar estadounidense equivaldrá a 70 pesos argentinos.

### **6.1 Inversión**

La mayoría de los ítems en la inversión- que pueden verse detallados en la siguiente tabla- se abonarán al comienzo excepto por la totalidad de los quince sillones odontológicos, los quince compresores, los seis Equipos para Rayos, los dieciocho splits y las instalaciones de aire acondicionado y equipamiento odontológico. Cada uno de estos ítems, se abonarán de forma escalonada a medida que la demanda por el uso de los consultorios aumente (el incremento de la demanda se verá en el Estado de Resultados), como se verá en la tabla en el punto 6.1.1. Dada la inversión inicial, se armarán por completo tres consultorios y para ello se comprarán tres sillones odontológicos con cavitador y lámpara de fotocurado, tres compresores, tres equipos para rayos y tres splits de aire acondicionado. Para dichas compras, se deberá también costear las instalaciones necesarias. Cabe destacar que también se colocarán tres splits

Rubro	\$	US\$
15 sillones odontológicos (c/u US\$ 2800) con cavitador y lámpara de fotocurado (total unitario US\$ 250)	\$2,960,213	USD 42,289
15 compresores	\$375,900	USD 5,370
6 Equipos para rayos	\$349,859	USD 4,998
15 unidades de mobiliario odontológico	\$1,125,000	USD 16,071
17 teléfonos	\$51,000	USD 729
18 splits de A.A.	\$540,000	USD 7,714
Computadora para Secretarías	\$45,000	USD 643
Impresora	\$10,000	USD 143
Mostrador Recepción	\$14,000	USD 200
Silla Recepción	\$2,000	USD 29
Otros Muebles	\$88,000	USD 1,257
Reforma interior de la propiedad	\$455,000	USD 6,500
Adelanto de Alquiler	\$420,000	USD 6,000
Página Web	\$25,000	USD 357
2 celulares	\$60,000	USD 857
2 dispensers	\$16,000	USD 229
Suministros de Limpieza	\$4,500	USD 64
5 autoclaves	\$430,155	USD 6,145
Instalación de A.A.	\$63,000	USD 900
Instalación de Equipamiento Odontológico	\$180,000	USD 2,571
Instalación de Grifería	\$45,000	USD 643
Instalación de Mobiliario Odontológico	\$30,000	USD 429
Cafetera	\$7,000	USD 100
Microondas	\$10,000	USD 143
2 televisiones (32 y 42 pulgadas)	\$40,000	USD 571
Heladera	\$30,000	USD 429
Muebles de Cocina	\$60,000	USD 857
Grifería	\$45,000	USD 643
Software de Gestión para manejo de turnos de pacientes y otras funciones	\$0	USD 0
Marca (Registro)	\$2,450	USD 35
Habilitación Centro Odontológico	\$13,600	USD 194
Constitución de la Sociedad	\$30,000	USD 429
Capital de Trabajo	\$1,653,499	USD 23,621
<b>Total Inversión</b>	<b>\$9,181,176</b>	<b>USD 131,160</b>

más en diferentes sectores del coworking, como en la recepción, y para ello también se deberá abonar las instalaciones correspondientes. También es importante mencionar que aunque en la Inversión Inicial solamente esté previsto el armado de tres consultorios por completo, también al mismo tiempo se pagará y se colocarán todos los teléfonos y se colocará uno para cada uno de los quince consultorios y también se hará lo mismo con el mobiliario y su grifería en cada uno de los consultorios, debiendo pagar por la totalidad de las instalaciones de dicho mobiliario y grifería.

Por último, el capital de trabajo necesario para operar está contemplado en la inversión inicial, aunque su utilización se irá realizando a lo largo del primer año según se describe en el Estado de Resultados.

### **6.1.1 Inversión escalonada**

En la siguiente tabla se detallará la Inversión Inicial y cuánto se invertirá en los futuros meses, hasta el mes 36. A continuación se mostrará cómo se invertirá el restante dinero de la inversión, en el armado de los restantes doce consultorios. En los siguientes meses, se armarán cada uno de dichos consultorios, como puede verse en la siguiente tabla: mes 7, 9, 10, 11, 12, 15, 18, 21, 24, 27, 30, y 33. La diferencia de dinero a partir del mes 11 se debe a que ya en el mes 10, se habrán comprado y colocado todos los Equipos para Rayos. El último que será comprado se colocará en la habitación destinada para radiología. Cabe destacar que los restantes doce splits que no se colocarán en la Inversión Inicial, se pagarán y colocarán uno en cada consultorio de los restantes que se irán armando en el orden mencionado previamente.

<b>Mes</b>	<b>Monto</b>
0	USD 82,734
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	USD 4,660
8	
9	USD 4,660
10	USD 4,660
11	USD 3,827
12	USD 3,827
13	
14	
15	USD 3,827
16	
17	
18	USD 3,827

<b>Mes</b>	<b>Monto</b>
19	
20	
21	USD 3,827
22	
23	
24	USD 3,827
25	
26	
27	USD 3,827
28	
29	
30	USD 3,827
31	
32	
33	USD 3,827
34	
35	
36	
<b>Total=</b>	<b>USD 131,160</b>

El detalle de los ítems pagados con las inversiones necesarias correspondientes en la Inversión Inicial y en los siguientes meses, puede verse en los Anexos 10, 11 y 12.

### **6.1.2 Costo de Reforma/Obra**

Tabiques de Durlock	USD 1,500.00
Puertas Nuevas	USD 300.00
Reparación de Cielorrasos	USD 420.00
Extensión de Instalaciones a los consultorios nuevos	USD 680.00
Tomas e iluminación para los consultorios nuevos	USD 520.00
Pintura y Retoques de Pintura	USD 700.00
Señalética	USD 380.00
Proyecto y Dirección de Obra (Honorarios)	USD 2,000.00
<b>Total=</b>	<b>USD 6,500.00</b>

Como se detalló previamente, el proyecto prevé subdividir dos consultorios con grandes dimensiones, para crear dos consultorios más. La subdivisión se hará colocando tabiques de durlock y por ello, luego de la colocación de estos, se deberá reparar los cielorrasos en los consultorios subdivididos, en los cuales se colocarán dos puertas nuevas, se realizará la preinstalación para los dos aires acondicionados que serán puestos en ambos dos y de los otros trece consultorios se extenderán las instalaciones de agua fría y caliente, electricidad 220 voltios, baja tensión y cableado estructural para computación. Finalmente, se realizarán los retoques de pintura en la totalidad del establecimiento, se pintarán los consultorios nuevos y, también en todo el establecimiento, se colocará señalética.

## 6.2 Costos Mensuales

Rubro	\$	US\$	Comentarios
Alquiler	\$195,000	USD 2,786	
Luz	\$13,000	USD 186	
Salarios	\$135,000	USD 1,929	2 Secretarias + Limpieza + Director + Marketing + Contador
Cargas Sociales (25%)	\$33,750	USD 482	
Fibertel	\$3,100	USD 44	
Teléfono	\$3,500	USD 50	2 líneas
Movistar	\$5,000	USD 71	2 celulares
Librería	\$1,000	USD 14	
(1) Página Web + (2) Publicidad en Redes Sociales	\$10,322	USD 147	(1) Dominio=\$270 anuales. Hosting=\$299 mensuales (2)= \$10.000
Alarma	\$2,500	USD 36	
Alimentos cocina	\$7,000	USD 100	
Suministros baños	\$7,000	USD 100	
Bidones	\$5,000	USD 71	
Pago a Sindicatos	\$5,000	USD 71	
Seguros	\$15,000	USD 214	
Residuos Patogénicos	\$9,750	USD 139	
Software de gestión (turnos pacientes y otras funciones)	\$10,500	USD 150	
Gastos Tarjeta	\$13,453	USD 192	40% con tarjeta
Gastos Bancarios	\$5,381	USD 77	
<b>Total Costos Fijos</b>	<b>\$448,422</b>	<b>USD 6,406</b>	
<b>Total Costos Variables</b>	<b>\$31,834</b>	<b>USD 455</b>	
<b>Total Costos</b>	<b>\$480,255</b>	<b>USD 6,861</b>	

### Supuestos:

- El alquiler incluye expensas, impuestos y servicios, excepto luz.
- Los gastos de luz, Fibertel, alimentos de cocina, suministros baños, bidones y residuos patogénicos fueron determinados en base a los mismos tipos de gastos correspondientes a una propiedad con tres consultorios pero extrapolando a quince unidades.
- Los Gastos de Tarjeta representan un 40% de los medios de pago utilizados por los odontólogos para pagar los planes mensuales.

## 6.3 Estado de Resultados

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL AÑO 1	TOTAL AÑO 2	TOTAL AÑO 3	
<b>Ingresos por ventas</b>																
Consultorios Ocupados	0.00	0.00	0.07	0.13	0.13	0.20	0.20	0.27	0.27	0.33	0.40	0.47	-	-	-	
Ocupación máxima-por módulos	44	44	44	88	88	132	132	176	176	220	264	308	-	-	-	
Módulos Ocupados	0	0	44	68	88	112	132	156	176	200	264	308	-	-	-	
% de ocupación resultante	0%	0%	100%	77%	100%	85%	100%	89%	100%	91%	100%	100%	-	-	-	
Precio Escenario BASE (460*6)	USD 39	USD 43	USD 43	USD 43	USD 43	USD 43	USD 43	USD 43	USD 43	USD 43	USD 43	USD 43	-	-	-	
Precio Escenario 2 (Base + 10%)	USD 43	USD 47	USD 47	USD 47	USD 47	USD 47	USD 47	USD 47	USD 47	USD 47	USD 47	USD 47	-	-	-	
Precio Escenario 3 (Base - 10%)	USD 35	USD 39	USD 39	USD 39	USD 39	USD 39	USD 39	USD 39	USD 39	USD 39	USD 39	USD 39	-	-	-	
<b>INGRESOS TOTALES ESCENARIO BASE</b>	<b>USD 0</b>	<b>USD 0</b>	<b>USD 1,886</b>	<b>USD 2,914</b>	<b>USD 3,771</b>	<b>USD 4,800</b>	<b>USD 5,657</b>	<b>USD 6,686</b>	<b>USD 7,543</b>	<b>USD 8,571</b>	<b>USD 11,314</b>	<b>USD 13,200</b>	<b>USD 66,343</b>	<b>USD 208,114</b>	<b>USD 298,629</b>	
<b>INGRESOS TOTALES ESCENARIO 2</b>	<b>USD 0</b>	<b>USD 0</b>	<b>USD 2,074</b>	<b>USD 3,206</b>	<b>USD 4,149</b>	<b>USD 5,280</b>	<b>USD 6,223</b>	<b>USD 7,354</b>	<b>USD 8,297</b>	<b>USD 9,429</b>	<b>USD 12,446</b>	<b>USD 14,520</b>	<b>USD 72,977</b>	<b>USD 228,926</b>	<b>USD 328,491</b>	
<b>INGRESOS TOTALES ESCENARIO 3</b>	<b>USD 0</b>	<b>USD 0</b>	<b>USD 1,697</b>	<b>USD 2,623</b>	<b>USD 3,394</b>	<b>USD 4,320</b>	<b>USD 5,091</b>	<b>USD 6,017</b>	<b>USD 6,789</b>	<b>USD 7,714</b>	<b>USD 10,183</b>	<b>USD 11,880</b>	<b>USD 59,709</b>	<b>USD 187,303</b>	<b>USD 268,766</b>	
<b>Costo operativo</b>																
Costos Variables	USD 3	USD 3	USD 16	USD 23	USD 28	USD 35	USD 41	USD 47	USD 53	USD 60	USD 78	USD 90	USD 478	USD 1,411	USD 2,006	
Costos fijos	USD 5,737	USD 5,737	USD 5,781	USD 5,806	USD 5,826	USD 5,850	USD 5,871	USD 5,895	USD 5,915	USD 5,940	USD 6,004	USD 6,049	USD 70,411	USD 73,765	USD 75,907	
Mantenimiento	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 2,554	USD 0	
<b>COSTOS OPERATIVOS TOTALES</b>	<b>USD 5,740</b>	<b>USD 5,740</b>	<b>USD 5,797</b>	<b>USD 5,828</b>	<b>USD 5,854</b>	<b>USD 5,885</b>	<b>USD 5,911</b>	<b>USD 5,942</b>	<b>USD 5,968</b>	<b>USD 5,999</b>	<b>USD 6,082</b>	<b>USD 6,139</b>	<b>USD 70,888</b>	<b>USD 77,730</b>	<b>USD 77,913</b>	
<b>EBITDA Escenario BASE</b>	<b>-USD 5,740</b>	<b>-USD 5,740</b>	<b>-USD 3,911</b>	<b>-USD 2,914</b>	<b>-USD 2,083</b>	<b>-USD 1,085</b>	<b>-USD 254</b>	<b>USD 743</b>	<b>USD 1,575</b>	<b>USD 2,572</b>	<b>USD 5,232</b>	<b>USD 7,061</b>	<b>-USD 4,546</b>	<b>USD 130,384</b>	<b>USD 220,715</b>	
<b>EBITDA Escenario 2</b>	<b>-USD 5,740</b>	<b>-USD 5,740</b>	<b>-USD 3,723</b>	<b>-USD 2,623</b>	<b>-USD 1,706</b>	<b>-USD 605</b>	<b>USD 312</b>	<b>USD 1,412</b>	<b>USD 2,329</b>	<b>USD 3,429</b>	<b>USD 6,363</b>	<b>USD 8,381</b>	<b>USD 2,089</b>	<b>USD 151,196</b>	<b>USD 250,578</b>	
<b>EBITDA Escenario 3</b>	<b>-USD 5,740</b>	<b>-USD 5,740</b>	<b>-USD 4,100</b>	<b>-USD 3,205</b>	<b>-USD 2,460</b>	<b>-USD 1,565</b>	<b>-USD 820</b>	<b>USD 75</b>	<b>USD 820</b>	<b>USD 1,715</b>	<b>USD 4,101</b>	<b>USD 5,741</b>	<b>-USD 11,180</b>	<b>USD 109,573</b>	<b>USD 190,853</b>	
IIBB Escenario BASE	3%	USD 0	USD 0	USD 57	USD 87	USD 113	USD 144	USD 170	USD 201	USD 226	USD 257	USD 339	USD 396	USD 1,990	USD 6,243	USD 8,959
IIBB Escenario 2	3%	USD 0	USD 0	USD 62	USD 96	USD 124	USD 158	USD 187	USD 221	USD 249	USD 283	USD 373	USD 436	USD 2,189	USD 6,868	USD 9,855
IIBB Escenario 3	3%	USD 0	USD 0	USD 51	USD 79	USD 102	USD 130	USD 153	USD 181	USD 204	USD 231	USD 305	USD 356	USD 1,791	USD 5,619	USD 8,063
Amortización	USD 377	USD 377	USD 377	USD 377	USD 377	USD 377	USD 377	USD 414	USD 414	USD 451	USD 488	USD 518	USD 4,929	USD 7,123	USD 8,565	
<b>Utilidad Bruta Escenario BASE</b>	<b>-USD 6,118</b>	<b>-USD 6,118</b>	<b>-USD 4,345</b>	<b>-USD 3,379</b>	<b>-USD 2,573</b>	<b>-USD 1,607</b>	<b>-USD 801</b>	<b>USD 128</b>	<b>USD 934</b>	<b>USD 1,863</b>	<b>USD 4,404</b>	<b>USD 6,146</b>	<b>-USD 11,465</b>	<b>USD 117,018</b>	<b>USD 203,192</b>	
<b>Utilidad Bruta Escenario 2</b>	<b>-USD 6,118</b>	<b>-USD 6,118</b>	<b>-USD 4,163</b>	<b>-USD 3,096</b>	<b>-USD 2,208</b>	<b>-USD 1,141</b>	<b>-USD 253</b>	<b>USD 777</b>	<b>USD 1,666</b>	<b>USD 2,695</b>	<b>USD 5,502</b>	<b>USD 7,427</b>	<b>-USD 5,030</b>	<b>USD 137,205</b>	<b>USD 232,159</b>	
<b>Utilidad Bruta Escenario 3</b>	<b>-USD 6,118</b>	<b>-USD 6,118</b>	<b>-USD 4,528</b>	<b>-USD 3,662</b>	<b>-USD 2,939</b>	<b>-USD 2,072</b>	<b>-USD 1,350</b>	<b>-USD 520</b>	<b>USD 202</b>	<b>USD 1,032</b>	<b>USD 3,307</b>	<b>USD 4,866</b>	<b>-USD 17,900</b>	<b>USD 96,831</b>	<b>USD 174,225</b>	
Imp. A las Ganancias Escenario BASE	30%	USD 1,835	USD 1,835	USD 1,304	USD 1,014	USD 772	USD 482	USD 240	-USD 39	-USD 280	-USD 559	-USD 1,321	-USD 1,844	USD 3,439	-USD 35,105	-USD 60,957
Imp. A las Ganancias Escenario 2	30%	USD 1,835	USD 1,835	USD 1,249	USD 929	USD 662	USD 342	USD 76	-USD 233	-USD 500	-USD 808	-USD 1,650	-USD 2,228	USD 1,509	-USD 41,162	-USD 69,648
Imp. A las Ganancias Escenario 3	30%	USD 1,835	USD 1,835	USD 1,359	USD 1,098	USD 882	USD 622	USD 405	USD 156	-USD 61	-USD 310	-USD 992	-USD 1,460	USD 5,370	-USD 29,049	-USD 52,267
IIGG por Dist. de Util. Escenario BASE	7%	USD 428	USD 428	USD 304	USD 237	USD 180	USD 112	USD 56	-USD 9	-USD 65	-USD 130	-USD 308	-USD 430	USD 803	-USD 8,191	-USD 14,223
IIGG por Dist. de Util. Escenario 2	7%	USD 428	USD 428	USD 291	USD 217	USD 155	USD 80	USD 18	-USD 54	-USD 117	-USD 189	-USD 385	-USD 520	USD 352	-USD 9,604	-USD 16,251
IIGG por Dist. de Util. Escenario 3	7%	USD 428	USD 428	USD 317	USD 256	USD 206	USD 145	USD 94	USD 36	-USD 14	-USD 72	-USD 231	-USD 341	USD 1,253	-USD 6,778	-USD 12,196
<b>Utilidad Neta Escenario BASE</b>	<b>-USD 3,854</b>	<b>-USD 3,854</b>	<b>-USD 2,738</b>	<b>-USD 2,129</b>	<b>-USD 1,621</b>	<b>-USD 1,012</b>	<b>-USD 505</b>	<b>USD 81</b>	<b>USD 588</b>	<b>USD 1,174</b>	<b>USD 2,775</b>	<b>USD 3,872</b>	<b>-USD 7,223</b>	<b>USD 73,721</b>	<b>USD 128,011</b>	
<b>Utilidad Neta Escenario 2</b>	<b>-USD 3,854</b>	<b>-USD 3,854</b>	<b>-USD 2,622</b>	<b>-USD 1,951</b>	<b>-USD 1,391</b>	<b>-USD 719</b>	<b>-USD 159</b>	<b>USD 489</b>	<b>USD 1,049</b>	<b>USD 1,698</b>	<b>USD 3,466</b>	<b>USD 4,679</b>	<b>-USD 3,169</b>	<b>USD 86,439</b>	<b>USD 146,260</b>	
<b>Utilidad Neta Escenario 3</b>	<b>-USD 3,854</b>	<b>-USD 3,854</b>	<b>-USD 2,853</b>	<b>-USD 2,307</b>	<b>-USD 1,852</b>	<b>-USD 1,306</b>	<b>-USD 850</b>	<b>-USD 328</b>	<b>USD 127</b>	<b>USD 650</b>	<b>USD 2,083</b>	<b>USD 3,065</b>	<b>-USD 11,277</b>	<b>USD 61,003</b>	<b>USD 109,762</b>	



### Supuestos:

- A fines del año 1, la ocupación en cuanto a módulos alquilados alcanza aproximadamente un 50%, a fines del año 2 un 73 % y a fines del 3 un 100%. La ocupación completa (capacidad máxima) de cada uno de los quince consultorios se producirá en los siguientes meses: 3, 5, 7, 9, 11 (se ocuparán dos), 12, 15, 18, 21, 24, 27, 30, 33 y 36.
- Punto de Equilibrio (como la cantidad de módulos ocupados mensuales necesarios para que los ingresos se igualen a los egresos) promedio para los tres años de Proyecto: 143 módulos.
- La fila titulada “Precio Escenario Base” es el precio promedio por hora cobrado en los planes mensuales (\$460) y se lo ha multiplicado por la cantidad de horas que contiene un módulo (6).
- Los otros dos escenarios que pueden verse armados, fueron realizados en base a una variación en el precio del Escenario Base. Para el escenario 2, se ha incrementado el “Precio Escenario Base” en un 10% y para el 3, se lo ha reducido en un 10%.
- Mantenimiento: 3% del costo del equipamiento y aparatos electrónicos/tecnológicos que se encuentran funcionando en el año 1 y 2. Se paga a fin del mes 24.
- La actividad y generación de ingresos comienza al inicio del mes 3, ya que se necesitan dos meses para comenzar con dicha actividad, luego de haber realizado la reforma interior en la propiedad e incurrido en diversos otros costos mencionados previamente en este capítulo. El comienzo de actividad también es detallado en el Capítulo 9, en la sección “Plan de Implementación”.
- Tasa de IIBB (Ingresos Brutos): 3%.
- Tasa de IIGG (Imp. a las Ganancias): 30%.
- Tasa de IIGG Por Distribución de Utilidades: 7%.

#### **6.3.1 Justificación del cobro de las tarifas de los planes mensuales**

Se justificará la lógica de la tarifa mensual promedio cobrada, la cual puede ser calculada en base al precio por hora que puede verse en el Estado de Resultados. A continuación se presentan los Resultados Mensuales para un

odontólogo, luego de incurrir en los gastos necesarios y correspondientes para trabajar en el coworking:

Ingreso Promedio	\$150,000.00
Tarifa Promedio de planes mensuales	\$38,500.00
Seguro de mala praxis	\$3,500.00
Materiales de odontología	\$30,000.00
Transporte Público	\$472.00
Auto (por consumición de nafta)	\$614.48
Estacionamiento Mensual	\$2,900.00
Total 1=	\$77,528.00
Total 2=	\$77,385.52
Total 3=	\$74,485.52

Es importante destacar que los totales representan también el dinero sobrante con el que contarían los odontólogos para afrontar otros gastos mensuales personales, luego de afrontar los gastos mencionados. Así, puede justificarse que las tarifas mensuales fueron correctamente elegidas, como fue explicado en la sección “Precio” del Capítulo 4, ya que el dinero sobrante es suficiente para afrontar gastos personales y tener un estilo de vida medio-alto.

Supuestos:

- Ingreso promedio de odontólogo con una amplia cartera de pacientes y aproximadamente diez años de experiencia.
- Como puede verse en la siguiente tabla, en promedio, un odontólogo con un ingreso de \$150.000 por mes gasta \$30.000 por mes en materiales de odontología.
- Gasto de transporte público, definido en base a la cantidad de viajes por mes por trabajar en Co-Dental, en base a “ejemplo” (días de trabajo por mes por la utilización de doce módulos por mes), que puede verse en la siguiente tabla.
- Total 1=Ingreso Promedio-Tarifa Promedio de Planes Mensuales-Seguro de Mala Praxis-Materiales de Odontología-Transporte Público.
- Gasto de Auto (por consumición de nafta), definido en base a “ejemplo” (“días de trabajo por mes por la utilización de 12 módulos por mes” y luego considerando los siguientes ítems en la siguiente tabla: Gasto de

combustible Auto Promedio cada 100 km, Viajes promedio por mes en base a “ejemplo”, Precio por Litro Nafta “Super” para Auto, Kilómetros totales por mes en viajes para “Auto” y Litros de Combustible gastados por mes para “Auto”.

- Total 2=Ingreso Promedio-Tarifa de Planes Mensuales-Seguro de Mala Praxis-Materiales de Odontología-Auto (por consumición de nafta).
- Total 3=Total 2-Estacionamiento mensual privado.

La tabla anterior fue realizada en base a la siguiente tabla:

Tarifas mensuales de los planes ofrecidos	Entre 35.000 y 42.000 Pesos		
Precio por Hora cobrada para la utilización de consultorios	Entre 388 y 530 Pesos		
Gasto de combustible Auto Promedio cada 100 km=8	100		8
Distancia promedio al lugar de trabajo	0 a 12 km	Promedio=	6
Días de trabajo por mes para la utilización de 12 módulos por mes ("ejemplo")	12		
Viajes promedio por mes en base a "ejemplo"	24		
Precio por Litro Nafta "Súper" para Auto	\$53.34		
Kilómetros Totales por Mes en Viajes para Auto, en base a "ejemplo"	144		
Litros de Combustible Gastados para Auto en base a "ejemplo"	11.52		
Gasto Promedio de Materiales de odontología , con un sueldo promedio de \$150.000	\$30,000.00		
Tarifa Promedio de Colectivo (0 a 12 km de distancia al lugar de trabajo)	\$19.67		
Tarifa Mensual de Estacionamiento Privado	\$2,900.00		

Universidad de  
San Andrés

## 6.4 Cash Flow y Escenarios

ESCENARIO BASE			
	1	2	3
	Año 1	Año 2	Año 3
Inversión de Capital	-USD 104,369	-USD 15,309	-USD 11,482
Ventas	USD 66,343	USD 208,114	USD 298,629
Costo	-USD 70,888	-USD 77,730	-USD 77,913
Cash Flow	<b>-USD 108,914</b>	<b>USD 115,075</b>	<b>USD 209,234</b>
IIBB	-USD 1,990	-USD 6,243	-USD 8,959
Imp. a las Ganancias	USD 0	USD 4,242	-USD 43,297
CF NETO	-USD 110,905	USD 113,074	USD 156,978
FD	1.0000	0.6090	0.4753
VA (WACC) (USD)	-USD 110,905	USD 68,866	USD 74,611
VAN EN USD	USD 32,573		
WACC	28.1380%		
TIR	80.41%		
ESCENARIO 2			
	1	2	3
	Año 1	Año 2	Año 3
Inversión de Capital	-USD 104,369	-USD 15,309	-USD 11,482
Ventas	USD 72,977	USD 228,926	USD 328,491
Costo	-USD 70,888	-USD 77,730	-USD 77,913
Cash Flow	<b>-USD 102,280</b>	<b>USD 135,887</b>	<b>USD 239,097</b>
IIBB	-USD 2,189	-USD 6,868	-USD 9,855
Imp. a las Ganancias	USD 0	USD 1,861	-USD 50,766
CF NETO	-USD 104,470	USD 130,880	USD 178,476
FD	1.0000	0.6090	0.4753
VA (WACC) (USD)	-USD 104,470	USD 79,711	USD 84,829
VAN EN USD	USD 60,070		
WACC	28.1380%		
TIR	107.58%		
ESCENARIO 3			
	1	2	3
	Año 1	Año 2	Año 3
Inversión de Capital	-USD 104,369	-USD 15,309	-USD 11,482
Ventas	USD 59,709	USD 187,303	USD 268,766
Costo	-USD 70,888	-USD 77,730	-USD 77,913
Cash Flow	<b>-USD 115,549</b>	<b>USD 94,264</b>	<b>USD 179,371</b>
IIBB	-USD 1,791	-USD 5,619	-USD 8,063
Imp. a las Ganancias	USD 0	USD 6,623	-USD 35,827
CF NETO	-USD 117,340	USD 95,268	USD 135,480
FD	1.0000	0.6090	0.4753
VA (WACC) (USD)	-USD 117,340	USD 58,022	USD 64,394
VAN EN USD	USD 5,075		
WACC	28.1380%		
TIR	55.46%		

Los tres escenarios de Cash Flow fueron generados a partir del Estado de Resultados. Respecto al WACC en dólares, se ha obtenido a partir de la fórmula  $Re=R_{free}+Beta(R_m-R_{free})$ . Los ítems que componen la fórmula, que genera el WACC de 28.14%, son los siguientes:  $R_{free}=0.643\%$  (dato tomado del 10 de julio de 2020 y representa el rendimiento a esa fecha de un Bono del Tesoro Americano),  $Beta=1.22$  (dato tomado el 10 de julio de 2020 de Beta Damodaran, de la industria "Hospitals/Healthcare Facilities". La última actualización de este valor fue el 5 de enero de 2020) y  $R_m$  (dato tomado del 10 de julio de 2020. Este representa el riesgo de mercado argentino)=23.18%.

Como puede verse, el Escenario 3 sería el Escenario Pesimista, mientras que el 2 sería el Optimista y el Escenario Base sería el Esperado. En los tres escenarios puede observarse que la TIR es mayor al costo de capital (WACC), demostrando que el proyecto es efectivamente viable, con una TIR en el Escenario Base de 80.41%, una TIR en el Escenario 2 de 107.578% y una TIR en el Escenario 3 de 55.46%. Es importante destacar que la TIR esperada es considerablemente alta y ya que el Escenario Esperado es el que mayor importancia cobra, nuevamente puede remarcarse la viabilidad del negocio. Con respecto a los VAN en los tres Escenarios, puede concluirse lo mismo en cuanto a viabilidad, ya que por sus valores (mayores a 0 y medianamente elevados), puede definirse que Co-Dental obtendrá riqueza, además del retorno del capital que será invertido.

## **Capítulo 7: Plan Organizacional-Recursos Humanos**

El emprendimiento será liderado por Facundo Litman, fundador y dueño del cincuenta y uno por ciento del paquete accionario, ya que aportará dicho porcentaje, como capital, en la inversión inicial. El restante porcentaje del paquete accionario será distribuido entre un profesional de la salud especializado en odontología y otro grupo de socios inversores, quienes aportarán el resto del capital necesario. Respecto a la toma de decisiones estratégicas, la distribución de autoridad se hará según la repartición de acciones, teniendo Facundo Litman la mayor autoridad al poseer la mayoría de dichas acciones.

### **Puestos:**

#### **Facundo Litman estará a cargo de:**

- Operaciones, gestión y decisiones diarias en cuanto al funcionamiento del modelo de negocio.
- El área financiera y administrativa. Con respecto a la financiera, armará la previsión (para 3 años) de Ingresos/Ventas y Egresos/Compras, el Estado de Resultados y el Cash Flow para cada año. En cuanto a la administrativa, controlará las cobranzas y cuentas corrientes de los profesionales (clientes odontólogos) y proveedores y estará a cargo de la conciliación bancaria.
- Campaña de Marketing offline: Realizar asociaciones , charlas y deberá contactarse con las revistas mencionadas en capítulos anteriores. Relaciones Públicas. Las charlas deberían ser dadas no sólo por Facundo Litman, sino también por el Socio Odontólogo.

- Respecto a la entrega de folletos, será realizada por Facundo Litman, distribuyéndolos, como se mencionó previamente, en los establecimientos de los Socios Clave.
- Ventas de los planes mensuales, para los potenciales clientes que deseen hacerlo de forma presencial o telefónica y deberá brindar asistencia a los que deseen hacerlo a través de la página web, por ejemplo presentando las opciones en base a la disponibilidad de los consultorios, que se adecúen mejor para cada odontólogo en particular.

El profesional especializado en odontología:

- Será el director del Coworking y su función será controlar los protocolos que deberá cumplir el establecimiento (y principalmente los consultorios) y los odontólogos para poder ejercer allí. A su vez, será el responsable de la toma de decisiones en todo lo referido a cuestiones odontológicas y de salud, aunque haciendo partícipe y obteniendo el consenso de Facundo Litman.
- Será el responsable de la escritura de los artículos en las revistas de medicina y odontología.

El contador se encargará de:

- La presentación y liquidación de impuestos mensuales: IVA, IIBB y liquidación de sueldos y cargas sociales de los empleados en relación de dependencia y su correspondiente libro de sueldos y jornales.
- La presentación y liquidación de impuestos anuales: cierre de balance y el consecuente impuesto a las ganancias, pasado de libros de actas (libro de actas de Asamblea y Directorio) y presentación en IGJ.

Las recepcionistas estarán a cargo de:

- Designación de consultorios y horarios a cada odontólogo, con la dirección y supervisión de Facundo Litman, a los clientes que hayan comprado uno de los planes de forma presencial o telefónica. Estas

- deberán cobrarles a través de los medios de pago tarjeta de crédito, débito y efectivo una vez que el cliente haya confirmado su compra con Facundo.
- Si los odontólogos pagaran por un plan que lo incluya y desearan que las recepcionistas lo hagan, estas armarán la historia clínica de cada uno de sus pacientes, agendarán turnos de estos y realizarán las cobranzas a sus pacientes.
  - Realizar una visita guiada a los odontólogos que decidieran conocer el establecimiento antes de pagar por un plan y utilizar el establecimiento.
  - Atender llamados del Coworking y de los odontólogos que lo soliciten. A su vez, deberán enviar (comunicando información como recordatorios y novedades atractivas del coworking) y responder mails y mensajes vía WhatsApp o mensaje de texto, de clientes existentes y potenciales. De todas formas, al recibir mensajes enviados de leads con intención de compra de uno de los planes, estas informarán a Facundo Litman, o redirigirán la llamada desde el teléfono fijo a su interno si se comunican a través de este medio, como se detalló previamente, para que el mismo continúe el seguimiento del lead y genere la venta.
  - Facility Management.
  - Mantener el stock de bebidas y alimentos mínimos y productos de higiene.

Empresa de marketing digital-será responsable de:

- Manejar las redes sociales, contestando mensajes, creando y publicando contenido a través de fotos, videos y textos, creando publicidades y en una segunda etapa, seleccionar a los influencers más aptos para publicitar el espacio.
- Enviar cadenas de mailing, intentando informar sobre diversos temas a los clientes existentes y captar potenciales clientes. Estas incluirán links a la Landing page.

Empresa de limpieza:

- Servicio de limpieza por hora de todo el establecimiento, fuera del horario de atención al público. Como se detalló en el capítulo 3, el personal deberá tener entrenamiento para la recolección y clasificación del material



descartable patológico (entre los otros tipos de residuos), que será recogido por una compañía de residuos patológicos ambientales. Los últimos, como se mencionó, serán tratados de una manera diferencial como corresponde con los elementos de bioseguridad.



Universidad de  
**San Andrés**

## **Capítulo 8: Aspectos Legales, Impositivos y Propietarios**

### **8.1 Estructura Societaria**

En base al análisis de la Ley de Sociedades Comerciales, se decidió constituir una S.R.L., ya que a partir del 2020, la Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S.)- la cual fue creada por la Ley de Apoyo al Capital Emprendedor- se encuentra suspendida por una medida tomada por el actual gobierno y a su vez, según las noticias actuales y la bibliografía presentada, aunque se habilite nuevamente, aún no puede aseverarse que continuará presentando las grandes y más importantes ventajas que tenía sobre otro tipo de sociedades, que eran las siguientes: costos y medio para constituir la (constitución de forma online y registros societarios y contables mantenidos digitalmente). Hasta el momento todo indica que probablemente se mantendrán en papel, lo que implica afrontar todos los costos sujetos a la creación de Libros Rubricados. A su vez, se ha incorporado una obstaculización adicional con respecto al proceso de inscripción previo de las S.A.S.: el capital mínimo para constituir la, el cual era dos salarios mínimos, vitales y móviles, próximamente será revisado por la IGJ y de no mostrarse:

*...acorde al objeto social a realizar se solicitaría un informe de Graduado de Ciencias Económicas que avale que el capital suscrito acredita la puesta en marcha de la sociedad y desarrollo del primer año de la sociedad. (Zazzali, 2020)*

Principalmente por las razones expuestas, se decidió constituir una S.R.L., aunque también es importante destacar las ventajas y aspectos positivos de crear este tipo de sociedad, por sus características principales y por su comparación ventajosa con otros tipos de sociedades como la S.A. La primera ventaja es que las autoridades de la sociedad pueden constituirse por tiempo indeterminado, mientras que en la S.A. se deben renovar cada tres años. A su vez, otras ventajas con respecto a dicho tipo de sociedad, es que no presenta balances en IGJ, la tasa que se debe abonar en IGJ es menor, los Libros

Societarios Obligatorios son tres, mientras que en la Sociedad Anónima son cinco, la cantidad mínima de autoridades es una (un gerente), mientras que en la S.A. son dos (un presidente y un director suplente) y el instrumento utilizado puede ser público o privado, a diferencia de la sociedad anónima que puede ser solo público.

Por último, en cuanto al costo de constitución, el costo en el caso de la S.R.L. es menor que el costo necesario para constituir una S.A. (\$24.600 para el trámite en modalidad normal vs. \$32.000 para el trámite en modalidad normal a enero 2020).

## **8.2 Impuestos**

La sociedad deberá inscribirse en Impuesto a las Ganancias, pagando un 30% de las ganancias generadas y un 7% del total de las ganancias, al momento de distribuir dividendos entre los socios.

También deberá pagar IVA (Impuesto al Valor Agregado), a través de la alícuota del 21%, que deberá aplicarse sobre el valor obtenido de la resta de IVA débito fiscal e IVA crédito fiscal. El IVA crédito fiscal, será el monto generado por las compras de alimentos y bebidas mínimas para el establecimiento mes a mes, sumado al crédito fiscal por las compras hechas en la inversión inicial, mientras que el IVA débito fiscal será el monto generado por las ventas de planes mensuales del coworking.

A su vez deberá pagar Ingresos Brutos (IIBB), mediante una alícuota del 3% -que corresponde según esta actividad (Servicios de alquiler de consultorios médicos) hasta una facturación de \$96.000.000- sobre las ventas netas (sin IVA).

## **8.3 Habilitaciones**

Como fue detallado en el Capítulo 6, se deberá pagar \$13.600 para habilitar el Espacio, el cual es el costo necesario para habilitar un Centro Odontológico y ya que el Coworking tendrá más de cuatro consultorios, puede considerarse un centro de este tipo, con fines de obtener la habilitación, ya que no existe actualmente el trámite para la habilitación de un coworking

odontológico, dado que en nuestro país no se encuentra naturalizada la figura de dicho tipo de coworking.

#### **8.4 Registro de Propiedad de Marca**

Deberá registrarse la marca, para asegurar la propiedad intelectual de la misma. El registro se realizará a través del Instituto Nacional de Propiedad Intelectual (INPI), con un costo de 31,5 dólares al tipo de cambio presentado.



## **Capítulo 9: Plan de Implementación y Riesgos**

En el presente capítulo, se expondrá el proceso que será llevado a cabo para realizar las actividades más importantes para desarrollar el emprendimiento y los riesgos que deberán considerarse para emprender el mismo.

### **9.1 Plan de Implementación**

	Meses			
	1	2	3	4
Constitución de Sociedad	■			
Registro de Marca	■			
Reclutamiento Recursos Humanos	■			
Desarrollo de Página Web	■			
Obra y Equipamiento en la Propiedad		■		
Habilitación como "Centro Odontológico"	■			
Plan de Marketing	■	■	■	■
Comienzo de Actividad			■	

Como se desprende del cuadro, las actividades que necesitarán solamente un mes para llevarse a cabo serán la constitución de la sociedad, registro de la marca, reclutamiento del personal, desarrollo de la página web y habilitación del coworking del mismo modo a través del cual se habilita un Centro Odontológico.

Respecto a las actividades que serán realizadas en más de un mes, son las siguientes: Obra y Equipamiento en la Propiedad y Plan de Marketing. En cuanto a las primeras, la ejecución se hará en dos meses. Con respecto al Plan de Marketing, comenzará en el mes 1, aunque no será finalizada totalmente en el mes 4, continuará posteriormente luego de dicho mes, aunque por una cuestión de exposición, solamente se presentaron en el cuadro, la prolongación de actividades hasta el mes 4. Ya que el Plan de Marketing se realizará de manera escalonada, es decir que no todas las actividades que la componen comenzarán en el mes 1 -aunque todas se continúen haciendo de forma

indeterminada- es importante destacar qué actividades comenzarán cada mes. En el mes 1 se dará comienzo a la promoción a través de las redes sociales, a la entrega de folletos y al contacto con revistas de odontología y medicina para comenzar a escribir artículos en las mismas a partir del siguiente mes. En el mes 2, también comenzarán a llevarse a cabo las asociaciones con inmobiliarias (mediante una comisión por ventas de planes mensuales), con instituciones de enseñanza odontológica, de la manera en la cual fue detallada en el Capítulo 4 y con la Sociedad Odontológica Argentina, a través de la forma explicada en el Capítulo 3.

## **9.2 Riesgos**

Para obtener una correcta visión del éxito y desarrollo del negocio, es importante considerar los riesgos exógenos y endógenos, es decir, los riesgos que no pueden ser controlados por la empresa y los riesgos que sí pueden ser controlados por la empresa.

Comenzando por los riesgos exógenos, en primer lugar es importante destacar la crisis económica, la cual comenzó hace aproximadamente dos años, presentando un agravamiento cada vez mayor y se acentuó fuertemente con la actual pandemia generada por el COVID-19. Dadas estas condiciones, el valor del peso contra el dólar continúa devaluándose, la aversión al riesgo por parte de los inversores es creciente y la economía se encuentra inestable, pudiendo desestabilizarse repentinamente. En relación a esta crisis, es importante contemplar otro riesgo, que se genera por el mismo: precios altos debido a la devaluación del peso pueden disminuir la demanda, ya que podría ser muy difícil para los odontólogos, afrontar el pago de tarifas mensuales muy elevadas en comparación con sus honorarios, si estos no aumentan proporcionalmente con la inflación.

Respecto al riesgo “Crisis Económica”, puede resaltarse que dada dicha situación macro el Coworking presenta una ventaja para los potenciales clientes odontólogos (mientras que los honorarios de los mismos crezcan en proporción con la inflación), ya que como todos los coworking, la posibilidad de compartir los espacios, permite cobrar tarifas accesibles e igualmente generar alta rentabilidad.

En cuanto a la pandemia mencionada, cabe destacar que si no se encuentra disponible la vacuna en los próximos 6 a 12 meses, el proyecto debería reevaluarse, ya que la ocupación de los consultorios podría:

- disminuir si hay menos demanda de consultas (por miedo al contagio o por disminución de capacidad adquisitiva de los pacientes).
- aumentar, ya que como a partir de dicha pandemia, pueden atenderse a menos cantidad de pacientes en la misma cantidad de tiempo, en comparación con los que podían atenderse previo a la misma por las medidas de prevención de infección tomadas recientemente, los odontólogos podrían necesitar alquilar una mayor cantidad de módulos para atender a la misma cantidad de pacientes que atendían previamente.

Continuando con los riesgos exógenos, puede mencionarse uno generado por potenciales sustitutos al coworking. Estos podrían ofrecer servicios más atractivos en cuanto a costo-beneficio y captar una cantidad de clientes que disminuya la cantidad de potenciales clientes del coworking y así peligren los beneficios del negocio.

Por último, en cuanto a los riesgos endógenos a la empresa, es importante destacar la sobreestimación de la demanda. Dicho riesgo puede generar un problema, dado que si las circunstancias reales al comenzar el negocio no están preparadas para las expectativas pensadas previamente, la rentabilidad del proyecto puede peligrar.

## Conclusiones

El presente trabajo expone la viabilidad del desarrollo de negocio de Co-Dental, utilizando los conocimientos aprendidos a lo largo de la carrera de Administración de Empresas y la realidad.

La decisión de elegir llevar adelante el proyecto Co-Dental, fue motivada por la creciente adopción del estilo de trabajo “coworking”, junto con el deseo de un alto porcentaje de odontólogos de trabajar de manera independiente, sin deber pagar por altos costos por la compra de equipamiento de un consultorio, además de presentarse el mencionado como pionero en la oferta de un importante coworking odontológico en Argentina. A su vez, debido a las diversas ventajas y beneficios que presenta el mencionado espacio -además de la alta inversión que deberá realizarse- lo posicionan al mismo como un servicio innovador altamente prometedor, capaz de atraer a una gran cantidad de odontólogos y presentarse como una entidad muy competitiva dentro de la industria difícil de superar.

Al ser un proyecto de inversión, presentará riesgos, como pudo detallarse en el capítulo anterior, debiendo considerar, entre otras cuestiones: 1. Los efectos puntuales de la actual pandemia generada por el COVID-19, 2. La capacidad adquisitiva de los potenciales clientes, afectada por la crisis e inestabilidad económica, 3. La oferta de servicios de sustitutos y potenciales competidores a la cual deberá prestarse atención para no perder clientes, pero también para trabajar para constantemente ofrecer un servicio mejor que el ofrecido por estos y generar una clientela fiel a lo largo de los años.

Sin dejar de considerar los riesgos presentados para asegurar el éxito del negocio a lo largo del tiempo, es importante destacar los indicadores financieros del proyecto, los cuales justifican su puesta en marcha. En primer lugar, el mismo presenta una TIR del 80.41% y un VAN de USD 32,573, para un escenario



Esperado, indicando de esta manera un proyecto promisorio, ya que la TIR es altamente mayor que el costo de capital, el cual es 28.14%, y el VAN es positivo.

Por último, es importante destacar que si el modelo de negocios es exitoso, en base a los conocimientos obtenidos de este primer cowork en cuanto al “how to”, se pueden generar otros en otros barrios/localidades. De esta manera, el negocio dejaría de ser la gestión de un cowork, para convertirse en el armado de una cadena de coworks.



Universidad de  
**San Andrés**

## **Bibliografía**

- Aumentará el precio mensual de las cocheras desde marzo. *Radio Sudamericana*. Recuperado 20 de mayo de 2020 de [https://www.radiosudamericana.com/nota/225761\\_aumentar%C3%A1\\_el\\_precio\\_mensual\\_de\\_las\\_cocheras\\_desde\\_nota.htm](https://www.radiosudamericana.com/nota/225761_aumentar%C3%A1_el_precio_mensual_de_las_cocheras_desde_nota.htm)
- Betas by Sector (US). *Damodaran Online*. Recuperado 15 de abril de 2020 de [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)
- Catalano, S. ( 27 de febrero de. 2018). Crece el coworking, la moda de las oficinas cool compartidas: ¿boom inmobiliario o próximo parripollo?. *Infobae*. Recuperado 10 de octubre de 2019 de <https://www.infobae.com/economia/finanzas-y-negocios/2018/02/27/crece-el-coworking-la-moda-de-las-oficinas-cool-compartidas-boom-inmobiliario-o-proximo-parripollo/>
- COTIZACIÓN DOLAR HISTÓRICO-Cotizaciones históricas del dólar en Argentina. *COTIZACIÓN DOLAR*. Recuperado 15 de abril de 2020 de <https://www.cotizacion-dolar.com.ar/cotizaciones-dolar-historico.php>
- (2019). Coworking Forecast 2019. *Deskmag*. Recuperado 18 de octubre de 2019 de <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/study/63811/global-coworking-survey-2019/>
- Coworking. *Sociedad Odontológica de la Plata*. Recuperado 10 de octubre de 2019 de <http://www.solp.org.ar/coworking>
- *Dental Area*. Recuperado 20 de marzo de 2020 <http://www.dentalarea.com.ar/web/producto/amoblamiento-84>
- *Dental Space*. Recuperado 18 de octubre de 2019 de <https://dentalspace.com.co/>
- Habilitación de un centro odontológico. *Ministerio de Salud*. Recuperado 15 de abril de 2020 de <https://www.argentina.gob.ar/habilitacion-de-un-centro-odontologico>

- Hobson, K. (13 de marzo de 2019). Niche Coworking Spaces. *Coworking RESOURCES*. Recuperado 22 de octubre de 2019 de <https://www.coworkingresources.org/blog/niche-coworking-spaces>
- (2019). Indicadores Básicos. Argentina 2019. *Dirección de Estadísticas en Información y Salud*. Recuperado 18 de octubre de 2019 de <http://www.deis.msal.gov.ar/index.php/indicadores-basicos/>
- Ivan.Romero. (2005). Autoclave. *Wikipedia* (ed. invierno 2019). Recuperado de <https://es.wikipedia.org/wiki/Autoclave>
- *Law Works*. Recuperado 17 de octubre de 2019 de <https://www.lawworks.co/>
- Ley Tarifaria para el año 2020. Impuesto a los Ingresos Brutos. *Trivia*. Recuperado 24 de abril de 2020 <http://data.triviasp.com.ar/files/parte4/lqcba6280anexo.pdf>
- Oficina en alquiler Barrio Norte, Capital Federal. *Legarreta Propiedades*. Recuperado 15 de abril de 2020 de [https://www.legaprop.com.ar/p/1897471-Oficina-en-Alquiler-en-Barrio-Norte-Ideal-Showroom,-Importadores,-estudio-profesional-\(abogados,-contadores\),-centro-m%C3%A9dico-u-odontol%C3%B3gico,-centro-educativo-EXPENSAS-e-IMPUESTOS-INCLUIDOS---Cordoba-al-2900](https://www.legaprop.com.ar/p/1897471-Oficina-en-Alquiler-en-Barrio-Norte-Ideal-Showroom,-Importadores,-estudio-profesional-(abogados,-contadores),-centro-m%C3%A9dico-u-odontol%C3%B3gico,-centro-educativo-EXPENSAS-e-IMPUESTOS-INCLUIDOS---Cordoba-al-2900)
- Panzera, E. (5 de marzo de 2019). 10 Mejores Lugares de Coworking En Buenos Aires. *HOYHOMBRE*. Recuperado 12 de octubre de 2019 de <https://www.hoyhombre.com.ar/dinero/10-mejores-lugares-coworking-buenos-aires/>
- Población estudiantil en carreras de posgrado. *Estadísticas universitarias*. Recuperado 25 de marzo de 2020 de <http://estadisticasuniversitarias.me.gov.ar/#/seccion/2/lGwg6phlFDlo7x6byJOC>
- Proyección estimada al 1 de julio de cada año calendario por sexo. Años 2010-2040. *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Recuperado 22 de octubre de 2019 de <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-24-84>
- ¿Qué es Coworking? *Zona CoWorking*. Recuperado 10 de octubre de 2019 de <http://www.zonacoworking.es/que-es-coworking/>

- Registrar una Marca. *Ministerio de Desarrollo Productivo*. Recuperado 15 de abril de 2020. <https://www.argentina.gob.ar/inpi/marcas/registrar-una-marca>
- Rentabilidad del bono de Estados Unidos 10 años. *Investing.com*. Recuperado 2 de abril de 2020 de <https://es.investing.com/rates-bonds/u.s.-10-year-bond-yield-historical-data>
- Riesgo País Histórico. *ámbito*. Recuperado de <https://www.ambito.com/contenidos/riesgo-pais-historico.html>
- Ripoll, F. (6 de octubre de 2019). La hora de los “coworking” de nicho. *La Voz*. Recuperado 12 de octubre de 2019 de: <https://www.lavoz.com.ar/negocios/hora-de-coworking-de-nicho>
- RoderickPlant. (2007). Mezcla de mercadotecnia. *Wikipedia* (ed. Invierno 2020). Recuperado de [https://es.wikipedia.org/wiki/Mezcla\\_de\\_mercadotecnia](https://es.wikipedia.org/wiki/Mezcla_de_mercadotecnia)
- ¿Sabés cuánto combustible consume tu auto? *Cienradios*. Recuperado 20 de mayo de 2020 de <https://ar.cienradios.com/sabes-cuanto-combustible-consume-tu-auto/>
- SAS. *Afip*. Recuperado 25 de mayo de 2020 de <https://www.afip.gob.ar/sas/>
- SimónK. (2004). Análisis Porter de las cinco fuerzas. *Wikipedia* (ed. Invierno 2020). Recuperado de [https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_Porter\\_de\\_las\\_cinco\\_fuerzas](https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas)
- SUBE. *Ministerio de Transporte*. Recuperado 20 de mayo de 2020 de <https://www.argentina.gob.ar/redsube/tarifas-de-transporte-publico-amba-2020>
- Vexler, E. (1 de junio de 2019). Por la crisis y el modo de trabajo de los millennials, el coworking no para de crecer. *Clarín*. Recuperado 10 de octubre de 2019 de [https://www.clarin.com/sociedad/crisis-modo-trabajo-millennials-coworking-crecer\\_0\\_FCSwZmdxD.html](https://www.clarin.com/sociedad/crisis-modo-trabajo-millennials-coworking-crecer_0_FCSwZmdxD.html)
- YPF suspendió el aumento del 5% en el precio de los combustibles. *EL DIARIO*. Recuperado 20 de mayo de 2020 de

<https://www.eldiario.com.ar/58955-ypf-suspendio-el-aumento-del-5-en-el-precio-de-los-combustibles/>

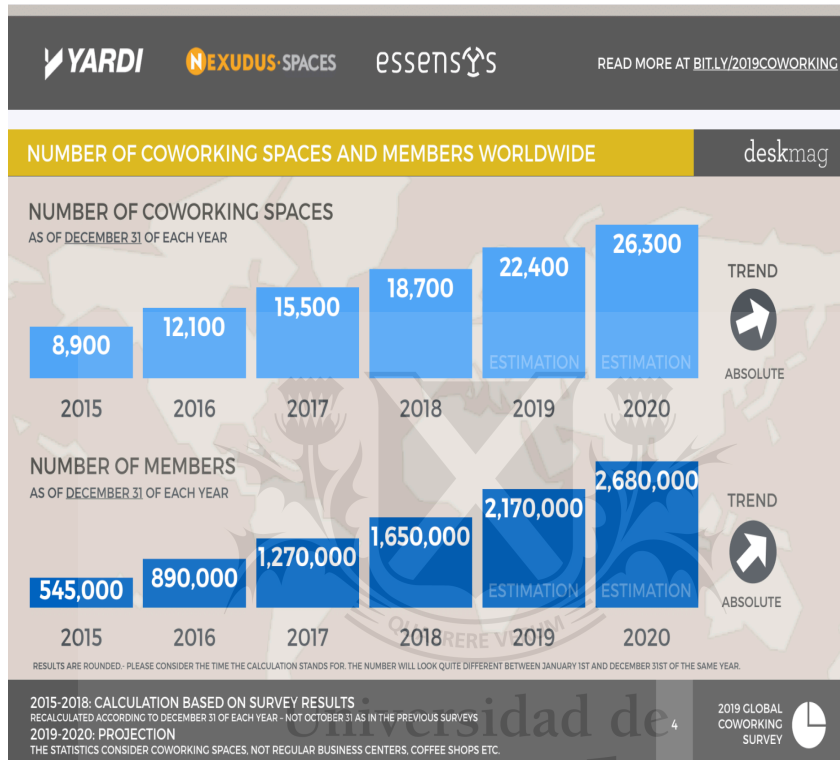
- Zazzali, V. (20 de abril de 2020). Cambios en la constitución de las S.A.S. *Estudio Z*. Recuperado 25 de mayo de 2020 de <https://estudioz.com.ar/blog/sociedades/cambios-en-la-constitucion-de-las-s-a-s/>
- Zazzali, V. (3 de mayo de 2020). Diferencias entre Sociedades S.A., S.R.L., Y S.A.S. *Estudio Z*. Recuperado 25 de mayo de 2020 de <https://estudioz.com.ar/blog/sociedades/diferencia-entre-sociedades/>



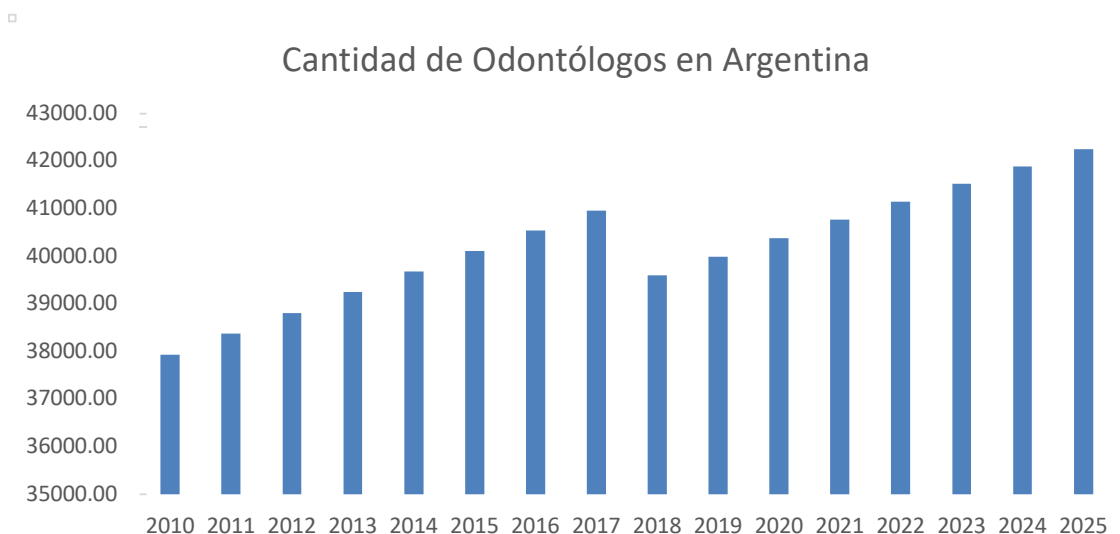
Universidad de  
**San Andrés**

# Anexos

## Anexo 1



## Anexo 2



## Anexo 3

Año 2017

### Indicadores generales del país

Población total estimada al 30 de junio de 2014 Ambos sexos. Dirección de Estadísticas Poblacionales, INDEC.	42.669.500
Población total estimada al 30 de junio de 2014. Varones. Dirección de Estadísticas Poblacionales, INDEC.	20.896.203
Población total estimada al 30 de junio de 2014. Mujeres. Dirección de Estadísticas Poblacionales, INDEC.	21.773.297
Tasa de crecimiento media anual de la población 2001-2010 (0/00). INDEC.	11,4
Tasa global de fecundidad 2015 (por mujer). INDEC.	2,3
Esperanza de vida al nacer en 2008-2010 (en años). Ambos sexos. INDEC.	75,34
Esperanza de vida al nacer en 2008-2010 (en años). Mujeres. INDEC.	78,81
Esperanza de vida al nacer en 2008-2010 (en años). Varones. INDEC.	72,08
Porcentaje de población urbana. Total. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010. INDEC.	91,0
Índice de desarrollo humano, 2011. PNUD.	0,848
Porcentaje de población con NBI, 2010. INDEC.	12,5
Índice de Precios al Consumidor Nacional Urbano - Nivel General (variación de precios acumulada durante 2014) (1)	23,9
Tasa de desocupación abierta. Principales aglomerados urbanos. 4to. trimestre 2014. Anuario Estadístico de la República Argentina 2014. INDEC.	6,9
Tasa de empleo. Principales aglomerados urbanos. 4to. trimestre 2014. Anuario Estadístico de la República Argentina 2014. INDEC.	42,1
Tasa de actividad. Principales aglomerados urbanos. 4to. trimestre 2014. Anuario Estadístico de la República Argentina 2014. INDEC.	45,2
Tasa bruta de actividad. Población económicamente activa total (estimación 2005-2010). INDEC/CELADE N° 7/96.	44,1
Tasa bruta de actividad. Población económicamente activa urbana (estimación 2005-2010). INDEC/CELADE N° 7/96.	44,3
Tasa bruta de actividad. Población económicamente activa rural (estimación 2005-2010). INDEC/CELADE N° 7/96.	42,0
Porcentaje de alfabetismo en población de 10 años y más, 2010. INDEC.	98,1
Tasa bruta de natalidad, 2014 (por 1.000 habitantes). MS Serie 5 N° 58/15.	18,2
Tasa bruta de mortalidad general, 2014 (por 1.000 habitantes). MS Serie 5 N° 58/15.	7,6
Tasa de mortalidad infantil, 2014 (por 1.000 nacidos vivos). MS Serie 5 N° 58/15.	10,6
Porcentaje de muertes neonatales reducibles, 2014 MS Serie 5 N° 58/15 (2)	59,0
Porcentaje de muertes post-neonatales reducibles, 2014. MS Serie 5 N° 58/15 (2)	69,3
Número de defunciones registradas de tétanos neonatal, 2014. MS Serie 5 N° 58/15.	0
Número de defunciones registradas por causas originadas en el período perinatal, 2014. MS Serie 5 N° 58/15.	4.139
Tasa de mortalidad de menores de 5 años, 2015 (por 1.000 nacidos vivos). MS Serie 5 N° 58/15.	12,2
Número de defunciones de niños menores de 5 años por diarrea, 2014. MS Serie 5 N° 58/15.	83
Número de defunciones de niños menores de 5 años por IRA, 2014. MS Serie 5 N° 58/15.	332
Número de defunciones de niños menores de 5 años por difteria, 2014. MS Serie 5 N° 58/15.	0
Número de defunciones de niños menores de 5 años por tos ferina, 2014. MS Serie 5 N° 58/15.	4
Número de defunciones de niños menores de 5 años por tétanos, 2014. MS Serie 5 N° 58/15.	0
Tasa de mortalidad materna, 2014 (por 10.000 nacidos vivos). MS Serie 5 N° 58/15.	3,7
Porcentaje de recién nacidos con un peso al nacer de 2500 grs. como mínimo, 2014. MS Serie 5 N° 58/15.	92,8
Porcentaje de recién nacidos con un peso al nacer menor a 1500 grs., 2014. MS Serie 5 N° 58/15.	1,1
Porcentaje de cobertura con 3era. dosis de vacuna Quintuple (DPT-Hib-HepB) en menores de 1 año, 2014. MS.	94,0
Porcentaje de cobertura con 3era. dosis de vacuna antipoliomielítica oral en menores de 1 año, 2014. MS.	92,0
Porcentaje de cobertura con dosis única BCG en menores de un año, 2014. MS. (3)	100,0
Porcentaje de cobertura de vacuna Triple viral (Sarampión-Rubeola-Paperas) en menores de 1 año, 2014. MS. (3)	95,0
Número de defunciones registradas de sarampión, 2014. MS Serie 5 N° 58/15.	0
Tasa de cirugía de cataratas (por 1.000.000 habitantes), 2015. Programa Ver. MS.	3.551
Disponibilidad de calorías diaria per cápita (en calorías), 2007. OPS.	2.941
Médicos cada 10.000 habitantes, 2004. Abramzón (2005).	32,1
Parteras cada 10.000 habitantes, 2004. Abramzón (2005).	1,1
Farmacéuticos cada 10.000 habitantes, 2004. Abramzón (2005).	5,1
Enfermeros cada 10.000 habitantes (incluye enfermeros profesionales y licenciados en enfermería), 2004. Abramzón (2005).	3,8
Odentólogos cada 10.000 habitantes, 2004. Abramzón (2005).	9,3
Producto interno bruto, a precios de mercado, en valores constantes 2004, en millones de pesos, 2014. MEcon.	872.816
Producto interno bruto per cápita, 2013. Elaboración propia sobre la base de datos del INDEC y MEcon.	20.455
Gasto público consolidado de salud - Total (como % del PBI), 2012. (4)	7,73
Gasto público consolidado de salud - Atención pública de la salud (como % del PBI), 2012. (4)	3,00
Gasto público consolidado de salud - Obras Sociales (como % del PBI), 2012. (4)	3,49
Gasto público consolidado de salud - INSSJP (como % del PBI), 2012. (4)	1,24

Nota: (1) Base Oct 2013-Sept 2014. Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC).

(2) En el año 2010, se actualizó la Clasificación de Mortalidad Infantil según Criterios de Reducibilidad. Véase MS Serie 5 N° 54.

(3) Al año de edad.

(4) Elaboración propia en base a datos del Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas de la Nación.

## Anexo 4

Año 2018

### Indicadores generales del país

Población total estimada al 30 de junio de 2016 Ambos sexos. Dirección de Estadísticas Poblacionales, INDEC.	43.590.368
Población total estimada al 30 de junio de 2016. Varones. Dirección de Estadísticas Poblacionales, INDEC.	21.364.470
Población total estimada al 30 de junio de 2016. Mujeres. Dirección de Estadísticas Poblacionales, INDEC.	22.225.898
Tasa de crecimiento media anual de la población 2016. INDEC.	10,7
Tasa global de fecundidad 2016 (por mujer). INDEC.	2,3
Esperanza de vida al nacer en 2008-2010 (en años). Ambos sexos. INDEC.	75,34
Esperanza de vida al nacer en 2008-2010 (en años). Mujeres. INDEC.	78,81
Esperanza de vida al nacer en 2008-2010 (en años). Varones. INDEC.	72,08
Porcentaje de población urbana. Total. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010. INDEC.	91,0
Índice de desarrollo humano, 2016. PNUD.	0,894
Porcentaje de población con NBI, 2010. INDEC.	12,5
Tasa de desocupación abierta. Principales aglomerados urbanos. 4to. trimestre 2016. Anuario Estadístico de la República Argentina 2017. INDEC.	7,6
Tasa de empleo. Principales aglomerados urbanos. 4to. trimestre 2016. Anuario Estadístico de la República Argentina 2017. INDEC.	41,9
Tasa de actividad. Principales aglomerados urbanos. 4to. trimestre 2016. Anuario Estadístico de la República Argentina 2017. INDEC.	45,3
Tasa bruta de actividad. Población económicamente activa total (estimación 2005-2010). INDEC/CELADE N° 7/96.	44,1
Tasa bruta de actividad. Población económicamente activa urbana (estimación 2005-2010). INDEC/CELADE N° 7/96.	44,3
Tasa bruta de actividad. Población económicamente activa rural (estimación 2005-2010). INDEC/CELADE N° 7/96.	42,0
Porcentaje de alfabetismo en población de 10 años y más, 2010. INDEC.	98,1
Tasa bruta de natalidad, 2016 (por 1.000 habitantes). MS Serie 5 N° 60/17.	16,7
Tasa bruta de mortalidad general, 2016 (por 1.000 habitantes). MS Serie 5 N° 60/17.	8,1
Tasa de mortalidad infantil, 2016 (por 1.000 nacidos vivos). MS Serie 5 N° 60/17.	9,7
Porcentaje de muertes neonatales reducibles, 2016 MS Serie 5 N° 60/17 (2)	59,1
Porcentaje de muertes post-neonatales reducibles, 2016. MS Serie 5 N° 60/17 (2)	66,6
Número de defunciones registradas de tétanos neonatal, 2016. MS Serie 5 N° 60/17.	0
Número de defunciones registradas por causas originadas en el período perinatal, 2016. MS Serie 5 N° 60/17.	3.493
Tasa de mortalidad de menores de 5 años, 2016 (por 1.000 nacidos vivos). MS Serie 5 N° 60/17.	11,6
Número de defunciones de niños menores de 5 años por diarrea, 2016. MS Serie 5 N° 60/17.	53
Número de defunciones de niños menores de 5 años por IRA, 2016. MS Serie 5 N° 60/17.	379
Número de defunciones de niños menores de 5 años por difteria, 2016. MS Serie 5 N° 60/17.	0
Número de defunciones de niños menores de 5 años por tos ferina, 2016. MS Serie 5 N° 60/17.	23
Número de defunciones de niños menores de 5 años por tétanos, 2016. MS Serie 5 N° 60/17.	0
Tasa de mortalidad materna, 2016 (por 10.000 nacidos vivos). MS Serie 5 N° 60/17.	3,4
Porcentaje de recién nacidos con un peso al nacer de 2500 grs. como mínimo, 2016. MS Serie 5 N° 60/17.	92,7
Porcentaje de recién nacidos con un peso al nacer menor a 1500 grs., 2016. MS Serie 5 N° 60/17.	1,1
Porcentaje de cobertura con 3era. dosis de vacuna Quintuple (DPT-Hib-HepB) en menores de 1 año, 2016. MS.	92
Porcentaje de cobertura con 3era. dosis de vacuna antipoliomielítica oral en menores de 1 año, 2016. MS.	88
Porcentaje de cobertura con dosis única BCG en menores de un año, 2016. MS. (3)	92
Porcentaje de cobertura de vacuna Triple viral (Sarampión-Rubeola-Paperas) en menores de 1 año, 2016. MS. (3)	91
Número de defunciones registradas de sarampión, 2016. MS Serie 5 N° 60/17.	0
Disponibilidad de calorías diaria per cápita (en calorías), 2007. OPS.	2.941
Médicas/os cada 10.000 habitantes, 2016. REFEPS.	39,6
Obstétricas/os cada 10.000 habitantes, 2016. REFEPS. (4)	1,2
Farmacéuticas/os cada 10.000 habitantes, 2016. REFEPS. (5)	5,9
Enfermeras/os cada 10.000 habitantes (incluye enfermeras/os técnicas/os y licenciadas/os en enfermería), 2016. REFEPS.	25,8
Odentólogos cada 10.000 habitantes, 2016. REFEPS. (6)	8,9
Producto interno bruto, a precios de mercado, en valores constantes 2004, en millones de pesos, 2016. MEcon.	891.887
Producto interno bruto per cápita, 2016. Elaboración propia sobre la base de datos del INDEC y MEcon.	20.461
Gasto público consolidado de salud - Total (como % del PBI), 2015. (7)	7,10
Gasto público consolidado de salud - Atención pública de la salud (como % del PBI), 2015. (7)	3,02
Gasto público consolidado de salud - Obras Sociales (como % del PBI), 2015. (7)	3,03
Gasto público consolidado de salud - INSSyP (como % del PBI), 2015. (7)	1,05

**Nota:** (1) Base Oct 2013-Sept 2014. Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC).

(2) En el año 2010, se actualizó la Clasificación de Mortalidad Infantil según Criterios de Reducibilidad. Véase MS Serie 5 N° 54.

(3) Al año de edad.

(4) Buenos Aires, Córdoba, Tucumán, Santa Fe: no informan datos. Entre Ríos, Formosa, La Pampa: último dato disponible = 2013. Mendoza: último dato disponible = 2012.

(5) Santa Fe: no informa datos. Córdoba, La Rioja, San Luis: último dato disponible = 2015. Entre Ríos: último dato disponible = 2012.

(6) Buenos Aires, Córdoba, Tucumán: no informan datos. Entre Ríos: último dato disponible = 2013.

(7) Series de Gasto Público Consolidado por finalidad - función, 1980-2015 - Ministerio de Hacienda (Última actualización: Noviembre de 2016).



## Anexo 5

### Canvas

<p><b>Socios Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Área Posgrado: Facultades y otras entidades de enseñanza odontológica</li> <li>-Inmobiliarias</li> <li>-Obras Sociales</li> <li>-Asociación Odontológica Argentina</li> <li>-Influencer especializado en odontología y medicina</li> </ul>	<p><b>Actividades Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Alquiler de propiedad</li> <li>Dentro de la propiedad: <ul style="list-style-type: none"> <li>-Habilitación como centro odontológico</li> <li>-Inspección arquitectónica</li> <li>-Habilitación y aprobación de obra</li> <li>- Higiene y manutención en consultorios y demás áreas</li> <li>-Restringir el acceso a personas no habilitadas para ejercer</li> </ul> </li> <li>-Atracción y retención de clientes</li> <li>-Servicio de limpieza especializado</li> <li>-Mantenimiento</li> <li>-Recepcionistas: brindar información estándar de Co-Dental a potenciales clientes, para que luego Facundo Litman continúe la comunicación, presente los diversos beneficios de este y genere las ventas.</li> <li>-Brindar software de turnos y armado de historia clínica para pacientes, con posibilidad de acceso para odontólogos</li> </ul>	<p><b>Propuesta de Valor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Facilitar el Trabajo</li> <li>-Reducción de Costos</li> <li>-Accesibilidad</li> </ul>	<p><b>Relación con Cliente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Semi-personalizada</li> </ul>	<p><b>Segmentos de Clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Odontólogos con desarrollada cartera de pacientes pero con insuficientes ingresos para equipar un consultorio. Segmento ABC1</li> <li>-Pacientes de segmento ABC1, que deseen atenderse con odontólogos respetados</li> </ul>
	<p><b>Recursos Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Propiedad y su ubicación estratégica</li> <li>-Equipamiento odontológico provisto por coworking</li> </ul>		<p><b>Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Redes Sociales, WhatsApp e E-Mail</li> <li>-Folletos</li> <li>-Charlas</li> <li>-A través de acuerdos con Socios Clave</li> <li>-Revistas de medicina y odontología</li> </ul>	
<p><b>Estructura de Costes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Alquiler y otros costos fijos y variables por utilización de instalaciones y los necesarios para el funcionamiento del negocio</li> <li>-Recursos humanos</li> <li>-Residuos patogénicos</li> </ul>		<p><b>Fuente de Ingreso</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Tarifas que varían según distintos planes ofrecidos.</li> </ul>		

## Anexo 6

Ubicación: Buenos Aires y Capital Federal. Evolución de población estudiantil en carreras de posgrado en odontología.

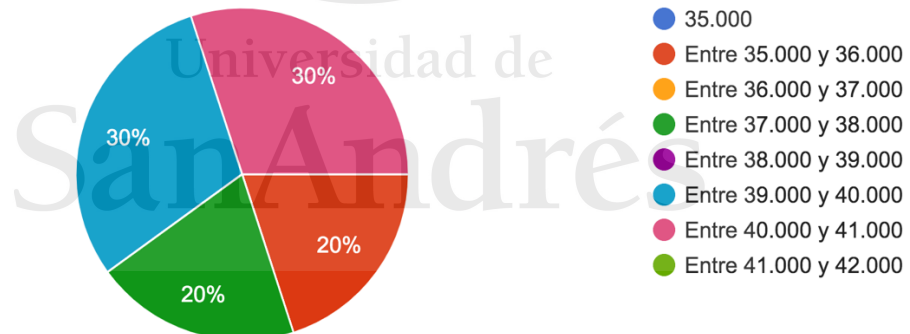
**Evolución de la población estudiantil en carreras de posgrado (personas).** [Ver Gráfico](#)

2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2016	2017
259	336	391	160	199	501	524	547	561	664	1261	1558	1904	1710	1640	1910
				65	59	498	507	563	737	537	708	649	786	1114	1130

## Anexo 7

¿Considerando tus ingresos, cuánto es el dinero (en pesos) máximo que pagarías por un plan mensual?

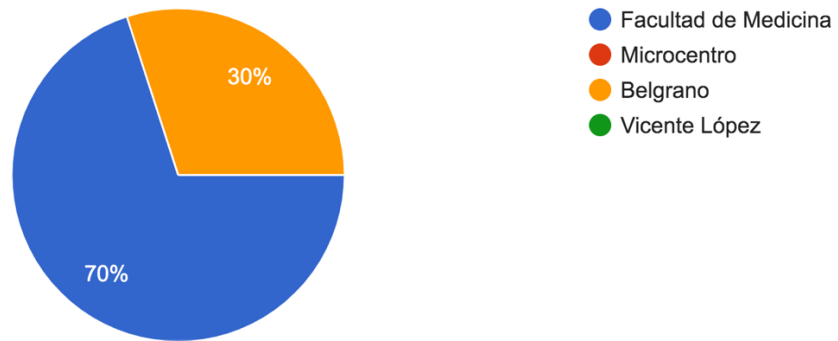
10 respuestas



## Anexo 8

¿En qué zona preferirías que esté ubicado el coworking?

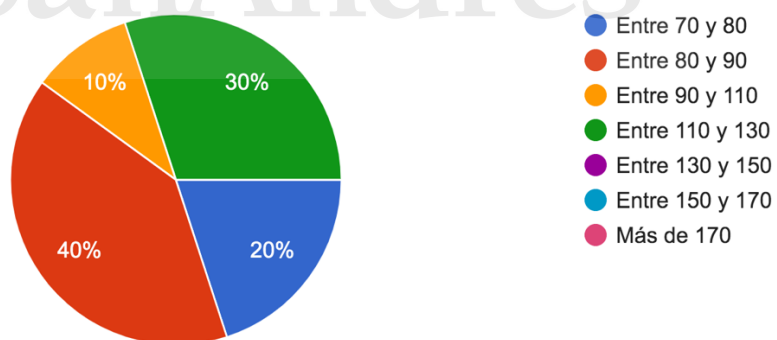
10 respuestas



## Anexo 9

Si decidieras trabajar en el coworking y solo trabajaras ahí ¿Cuántas horas por mes consideras que utilizarías los consultorios?

10 respuestas



## Anexo 10

### Inversión Inicial total itemizada.

	Elementos Pagos en la Inversión Inicial	Inversión
15 sillones odontológicos (c/u US\$ 2800) con cavitador y lámpara de fotocurado (total unitario US\$ 250)	3 de 15	USD 8,457.80
15 compresores	3 de 15	USD 1,074.00
6 Equipos para rayos	3 de 6	USD 2,499.00
15 unidades de mobiliario odontológico	Si	USD 16,071.00
17 teléfonos	Si	USD 729.00
18 splits de A.A.	6 de 18	USD 2,570.00
Computadora para secretarias	Si	USD 643.00
Impresora	Si	USD 143.00
Mostrador Recepción	Si	USD 200.00
Silla Recepción	Si	USD 29.00
Otros muebles	Si	USD 1,257.00
Reforma interior de la propiedad	Si	USD 6,500.00
Adelanto de Alquiler	Si	USD 6,000.00
Página Web	Si	USD 357.00
2 celulares	Si	USD 857.00
2 dispensers	Si	USD 229.00
Suministros de Limpieza	Si	USD 64.00
5 autoclaves	Si	USD 6,145.00
Instalación de A.A.	6 de 18	USD 300.00
Instalación de Equipamiento Odontológico	3 de 15	USD 514.20
Instalación de Grifería	Si	USD 643.00
Instalación de Mobiliario Odontológico	Si	USD 429.00
Cafetera	Si	USD 100.00
Microondas	Si	USD 143.00
2 televisiones (32 y 42 pulgadas)	Si	USD 571.00
Heladera	Si	USD 429.00
Muebles de Cocina	Si	USD 857.00
Grifería	Si	USD 644.00
Software de Gestión para manejo de turnos de pacientes y otras funciones	Si	USD 0.00
Marca (Registro)	Si	USD 35.00
Habilitación Centro Odontológico	Si	USD 194.00
Constitución de la Sociedad	Si	USD 429.00
Capital de Trabajo	Si	USD 23,621.00
	<b>Total</b>	<b>USD 82,734.00</b>

## **Anexo 11**

Inversión mensual en los meses 7, 9 y 10 e inversión total por los 3 meses.

	Elementos unitarios pagos en Mes 7, 9 y 10	Inversión
15 sillones odontológicos (c/u US\$ 2800) con cavitador y lámpara de fotocurado (total unitario US\$ 250)	1 de 15	USD 2,819.00
15 compresores	1 de 15	USD 358.00
6 Equipos para rayos	1 de 6	USD 833.00
15 unidades de mobiliario odontológico		
17 teléfonos		
18 splits de A.A.	1 de 18	USD 428.56
Computadora para secretarías		
Impresora		
Mostrador Recepción		
Silla Recepción		
Otros muebles		
Reforma interior de la propiedad		
Adelanto de Alquiler		
Página Web		
2 celulares		
2 dispensers		
Suministros de Limpieza		
5 autoclaves		
Instalación de A.A.	1 de 18	USD 50.00
Instalación de Equipamiento Odontológico	1 de 15	USD 171.44
Instalación de Grifería		
Instalación de Mobiliario Odontológico		
Cafetera		
Microondas		
2 televisiones (32 y 42 pulgadas)		
Heladera		
Muebles de Cocina		
Grifería		
Software de Gestión para manejo de turnos de pacientes y otras funciones		
Marca (Registro)		
Habilitación Centro Odontológico		
Constitución de la Sociedad		
Capital de Trabajo		
	Total mensual	USD 4,660.00
	Total por los 3 meses	USD 13,980.00

## **Anexo 12**

Inversión mensual en los meses 11, 12, 15, 18, 21, 24, 27, 30 y 33 e inversión total por los 9 meses.

	Elementos unitarios pagos en Mes 11, 12, 15, 18, 21, 24, 27, 30 y 33	Inversión
15 sillones odontológicos (c/u US\$ 2800) con cavitador y lámpara de fotocurado (total unitario US\$ 250)	1 de 15	USD 2,819.00
15 compresores	1 de 15	USD 358.00
6 Equipos para rayos		
15 unidades de mobiliario odontológico		
17 teléfonos		
18 splits de A.A.	1 de 18	USD 428.56
Computadora para secretarías		
Impresora		
Mostrador Recepción		
Silla Recepción		
Otros muebles		
Reforma interior de la propiedad		
Adelanto de Alquiler		
Página Web		
2 celulares		
2 dispensers		
Suministros de Limpieza		
5 autoclaves		
Instalación de A.A.	1 de 18	USD 50.00
Instalación de Equipamiento Odontológico	1 de 15	USD 171.44
Instalación de Grifería		
Instalación de Mobiliario Odontológico		
Cafetera		
Microondas		
2 televisiones (32 y 42 pulgadas)		
Heladera		
Muebles de Cocina		
Grifería		
Software de Gestión para manejo de turnos de pacientes y otras funciones		
Marca (Registro)		
Habilitación Centro Odontológico		
Constitución de la Sociedad		
Capital de Trabajo		
	Total mensual	USD 3,827.00
	Total por los 9 meses	USD 34,443.00

**Anexo 13**





Los muebles de la cocina, que puede verse en la última foto, serían reemplazados por muebles nuevos.