

“SOMNUS”

Pabellones Odontológicos
(Parte I)

Plan de Negocios para optar al grado de Magister en Administración
-MBA-

Alumno:
Julio Villanueva Maffei

Profesor:
Christian Willatt H.

Santiago, Diciembre de 2011

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	3
1. INTRODUCCION Y OBJETIVOS	4
1.1 INTRODUCCION	4
1.2 OBJETIVOS	5
1.3 METODOLOGIA	6
2. DESCRIPCION DE LA EMPRESA	9
3. VISION Y MISION	10
4. ANALISIS DEL MERCADO E INDUSTRIA	11
4.1 NECESIDAD Y OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	11
4.2 VENTAJA COMPETITIVA	12
4.3 CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO	14
4.4 ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO	15
5. PRODUCTOS Y SERVICIOS	18
6. MARKETING Y ESTRATEGIA COMPETITIVA	21
6.1 MODELO DE INGRESOS	22
6.2 MODELO DE COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS	23
6.3 PROMOCION	24
6.4 ESTRATEGIA COMPETITIVA	26
6.5 PROYECCIONES DE VENTA	26
7. CONCLUSIONES	28
8. BIBLIOGRAFIA	30
9. ANEXOS	32

RESUMEN EJECUTIVO

Dentro de las innovaciones de la reforma sanitaria del 2005, esta la garantía de calidad para las prestaciones medicas y odontológicas del GES (Garantías explícitas en salud) por lo que todos recintos quirúrgicos, que deseen acreditarse debe cumplir con los requerimientos que la autoridad sanitaria ha delineado en una serie de reglamentos y decretos (8, 9, 10)

Por otro lado el sistema público de salud no cuenta con la oferta suficiente de pabellones para la atención odontológica de pacientes bajo anestesia local, sedación endovenosa y anestesia general, y el sistema privado es excesivamente caro para estas prestaciones.

La combinación de los hechos descritos hace que se genere una oportunidad de negocios, en la oferta de pabellón odontológico - denominado Pabellón Odontológico Somnus (POS) para efectos de este plan -, destinado a atender a los pacientes que deben ser atendidos en estos recintos.

Así, pues, el mercado objetivo primordial o cliente de este negocio son los odontólogos, que tienen un interés inmediato en la utilización de este recinto para atender pacientes de mayor complejidad.

Se estima que en las comunas de nuestro mercado objetivo de este proyecto trabajan alrededor de 1014 odontólogos, de los cuales un 10 a 15%% corresponde con el perfil de los clientes finales de este negocio, lo que significa que el mercado objetivo es de 101 a 152 odontólogos. Lo anterior debería generar una demanda de pabellones aproximada de 2.000 pabellones/año.

El equipo gestor está conformado por profesionales con experiencia en el área pública y privada de salud, por lo que la necesidad a satisfacer es ampliamente conocida, así como el análisis de la oferta en sus detalles administrativos y operacionales, que constituye una ventaja en el éxito del negocio.

La oportunidad que este negocio ofrece, considera un costo de capital del 15,284% como proyecto de nueva empresa, con una TIR de 19% y un PRI de 3,58 años y requiere de un capital de Inversión de M\$ \$ 54.898, un VAN positivo de M\$ 14.089.292, con utilidades de M\$ 74.903.894 desde el quinto año.

1.1 INTRODUCCION.

El sistema de salud se ha modificado por los cambios en el comportamiento de los usuarios, los cambios epidemiológicos (1), los cambios en educación (2), los cambios demográficos (3) y los cambios políticos ocurridos en el país en los últimos 30 años.

Por una parte la Reforma en Educación Superior de los años 80 abrió la posibilidad de crear Universidades Privadas (4). Estas han crecido en los últimos años impulsadas por el crecimiento económico, sostenido y un aumento del poder adquisitivo de la población, con aumento en la demanda por carreras consideradas tradicionales y rentables.

Actualmente existen 39 Carreras de Odontología (5, 6,7) en el país. Por otra parte, la Reforma del Modelo de Salud (8, 9,10) generó toda una revolución en el modelo de atención, que obliga a la necesaria modernización en la gestión de las instituciones de salud y genera nuevas demandas por parte de la población, como la acreditación en calidad (10).

Según estudios del Colegio de Dentistas, se calcula al año 2010 que existían 12.500 odontólogos y se prevé un aumento en 1800 nuevos profesionales al 2012(11). De estos aproximadamente el 70% de los odontólogos se concentraran en la Región Metropolitana, mientras que la proporción actual de 1 odontólogo/1400 habitantes. Se prevé para el 2012 a 600-800 habitantes por dentista.

El proyecto Pabellón Odontológico Somnus (POS).estará enfocado en el sector Oriente (Providencia, Las Condes, Vitacura, Lo Barnechea, Ñuñoa y la Reina) que representa una población de 814.129 hab. (12), mas la población flotante calculada actualmente para el sector del Bosque Norte (comunas de Providencia y las Condes) en 100.000 personas, con una estimación de crecimiento del 20% para los próximos tres años, según estudios realizados por Global Property Solutions(13).

El creciente número de odontólogos, y población en la zona elegida hace suponer una demanda creciente por el uso de servicios especializados, los que actualmente no existen en la zona, y en Santiago son prácticamente escasos, y que el sistema público no ofrece. Esto representa un nicho importante para el POS, y justifica este plan de negocios.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

El objetivo general del presente plan de negocios es desarrollar un análisis de mercado e industria, y un plan de marketing correspondiente a la primera parte del plan de negocios para la creación de la empresa SOMNUS que proveerá de servicios de pabellón quirúrgico acreditado para odontólogos de la Región Metropolitana

1.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar y dimensionar la oportunidad de mercado existente.
- Definir un modelo de negocio inicial, su visión y misión.
- Realizar un análisis de mercado e industria en base a una investigación de mercado con información primaria y secundaria para determinar la viabilidad estratégica y comercial del negocio.
- Desarrollar un plan de marketing para la empresa que defina los productos y servicios, el modelo de ingresos, el modelo de comercialización y ventas, las actividades de promoción,
- Definir la estrategia competitiva de la empresa.
- Desarrollar las proyecciones de venta de la empresa.

1.3 METODOLOGIA

DEFINICIÓN DE VISIÓN Y MISIÓN

Las definiciones de visión y misión son consensuadas por los socios.

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La metodología utilizada para el levantamiento de datos en el presente plan de negocios consistió en:

- a) Recolección de datos de Fuentes Primaria
- Encuesta por teléfono (Anexo N° 1).
 - Encuesta personal (1+1)
 - Observación de campo.

Para las encuestas telefónicas el tamaño muestral se calculo en 68 encuestas, lo que tiene un 10% error aleatorio, y un 90% de confianza.

Los Clientes a investigar son todos aquellos potenciales usuarios del POS, odontólogos especialistas en cirugía oral, cirugía maxilofacial, implantología, odontólogos que atienden pacientes con necesidades especiales (minusválidos), y odontopediatría. Esta encuesta se aplico personalmente o por vía telefónica

Además durante los meses de agosto, septiembre y octubre del 2011, se realizo observación de campo. Para esta se entrevistó personalmente algunos odontólogos que utilizan los servicios de pabellón de cirugía de clínicas privadas (Clínica Santa María, Indisa, Las Lilas y Clínica Vespucio), y los pabellones de la Escuela de Graduados y de la Escuela de Pregrado de la Facultad de Odontología de la Universidad de Chile. Adicionalmente se observo su comportamiento, y necesidades de instrumental e infraestructura a sus requerimientos. También se entrevisto con las enfermeras encargadas de estos lugares, para conocer las necesidades que los odontólogos que acuden a ellos.

- b) Recolección de datos de fuentes secundarias

Para la recolección de datos generales como numero de población, se consultaron las bases de datos demográficos del Instituto Nacional de Estadística (14), la de Novomerc Chile (15), empresa que da apoyo a estudios de mercado. Los datos demográficos por comunas son los entregados por la Secretaria de Planificación y Coordinación de la Región Metropolitana (SERPLAC) (12).

Para datos específicos como número de Universidades Privadas, Carreras de Odontología, número y distribución de Odontólogos se consultó las bases de datos de la Superintendencia de Salud (16), Colegio de Dentistas de Chile A.G. (11), base de datos del Consejo Nacional de Educación (5) y el Directorio Médico de Chile (DIRECMED) (17), y la Encuesta de Caracterización Socioeconómica (CASEN 2006) (18)

RESULTADOS DE LA RECOLECCION DE DATOS PRIMARIOS (ENCUESTAS, ANEXO 1 y 2)

Se encuestó a un universo de 68 odontólogos, de los cuales 33 son Cirujanos maxilofaciales, 20 Odontopediatría, y 15 Implantólogos. Con un 90% de confianza, y un error del 10%.

Frente a la pregunta si usa regularmente Pabellón para sus pacientes, el 97% contesta afirmativamente. De estos el 50% (n=34) realizan sus procedimientos en salas odontológicas, el 18% (n=12) en Clínicas Privadas u Hospitales, y el 30% (n=20) en Pabellones de Facultades de Odontología. El 3% restante no los usa.

De quienes usan el servicio de pabellones, un 11% contesta que el servicio recibido es Muy Bueno, el 64% que es Bueno, el 23% que es regular.

El valor pagado por estos servicios tiene en la muestra analizada un promedio de \$ 94.700, con un valor máximo de 300.000 y un mínimo de 50.000.

Frente a las preguntas de cómo valoran distintos atributos de los pabellones, en la puntuación de 1 a 7 (siendo 1 el valor más bajo, y 7 el más alto), las respuestas ordenadas por frecuencia son:

1. Posibilidad de Anestesia General o sedación: 6,6
2. Ubicación geográfica: 6,6
3. Infraestructura: 6,6
4. Horario de atención y disponibilidad de horas: 6,5
5. Asesoría médica: 6,5
6. Estacionamiento para paciente y profesional: 6,4
7. Instrumental adecuado: 6,4
8. Apariencia del lugar: 6,4
9. Atención Personalizada: 6,4
10. Registro electrónico de procedimientos: 6,1

Frente a la pregunta si usa sedación endovenosa, en el 93% fue positiva (n=63) y en el 7% negativa (n=5)

Los valores pagados por sedación endovenosa, tienen un promedio de 154.444 con un máximo de \$ 220.000 y un mínimo de \$ 100.00.

Otros servicios requeridos por los usuarios de estos servicios son:

Arsenalera 26% (n=18)

Mejor infraestructura 23% (n=16)

Estar medico 10% (n=7).

El porcentaje restante (28%), no agrega nada más además de lo propuesto.

Por último, frente a la pregunta estaría dispuesto a usar los servicios de un pabellón quirúrgico para odontólogos acreditado, la disposición a uso es de un 93% (n=63). El 7% (n=5) no lo usaría.

METODOLOGÍA PLAN DE MARKETING

Para definir el plan de marketing, se empleó el conocimiento y experiencia de los socios, que son respectivamente anesthesiologo y cirujano-dentista, quienes definen los servicios, el modelo de comercialización y ventas, y las actividades de promoción.

El modelo de ingresos basado en un modelo de producción, es consensuado con el tutor de la tesis.

DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA

La estrategia es definida en base a los parámetros de formación en salud y la atención de pacientes, que considera como prioritario la calidad de la atención del paciente. Los conocimientos adquiridos en el presente MBA Salud han sido fundamentales para la elaboración de la estrategia y sus ventajas competitivas.

PROYECCIONES DE VENTA

Las proyecciones de venta están basadas en las necesidades y preferencias de los usuarios del servicio de pabellones, y de la experiencia de los socios quienes son usuarios frecuentes de este tipo de servicio. El número máximo a lograr de utilización esta tomado de las clínicas privadas y hospitales del sector público, cuyo máximo ideal es de un 80% de utilización.

2. DESCRIPCION DE LA EMPRESA.

La empresa SOMNUS operara en la industria de la salud privada, será una institución de atención abierta, cuyo nombre descriptivo y su sigla dan cuenta del giro del servicio ofrecido, el que es: “Pabellones Odontológicos Somnus” (POS)

Su ubicación es estratégica, en el sector oriente de Santiago, en la comuna de Providencia, en el primer piso de un edificio de oficinas en construcción, con una dimensión de 170 mts² de extensión, los que son compartidos con el Centro Odontológico de Excelencia Clínica. La primera etapa considera un pabellón con toda la infraestructura de apoyo requerida por la autoridad sanitaria con capacidad de expansión futura a dos pabellones.

Esta planta libre tendrá las clínicas dentales del Centro Odontológico de Excelencia, con el que compartiremos: Central de Esterilización, Radiología Maxilofacial, Laboratorio Dental, Sala de médicos, Sala de Espera y Estacionamientos. El Pabellón tendrá además vestidores de pacientes y funcionarios, sala de recuperación, área administrativa y bodegas.

El diseño y construcción se regirá por las normativas de arquitectura vigentes dadas por el Ministerio de Salud (19,20).

Para llevar a cabo sus funciones el POS contará con una planta de personal que incluye los estamentos Médico (Anestesiólogo), Enfermería y Técnicos Paramédicos especializados en anestesia general y arsenaleria, auxiliares de servicio. Los estamentos administrativos y el personal de mantención, serán compartidas en sus costos con el Centro Odontológico de Excelencia.

El entorno se diseñará con un aspecto amigable, sencillo, de fachadas limpias, dando todo un ambiente de armonía y calma que es un complemento beneficioso para la estadía de los pacientes y profesionales nos prefieran.

HISTORIA E HITOS MÁS IMPORTANTES

Se incluye la carta Gantt del proyecto como Anexo N° 3

3. VISION y MISION

3.1. VISION

En el contexto de su misión y sabiendo que este proyecto se presenta como una innovación dado que sería el primer pabellón creado con el específico propósito de brindar atención a pacientes odontológicos se visualiza en el mediano plazo como sigue:

“Ser reconocidos en un plazo de 5 años como un servicio de pabellones de excelencia en la entrega de servicios de apoyo quirúrgicos y anestesiológicos para brindar acceso prioritario, calidad y seguridad a las especialidades de odontología para Chile y Latinoamérica”.

3.2 MISION:

El POS es una empresa de servicios en área de la salud modalidad atención abierta, cuya función esencial se resume en su Misión.

“Pabellón de excelencia, calidez y seguridad en la entrega de servicios de apoyo quirúrgicos y anestesiológicos para odontólogos, que apoyado por servicios de enfermería, esterilización, radiología y recuperación, con profesionales especialistas acreditados, otorgando una entrega efectiva y eficiente, por un equipo multidisciplinario competente y comprometido, con recursos tecnológicos, insumos adecuados y amplio uso de tecnología informática, en un ambiente grato y comfortable. La atención es brindada en un marco de valores de humanidad, honestidad, transparencia, sustentabilidad y dejando una baja huella de carbono”.

4. ANALISIS DEL MERCADO E INDUSTRIA

La investigación de mercado fue realizada a través de información primaria y secundaria, entregada en detalle en el capítulo de metodología del presente plan de negocios.

4.1 NECESIDAD Y OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

El sistema de salud se ha modificado por los cambios en el comportamiento de los usuarios, los cambios epidemiológicos (1), los cambios en educación (2), los cambios demográficos (3) y los cambios políticos ocurridos en el país en los últimos 30 años.

La Reforma en Educación Superior de los años 80 posibilitó la aparición de Universidades Privadas, creándose las primeras Facultades de Odontología en el sector privado (4). Actualmente debido al crecimiento económico sostenido y un aumento sostenido del poder adquisitivo de la población, ha aumentado la demanda por carreras consideradas como tradicionales y rentables. Es así como hoy disponemos 39 ofertas Carreras de Odontología (5, 6, 7). Por otra parte la Reforma del Modelo de Salud generó toda una revolución en el modelo de atención (8, 9,10), que obliga a la modernización de la gestión en las instituciones de salud y genera nuevas demandas de la población, como la acreditación en calidad y seguridad del paciente (10). Estos estándares en odontología aun no son exigibles, y ningún centro de este tipo los considera en su estructura.

De esta forma los profesionales de la salud han debido enfrentar constantes cambios en su entorno laboral, surgiendo la necesidad de adicionar a su práctica clínica, una serie de habilidades y conocimientos de gestión en calidad y seguridad, las que en un futuro cercano serán competencias básicas exigibles para desempeñarse tanto en la clínica privada y pública.

Actualmente se calcula que el número de odontólogos en Chile es de 12.500 y se prevé un aumento en 1800 nuevos al 2012 (11). De estos aproximadamente el 70% se concentran en la Región Metropolitana, siendo la proporción actual de 1 odontólogo/1400 habitantes, llegando al 2012 a 600-800 habitantes por dentista.

El proyecto estará enfocado en el sector Oriente que está formado por las comunas de: Providencia (104.866 hab.), Las Condes (249.893 hab.), Vitacura (89.363 hab.), Lo Barnechea (84.179 hab.), Ñuñoa (176.780 hab.) y la Reina (109.048 hab). Por otra parte la comuna de Providencia cuenta con una población flotante cercana a las 100,000 personas diarias, y se estima un crecimiento de un 20% en los próximos tres años esto da un total de 814.129 habitantes (12)

Según las estimaciones de la OMS la proporción ideal es de 1 dentista por cada 1000 habitantes lo que determina un mercado de 1014 dentistas en esta área geográfica.

El aumento en el número de odontólogos, y población en el país, y en particular en el sector elegido hace suponer un aumento de la demanda por el uso de servicios odontológicos especializados, los que actualmente no existen en la comuna, y en Santiago son escasos, esto representa un nicho importante para el POS. Por otra parte todos aquellos pacientes discapacitados que requieren atención odontológica bajo sedación y algunos bajo anestesia general, alcanzan cerca del 1% de la población según la encuesta CASEN del 2006 (18).

Por último el sistema público, no cuenta con los recursos para brindar a los odontólogos y pacientes del sector pabellones para su atención odontológica bajo anestesia general o sedación endovenosa. Por otra parte la población del país crece y con ella la demanda de atenciones odontológicas mas especializadas y de calidad.

Una oportunidad adicional la constituirá la de estar insertos en el “Centro Odontológico de Excelencia” con disponibilidad de servicios como son Radiología Maxilofacial, Laboratorio Dental, Esterilización, -proyecto en estudio paralelo-, con apoyo de todas las especialidades de la Odontología. La oferta de este tipo de centro integral es insuficiente en el mercado odontológico, y cuya demanda creciente constituye una necesidad cada día mayor y una nueva oportunidad.

4.2 VENTAJA COMPETITIVA DEL POS

Actualmente la ventaja de POS en el mercado es que en el área pública no existe algo similar. En el área privada los pabellones a los que se pueden acceder los odontólogos son de Clínicas Privadas, pero presentan el inconveniente que sus valores son muy altos por estar enfocada a resolver patología de mayor complejidad que la odontológica, y por otra parte estos no son cubiertos por los seguros de salud existente, al contrario de lo que sucede con las prestaciones medicas. Las otras alternativas son los pabellones odontológicos con los que cuentan algunas Facultades de Odontología, pero en algunos casos no están abiertos a la demanda de odontólogos que no trabajan en estos centros, en otros es su ubicación geográfica (lejos de las comunas que habitan los pacientes, o donde se encuentran las consultas de los odontólogos) y en otros los horarios que ofrecen no son los que los odontólogos privados requieren. En el sector oriente existen algunos centros odontológicos con salas de procedimiento, que son llamados “pabellones”, con infraestructura inadecuada, ya que son remodelaciones de casas u oficinas, no

adaptadas a la normativa sanitaria vigente, por otra parte las prestaciones que dan no compiten con el presente proyecto.

El único pabellón con autorización sanitaria, pero no acreditado para odontólogos se encuentra en el sector más oriente de la comuna de las Condes, pero presenta el inconveniente de la lejanía para los odontólogos de comunas como Providencia, Ñuñoa, Vitacura, y por otra parte sus precios son elevados.

La acreditación, calidad y seguridad del paciente surge como un elemento fundamental para todos los usuarios a la hora de elegir el servicio.

TABLA 1 MATRIZ DE COMPETENCIA DE SALAS DE PROCEDIMIENTOS Y PABELLONES ODONTOLÓGICOS EN SANTIAGO

	P.O.S.	Pabellón Fac. Odontología Universidad de Chile	Pabellón Fac. Odontología. Universidad Finis Terrae	Pabellón Clínica Estoril	Salas de Procedimientos del Sector
Acceso	X	----	X	----	X
Ubicación Geográfica	X	----	X	----	X
Infraestructura	X	X	X	X	----
Servicio de Anestesia general	X	----	X	X	----
Servicio de Sedación E.V.	X	X	X	X	----
Cumple con Norma Sanitaria	X	En tramite	Se desconoce	X	----
Valor cirugía Anestesia Local	70.000	70.000	65.000	146.000	50.000 -75.000
Valor cirugía Sedación E.V.	160.000	210.000	250.000	312.000	140.000
Valor cirugía Anest. Gra.I	500.000	210.000	280.000	365.000	No se realiza
Valor Hora recuperación		No se cobra	No se cobra	16.500	No se cobra

* Valor de sedación incluye honorarios profesionales y técnicos (Anestesiólogo, Arsenalera)

** Valor de sedación No incluye honorarios profesionales y técnicos (Anestesiólogo, Arsenalera)

X: Atributo presente --: Atributo ausente

Los encuestados que manifiestan interés por un pabellón como el descrito superan el 80%, y con disposición a pagar. Señalan como causas relevantes la posibilidad de sedación, anestesia general, infraestructura, ubicación, asesoría medica, entre otros. Nuestra propuesta de valor apunta a la solución del problema de disponibilidad de pabellones odontológicos, con excelencia en la calidad y seguridad de la atención personalizada, de las especialidades quirúrgicas y no quirúrgicas, a todos los pacientes de cualquier edad.

4.3 CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO Y CLIENTES OBJETIVOS

En el punto 1.3 se ha definido cuales son nuestros clientes finales. El proyecto “Pabellón Odontológico SOMNOS” localizado en la comuna de Providencia, Región Metropolitana, tiene como principal objetivo cubrir las necesidades de pabellón acreditado según normas del MINSAL, para odontólogos de distintas especialidades odontológicas (Cirugía Maxilofacial, Odontopediatria, Implantología, Odontología General bajo sedación o anestesia general) en las comunas de Providencia, Vitacura, Las Condes, Santiago, Ñuñoa y La Reina.

Considerando que la salud bucal, es primordial para la calidad de vida de la población y que las enfermedades de esta índole tienen alta prevalencia a nivel nacional (21), se genera un situación bastante particular, dado el crecimiento económico del país en las ultima décadas, y el envejecimiento de la población que tiene como consecuencia que las personas tengan acceso a tratamientos más complejos (cirugía oral, implantología) que requieren de pabellón (22, 23). Además hoy debido al refinamiento de las técnicas anestésicas y de sedación endovenosa, es posible atender en esta modalidad a pacientes odontológicos, de manera ambulatoria, con la única condición que estos procedimientos se realicen en un pabellón quirúrgico acreditado.

En apoyo con una serie de estudios realizados por el Ministerio de Salud y la Facultad de Odontología de la Universidad de Chile, que indican el costo beneficio del uso de implantes en población parcialmente dentada, o totalmente desdentada (22, 23), además de que la normativa vigente establece que una serie de procedimientos de cirugía oral, que hoy se desarrollan en consultas privadas, deben ser desarrollados en salas de procedimientos o pabellones quirúrgicos (19, 20), se decidió concretar la evaluación del Pabellón Odontológico, para determinar su viabilidad económica, con la intención de llevar a cabo su realización.

Para determinar el mercado objetivo, la disposición a pago y las características que el servicio ofrecido debe tener, se efectuó una encuesta personal a 68 odontólogos de distintas especialidades (Anexo1). El resultado de esta evaluación de mercado es que existe un uso cercano al 97% de los servicios de pabellón, y una disposición al uso de uno nuevo en el mercado del 93%. Siendo los principales atributos valorados por los encuestados: Posibilidad de Anestesia General o sedación, ubicación geográfica, infraestructura, horario de atención y disponibilidad de horas, asesoría médica, estacionamiento para paciente y profesional, instrumental adecuado, apariencia del lugar, atención personalizada y registro electrónico de procedimientos.

Por otra parte los rangos que actualmente pagan en distintos lugares son en promedio de \$94.700, por el derecho a pabellón, sin incluir los honorarios de anestesiólogo. Por último todos aquellos odontólogos que usan “pabellones odontológicos”, lo hacen en lugares sin autorización sanitaria, y sin las medidas mínimas de seguridad y calidad para sus pacientes. Todo esto hace muy atractiva nuestra propuesta, por no existir nada de similares características en el mercado

EL uso de este servicio será solventado a través de un pago diferenciado por complejidad de tratamiento (anestesia local, sedación endovenosa, anestesia general)

Los servicios que entregará el Pabellón Odontológico son: atención odontológica en todas sus especialidades con sedación endovenosa, o anestesia general. Y en el caso de cirugía oral e implantología con anestesia local.

4.4 ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

LA INDUSTRIA

En el mercado de la Salud Privada existen algunas pocas consultas odontológicas, que cuentan con salas de procedimientos, y que dan el servicio de sedación endovenosa, e incluso algunas de anestesia general. Pero, solo la Clínica Estoril en la comuna de Las Condes, cuenta con autorización sanitaria, y la infraestructura para brindar una atención con seguridad, calidad a quienes acuden a ella. Por otra parte es posible hacer uso de los pabellones de cirugía general en grandes clínicas (Indisa, Alemana, Las Condes) u Hospitales del sistema público, pero los valores de estos son muy elevados, por estar enfocados en otro sector (medicina)

De modo que nos parece que en la industria el nicho al que este proyecto apunta, está plenamente disponible.

BARRERAS DE ENTRADA

El giro del negocio, presenta como barreras de entrada la inversión inicial, para la puesta en marcha, y la autorización sanitaria como elemento diferenciador de los pabellones odontológicos existentes, lo que hace que las barreras de entrada sean altas, porque la acreditación es exigente.

El requerimiento tecnológico no representa un desafío especial, ya que esta normado por distintos documentos emanados de la autoridad sanitaria. La tecnología y equipamiento que se emplea en esta rama de la salud es de constante

innovación para mejorar los procesos. El recurso humano especializado y acreditado también es de costo importante y para un mayor compromiso con la empresa requiere constituir parte de la misma, como socio activo y no como empleado.

Por lo anteriormente expuesto, podemos afirmar, que en el marco de las inversiones en salud, el desarrollo de este proyecto se encuentra en un nivel de inversión mediano.

Además, los gestores reúnen condiciones que sumadas hacen una diferencia a favor del éxito del proyecto, dado que se han desempeñado en las dos áreas involucradas en el negocio (medicina y odontología). Por un lado, con el conocimiento de la parte técnica, y gestión hospitalaria; por otro lado, los conocimientos del mercado y la perspectiva del cliente.

COMPETENCIA

La investigación de mercado presentada y la tabla N° 1 (MATRIZ DE COMPETENCIA DE SALAS DE PROCEDIMIENTOS Y PABELLONES ODONTOLÓGICOS EN SANTIAGO) se complementa con el análisis de mercado de la industria de los pabellones para odontología, en la cual se inserta este proyecto, con poca participación de mercado de los pabellones existentes.

Existe poca oferta, por lo que las necesidades de este servicio están insatisfechas, de acuerdo con los resultados de las encuestas realizadas.

Si bien están las grandes Clínicas, éstas no constituyen competencia directa pues en su mayoría forman parte de clínicas médicas, están asociadas a alguna Isapre, y orientadas a atenciones quirúrgicas de la medicina.

ANÁLISIS FODA

El presente análisis FODA describe las principales fortalezas y debilidades del proyecto, esencialmente por los servicios a ofrecer y las características que el Pabellón tendrá. Además se identifican oportunidades y amenazas en la comuna donde estará instalado

<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grupo gestor con el know how del negocio. • Conocimientos de administración y conocimiento de la perspectiva del cliente. • Costos fijos bajos. • El pabellón poseerá equipos de alta tecnología, que permiten mayor certeza y eficiencia en la implementación de los tratamientos. Esto además será un elemento diferenciador frente a otras salas de procedimiento odontológicas, debido a que serán los equipos más modernos que se encuentren para tratamientos de este tipo. • Personal altamente calificado (anestesiólogo, auxiliar de enfermería, enfermera). • Infraestructura cómoda para los pacientes y el equipo dental y administrativo. Ésta constará con los espacios necesarios de recuperación, espera, de atención de pacientes, de esterilización de instrumentos, de servicios sanitarios y estacionamientos para aquellos pacientes que lo requieran. 	<p>Oportunidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oferta de servicio de pabellones con estas características es muy poca. • Demanda creciente en los próximos tres años, por aumento del número de odontólogos, y pacientes en la comuna. • La acreditación para el año 2013, será considerado como estándar mínimo en este tipo de instituciones. • A partir del 2° semestre del año 2012, el GES incluirá dentro de las atenciones sanitarias garantizadas la atención odontológica de pacientes discapacitados bajo sedación endovenosa y anestesia general.
<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Altos costos de implementación es una debilidad para el desarrollo del proyecto, dado que la infraestructura para un pabellón acreditado es alta. • Falta de garantías para la obtención de créditos. 	<p>Amenazas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alto costo de servicios complementarios para la atención de salud bucal. Esto se relaciona principalmente al costo del tratamiento odontológico. Este costo podría desincentivar la demanda que requiera ser tratada en el Pabellón. • Situación económica puede desalentar el consumo de los odontólogos, en especial el mercado objetivo a tratar. Además, la población que forma parte de estratos socioeconómicos medios, generalmente tiene otro tipo de prioridades, siendo entonces más importante tratarse otras dolencias por sobre la salud dental. • Bajo grado de motivación de los odontólogos para trabajar en un pabellón de estas características. Esto puede afectar el desarrollo del proyecto, de acuerdo a cuan complejo puede ser seleccionar, contratar y mantener al personal idóneo para llevar a cabo los tratamientos planificados.

Las Amenazas deberán ser combatidas con las fortalezas identificadas, de esta manera las barreras de entradas serán establecidas por la diferenciación de entregar una atención segura, de calidad en Sedación endovenosa y Anestesia General, como también el conocimiento del equipo para el manejo frente a las amenazas y la negociación de convenios con clientes que no cuentan con este tipo de servicio (Universidades Privadas, Centros Medico Dentales).

BARRERAS DE SALIDA

También son altas, considerado el capital inmovilizado que implica mantener el pabellón, equipo especializado, tecnología, etc.

5.- PRODUCTOS Y SERVICIOS

El servicio que ofrecerá el Pabellón Odontológico a los profesionales que soliciten sus servicios se puede describir en 3 puntos principales:

1. Tratamientos Odontológicos:

El pabellón estará abierto a todos aquellos profesionales que requieren de sedación endovenosa o anestesia general para pacientes con necesidades especiales (ej. hándicap neurológico), o con enfermedades generales que requieren de monitorización en todas las especialidades odontológicas

2. Los procedimientos serán realizados por anestesiólogos certificados y acreditados, quienes serán apoyados en sus labores por enfermera, auxiliares paramédicos.

3. El servicio de pabellón considera la etapificación de aquellos pacientes que lo requieran a criterio del tratante o del Staff del Pabellón. Característica importante del Pabellón, es que contará con equipos de tecnología de punta, en conjunto con especialistas de excelencia, para asegurar a los clientes tratamientos y servicios de la más alta calidad.

La lista de tratamientos determinados como programa estándar para ser aplicados en el Pabellón Odontológico son los siguientes:

PRESTACIONES.

- Pabellón para Cirugía Oral e Implantología bajo anestesia Local.
- Sedación endovenosa, para cualquier especialidad odontológica.
- Anestesia general, para atención odontológica en cualquier especialidad
- Evaluación y etapificación de pacientes odontológicos.

El POS otorga un servicio de atención abierta a odontólogos que requieren de sedación endovenosa o anestesia general para la atención de sus pacientes, lo que significa que los clientes finales en su gran mayoría son odontólogos especialistas en cirugía oral, maxilofacial, implantología y Odontopediatría, y en un porcentaje menor odontólogos generales. Este servicio engloba una serie de prestaciones que

confluyen en el objetivo final, como son la etapificación de riesgo, y evaluación médica previa de los pacientes.

En primer lugar, una vez solicitado el Pabellón, el paciente será citado a evaluación médica. Luego se entregará la evaluación al odontólogo tratante y se fijara su hora. Los servicios propios de pabellón incluyen la recepción del paciente, control de signos vitales, instrucciones sobre normas de pabellón, administración de medicamentos previos (ej profilaxis antibiótica) cuando lo requiera. A la salida de pabellón el paciente atendido con sedación o anestesia general ingresa a la sala de recuperación donde es vigilado y controlado hasta su alta, por una hora en el primer caso y dos horas en el segundo. Para los pacientes atendidos bajo anestesia local, esta parte del proceso se puede obviar. El odontólogo por su parte puede pasar a la sala de médicos para tomar algún refrigerio cortesía del POS. En caso de ser requerido por el caso clínico, se cuenta con el servicio de Laboratorio Dental e imagenología, servicio otorgado por el Centro Odontológico de Excelencia, donde se ubica el pabellón.

Los pacientes tendrán derecho a utilizar las áreas comunes reservadas para ellos, así como sus visitas podrán esperar en la sala de espera, habilitada para estos fines.

Dentro de las prestaciones destacables del POS, están la evaluación preanestésica y la monitorización de pacientes que lo requieran para su atención odontológica.

La escasa oferta existente en este rubro y las Clínicas privadas que venden este servicio, bien no son diferenciadas en la atención para pacientes odontológicos o bien son incompletas ya que no cuentan con el instrumental o insumos para la atención de este tipo de pacientes, en este contexto es que el POS entiende que el odontólogo que trata este tipo de pacientes tiene requerimientos que por estar este pabellón inserto en un centro odontológico podrá ser atendida.

Este conjunto de servicios hacen que POS se diferencie de los otros centros del mercado, si bien la tecnología y el know how aplicados a este negocio son fácilmente replicables, es la conceptualización y la combinación de conocimientos y experiencia del equipo gestor lo que imprime a este proyecto una diferenciación relevante en la oferta de valor.

Una vez superada la fase de infraestructura, las fases de equipamiento reclutamiento de personal y puesta en marcha son de rápida ejecución, anticipando que pueden tardar alrededor de 3 meses.

DESCRIPCIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA.

La infraestructura del proyecto es un área también importante para éste, dado que su estructura permitirá mayor comodidad tanto para los odontólogos, pacientes y personal. Para lograr una mejor toma de decisiones en este ámbito, se uso la norma ministerial para pabellones.

El Pabellón Odontológico se encuentra inserto en un Centro Odontológico de Excelencia y considerará las siguientes áreas entre sus instalaciones:

Sala de espera compartida con el Centro Odontológico de Excelencia. En esta área contará con una recepcionista encargada de tomar horas médicas y gestionar temas administrativos comunes. Las medidas para la sala de recepción, que permita a los pacientes poder esperar en forma cómoda y además generar los espacios necesarios para eventualidades especiales como ingreso de camillas ante situaciones de urgencia o visitas de atención de personas minusválidas, son de 25 m².

Pabellón Odontológico, con su respectivo sillón dental quirúrgico, maquina de anestesia, muebles clínicos, luz de pabellón y otras tecnologías pertinentes. Además contarán con un espacio, donde se dispondrá de una estación de trabajo, con una mesa y un computador, que permita a los especialistas escribir los registros de los tratamientos realizados. El espacio requerido mínimo para que un pabellón es de 15m².

Sala de recuperación, habilitada con dos camillas y monitores mono parámetros, para la monitorización del enfermo que sale de pabellón. De una superficie de 12 m².

Vestidores, para hombres y mujeres, las medidas necesarias para lograr un espacio cómodo, considerando los muebles para guardar las pertenencias es de 6 m².

Baños, estos serán compartidos con el Centro Odontológico de Excelencia que serán distribuidos de la siguiente forma: 2 baños para pacientes, una para mujeres y otro para hombres, 2 baños para el personal, y un quinto baño para pacientes minusválidos, que permite la entrada de una silla de ruedas, para esto se requerirá 8,75 m² en total.

Cumpliendo con la normativa sanitaria vigente, el pabellón cuenta con 4 pequeñas bodegas:

Bodega de Pabellón, espacio cerrado para guardar maquinas e instrumentos propios del pabellón.

Sala de acopio de basuras.
Bodega de instrumental estéril
Bodega para insumos médicos y farmacéuticos
Bodega para guardar útiles de aseo.

Y una sala de lavado del instrumental que sale de pabellón, para ser posteriormente enviado a la sala sucia de Esterilización, donde es preparado para ser esterilizado.

6.- MARKETING Y ESTRATEGIA COMPETITIVA

La estrategia comercial propuesta ha sido diseñada tomando en cuenta principalmente dos objetivos importantes dentro del desarrollo del proyecto, estos son:

El pabellón estará inserto en un Centro Odontológico de Excelencia, lo que determina que el proyecto debe tomar en cuenta la calidad del servicio para los pacientes, si no también que éste pueda ser accesible para el mercado objetivo en cuestión.

Este objetivo pudo ser desarrollado de acuerdo a las encuestas realizadas a diferentes especialistas odontólogos.

El servicio es necesario ya que el día presente los pabellones disponibles en la región metropolitana son los que ofrecen las clínicas privadas, siendo de un alto precio, por estar enfocados a pacientes que tiene seguros de salud, hecho que no sucede en odontología. Es entonces que la estrategia comercial debe considerar la diferenciación de precios según los diferentes servicios a entregar.

Para el caso del servicio de pabellón con anestesia local los precios a cobrar permitirán cubrir los insumos y costos operacionales como uso de máquinas, energía y mano de obra administrativa y auxiliar de enfermería, no así los honorarios del profesional odontólogo. Para sedación endovenosa y anestesia general, los valores a cobrar estarán determinados bajo un factor más alto. Esto está fundamentado bajo dos puntos importantes, el primero, debido a que se requiere de un profesional anesthesiólogo, uso de sala de recuperación e insumos de valor más altos. Como un aspecto adicional, para aprovechar de mejor manera, la infraestructura y funcionamiento de las inversiones del Pabellón, se puede ofrecer el servicio para especialidades medicas que requieran el servicio (Dermatología, Cirugía Plástica).

6.1 MODELO DE INGRESOS

Se empleará como fuente primaria de ingresos la venta directa de servicios en el que los clientes pagan por el valor que perciben, y en su contexto, el modelo de producción, por la venta de los derechos de pabellón que los clientes reciben.

En modelo de ingresos debemos considerar tres aspectos fundamentales: los precios, el porcentaje de ocupación del pabellón y el costo variable en la fundamentación del modelo adoptado.

Como estamos frente a un emprendimiento de un Pabellón Odontológico que entrega tres servicios, determinaremos los precios de estos 3 servicios antes definidos.

Como referencia tenemos el arancel de los pabellones de las Facultades de Odontología, de las salas de procedimientos de las consulta del sector y de la Clínica Estoril. Como institución, fijaremos nuestros precios por debajo de la Clínica Estoril, pero en las prestaciones de Sedación Endovenosa y Anestesia General están incluidos los honorarios del Anestesta y de la Arsenalera, con lo que lograremos tener precios competitivos en relación al entorno y ofreceremos transparencia en nuestras prestaciones publicando en nuestra página web el valor de las prestaciones que ofrecemos.

TABLA 2 MATRIZ DE MODELO DE INGRESOS

SERVICIO	MATRIZ MODELO DE INGRESOS				
	VALOR	CV Producción	CV Ventas (3%)	MC	MC/\$
Anestesia Local	\$ 100.000	\$ 25.138	\$ 3.000	\$ 71.862	72%
Sedación	\$ 300.000	\$ 120.138	\$ 9.000	\$ 170.862	57%
Anestesia General	\$ 500.000	\$ 205.138	\$ 15.000	\$ 279.862	56%
CONTRIBUCION MARGINAL DE TODOS LOS SERVICIOS				\$ 522.587	

MODALIDAD DE PAGO.

La fuerza de ventas del POS trabajará directamente con los odontólogos de las especialidades que requieren del servicio ofrecido, y con aquellos que el equipo gestor ya conoce, y que utilizan este servicio en distintos lugares de Santiago.

La Modalidad de pago para los clientes será realizar el pago por prestación, para ello realizaremos la contratación de servicios de pago con las empresas I-Med y Transbank que permiten el pago hasta en 24 cuotas con sistemas de tarjetas de

crédito, débito y de casas comerciales. También contaremos con los servicios de Orsan para validar la entrega de cheques.

6.2 MODELO DE COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS

PLAZA

En este ámbito se considera la descripción del proceso de ventas, como se comercializan los productos y como se consiguen los clientes; los canales de distribución, y asociación con otros para entregar valor al cliente, la fuerza de ventas, que considera composición, número de clientes y su evolución en el tiempo para alcanzar metas.

La venta del servicio puede ocurrir sólo si el cliente accede a nuestro Centro de manera personal o vía telefónica, para solicitar el servicio ofrecido. Por ello, definiremos 2 elementos fundamentales para lograr la venta, esto es, la Fuerza de Ventas y la Promoción; y la entrega de la promesa del servicio en el Centro.

FUERZA DE VENTAS

El equipo de ventas, deberá promover un servicio de pabellones de calidad, acreditados en un ambiente seguro, confiable y transparente. Organizaremos visitas guiadas de odontólogos referentes en su especialidad para que conozcan nuestra infraestructura y equipo humano y estaremos dispuestos a adaptarnos a cualquier necesidad especial que nos soliciten. Por otra parte, se deberá estar atento a los eventos científicos odontológicos donde el POS pueda estar presente auspiciando, y dando a conocer sus servicios.

ENTREGA DE LA PROMESA DE SERVICIO

Cuando accede un posible cliente al Centro para solicitar una hora de pabellón ocurre el primer acercamiento, por lo que todos los esfuerzos de promoción y ventas deben ser ratificados con una recepción y captación eficaz del cliente.

El ingreso del odontólogo y su paciente debe ser ordenado, por lo que las recepcionistas deben establecerse con un rol de anfitrionas y permitir que el potencial cliente reciba inmediatamente la información necesaria para disminuir la incertidumbre que éste posee. La sala de espera y sala de médicos debe permitir su absoluta comodidad y el tiempo de espera hasta poder ingresar al pabellón debe ser mínimo. El profesional debe realizar su intervención de la forma más grata posible.

Los datos personales del profesional y paciente deben quedar registrados para establecer el seguimiento del paciente, confirmación de horas, plan de controles o posible captación posterior del cliente por vía telefónica.

La forma de promoción de la oferta de pabellones y su servicio, deberá tener 6 modalidades, el que será realizado por el equipo gestor dada la experiencia, contactos y conocimiento del área.

1. Oferta directa de la gerencia de pabellón a odontólogos de las comunas que pretendemos servir. Todos ellos especialistas en las áreas que requieren de pabellón. Se invitara a visitas personalizadas del Pabellón Odontológico SOMNUS, con de material explicativo que permita exponerlas bondades del servicio ofertado y sus precios que deberán ser claramente competitivos.
2. Convenio marco con Universidades Privadas con carreras de odontología que no cuenten con pabellones de esta naturaleza, o que requieran de campo clínico para el pregrado o postitulo.
3. Convenio con Hospitales que requieren de este tipo de servicio para resolver el problema de pacientes con necesidades especiales (ej Hándicap neurológico, cognitivo), ofreciendo el servicio de Pabellón y profesional odontólogo si lo requieren
4. Participación en eventos científicos odontológicos (cursos, congresos, reuniones de sociedades científicas), por medio de auspicio, entregando material publicitario en relación al evento, y la instalación de un stand con pendones de la institución, para darse a conocer.
5. Publicidad en revistas odontológicas de la región metropolitana (Revista Dental de Chile, Esencia Odontológica, Mundo Dental, Revista de Implantología y Rehabilitación Oral).
6. Pagina web, donde se encontrara toda la oferta de servicios ofrecidos, visita virtual de las instalaciones, y distintos medios de contacto.

Cada modalidad tiene sus tiempos para entrar al negocio, resultando más prolongadas las que se realizan con Hospitales y Universidades (6 a 12 meses como mínimo).

Por tanto, la venta marketing directo resulta más apropiada en una primera etapa.

TABLA 3 MATRIZ DE PUBLICIDAD Y MARKETING

Herramienta Publicitaria	Frecuencia	Presupuesto
Publicaciones en revistas		
Esencia Odontológica	2 por año	\$ 1.000.000
Revista mundo dental	2 por año	\$ 1.000.000
Revista Periodoncia, implantología y rehabilitación	3 por año	\$ 1.500.000
Visitas al centro con regalo publicitario (pen drive)	permanente (80 al año)	\$ 514.080
Pagina Web		
Diseño (\$ 500.000)	1 vez	\$ 100.000
Mantenimiento y hosting	mensual	\$ 1.000.000
Auspicio de eventos científicos	3 año	
Stand	anual	\$ 2.100.000
Regalo de bolsos (100)	anual	\$ 38.913
Pendones (3)	anual	\$ 90.500
Tríptico	anual	\$ 232.050
Folletos	anual	\$ 343.570
Imprevistos otros 10%		\$ 791.911
TOTAL		\$ 8.711.024

El costo estimado es de \$ 2.307.717 trimestral.

6.3 PROMOCIÓN

La promoción del negocio constituye el posicionamiento de la empresa, el sello de la empresa entre los profesionales “blanco” de nuestro negocio. La marca SOMNUS, que es la percepción que el cliente tiene de la empresa. La construcción de la marca representa las propuestas de valor de los servicios que ofrecemos. Además asociaremos nuestra marca a la del Centro Odontológico de Excelencia (SEDONEX) donde nos ubicamos.

Las actividades de promoción deben ir orientadas a los diferentes especialistas que queremos atraer a nuestros pabellones, en este caso, los especialistas en cirugía maxilofacial, cirugía oral, implantología, odontopediatría, y especialistas en pacientes con cuidados especiales, a los cuales ofrecemos diferentes ventajas competitivas. Incluye actividades de promoción, periodicidad y costos, indicando claramente el público objetivo y los resultados esperados.

6.4 ESTRATEGIA COMPETITIVA

De acuerdo a sus resultados, realizaremos ajuste de costos con el fin de establecer una mayor rentabilidad y por otro lado, enfatizar en la calidad de la atención con el fin de obtener mayor diferenciación, que permita ser reconocido como un centro de salud competente que genera aportes en un nicho específico como es el de atención odontológica bajo sedación y anestesia general.

La estrategia competitiva de la empresa “SOMNUS” es la diferenciación. En la actualidad no existen pabellones quirúrgicos odontológicos que desarrollen un sistema de atención centrado en la seguridad de los pacientes, y acreditados según normas MINSAL. Nuestra asociación estratégica con el Centro Odontológico de Excelencia permite que cada procedimiento que así lo requiera tenga todo el apoyo de especialistas calificados, y de la infraestructura de una clínica odontológica, radiología y laboratorio dental. La odontología actual sólo brinda a los pacientes las prestaciones en boxes de procedimientos quirúrgicos, con escasos requisitos de bioseguridad. Nuestra propuesta es odontología en ambiente seguro, pero a la vez cálido, que permiten acceder a la infraestructura y especialistas certificados.

6.5 PROYECCIONES DE VENTA

Para el cálculo de las proyecciones de ventas se consideraron los tres productos ofrecidos:

- Pabellón bajo anestesia local.
- Pabellón bajo sedación endovenosa.
- Pabellón bajo anestesia general.

En el caso de los pabellones con sedación y anestesia general debe agregarse una hora de sala de recuperación para el primer caso y dos horas para el segundo. Se considero el valor de cada producto por dos horas de uso de pabellón. Con esto tenemos una oferta de 1663 pabellones anuales, calculado a partir de 5,5 días a la semana (sábado se considera medio día), con un horario de 12 horas/día (9 hrs – 21 hrs), con meses de 4,2 semanas. La participación (TABLA N 3) de cada producto el primer año es de 89% pabellones bajo anestesia local, 10% de sedación endovenosa, y 1% de anestesia general. El crecimiento es del 10% anual para la oferta global, llegando a un 80% el quinto año, que es el porcentaje de uso óptimo para cualquier pabellón quirúrgico de la industria.

Esperamos además aumentar progresivamente a lo largo de los primeros 5 años la demanda por pabellones con sedación endovenosa y anestesia general, llegando a una proporción de: 57% anestesia local, 40% sedación endovenosa y 3% anestesia general, al inicio del 5° año.

TABLA N° 4 PARTICIPACION POR SERVICIO OFRECIDO DEL AÑO 1 al 5

Datos Generales		Producto			Producto			Producto			
		1	2	3							
	N° Pabellones anuales IO 100%	N°Pabellones trimestral	\$ Pab AL**	\$ Pab SED***	\$ Pab AG***	Hr Recup****	*IO Año 1 (40%)	*IO Año 2 (50%)	*IO Año 3 (60%)	*IO Año 4 (70%)	*IO Año 5 (80%)
Total de Pabellones	1663	415,75	100.000	300.000	500.000	15.000	665,2	831,5	997,8	1164,1	1330,4
% IO Anest Local							89%	78,50%	68,00%	62,50%	57,00%
% Uso Sed. E.V.							10%	20%	30%	35%	40%
% Uso Anest. Gral.							1%	1,50%	2,00%	2,50%	3,00%

- * IO: Índice Ocupacional
- ** AL: Anestesia Local
- *** SED: Sedación Endovenosa
- **** AG: Anestesia General
- ***** Recup: Recuperación

En caso de producirse un aumento de todos los productos por una tasa de ocupación cercana al 100%, debería evaluarse la apertura de una sala de procedimientos solo para cirugías con anestesia local, ya que es una inversión de bajo costo, con el pabellón en régimen operacional.

Dados los Índices ocupacionales proyectados y a los precios señalados en la tabla N° 4, se estima el siguiente cuadro de ventas para los primeros 5 años:

TABLA N° 5 PROYECCIONES DE VENTA

Años	Q1	Q2	Q3	Q4	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Índice Ocupacional	0,10	0,20	0,30	0,40	0,40	0,50	0,60	0,70	0,80
N° Total Pabellones	41,58	83,15	124,73	166,30	415,75	831,50	997,80	1164,10	1330,40
N° Pab con AL	37	74	111	148	370	653	679	728	758
Sub-total Venta pesos M\$	3.700.175	7.400.350	11.100.525	14.800.700	37.001.750	65.272.750	67.850.400	72.756.250	75.832.800
N° Pab con SED	4	8	12	17	42	166	299	407	532
Sub-total Venta pesos M\$	1.247.250	2.494.500	3.741.750	4.989.000	12.472.500	49.890.000	89.802.000	122.230.500	159.648.000
N° Pab con AG	0	1	1	2	4	12	20	29	40
Sub-total Venta pesos M\$	207.875	415.750	623.625	831.500	2.078.750	6.236.250	9.978.000	14.551.250	19.956.000
N° Hrs Recup con SED	4	8	12	17	42	166	299	407	532
Sub-total Venta pesos M\$	62.363	124.725	187.088	249.450	623.625	2.494.500	4.490.100	6.111.525	7.982.400
N° Hrs Recup con AG	1	2	2	3	8	25	40	58	80
Sub-total Venta pesos M\$	12.473	24.945	37.418	49.890	124.725	374.175	598.680	873.075	1.197.360
Total Ventas Pesos M\$	5.230.135	10.460.270	15.690.405	20.920.540	52.301.350	124.267.675	172.719.180	216.522.600	264.616.560
Ingreso Total Acumulado M\$	5.230.135	15.690.405	31.380.810	52.301.350	52.301.350	176.569.025	349.288.205	565.810.805	830.427.365

7. CONCLUSIONES

- La salud bucal es primordial para la salud y calidad de vida de toda la población y la atención odontológica en el sistema público y privado no tiene cobertura para todo este mercado que es atendido en lugares sin la infraestructura adecuada a la calidad y seguridad del paciente.
- El análisis de mercado e industria identifica la necesidad del servicio de pabellones odontológicos.
- Se define un modelo de negocios preliminar basado en los atributos de los servicios más valorados por los potenciales clientes y en consecuencia, las ventajas competitivas del servicio: seguridad, infraestructura, profesionales acreditados y certificados, precio.
- Nuestra propuesta de valor en consecuencia, apunta a la solución del problema que se genera por no existir un servicio de las características señaladas en este plan de negocios.
- Las barreras de entrada son altas, por el alto monto de la inversión y la regulación vigente para la instalación y funcionamiento, y dar cumplimiento a las exigencias de la Autoridad Sanitaria del Ministerio de Salud y los requisitos de la Acreditación de Calidad.
- El análisis del mercado informa que existe oferta limitada, y de características muy inferiores a lo propuesto.
- Las grandes Clínicas no constituyen competencia importante, pues están asociadas a clínicas de medicina, y a alguna Isapre y orientadas a prestaciones medicas.
- El análisis FODA muestra las fortalezas del Pabellón Odontológico “Somnus” las ventajas competitivas que ofrecerá a nuestros clientes. Se suma a ello, el estar inserto en un Centro Odontológico de Excelencia.
- Los factores críticos de éxito son la calidad del servicio, la resolutivead, la confianza en los especialistas y el precio.
- Las barreras de salida son altas, por el capital inmovilizado.
- Se ha desarrollado un plan de marketing para la empresa que define los 3 servicios para dar inicio al Pabellón Odontológico “Somnus”: Procedimientos con

anestesia local, procedimientos con sedación endovenosa y procedimientos con anestesia general, incluyendo el proceso la tecnología, la propuesta de valor.

- Se define como modelo de ingresos el modelo de producción por la venta de servicios de pabellón quirúrgico odontológico, el modelo de comercialización y ventas y las actividades de promoción.
- Hemos definido como estrategia la diferenciación por calidad, destacando como ventajas competitivas, la acreditación, la seguridad del paciente y la oportunidad, entre otras, manteniendo precios competitivos.
- Se han desarrollado las proyecciones de ventas en base a estos 3 productos iniciales, que luego se irán ampliando en la medida que el negocio vaya creciendo y ampliándose a nuevos mercados.
- De acuerdo con el análisis e investigación de mercado, el proyecto de Pabellones Quirúrgicos "SOMNUS" se proyecta como un negocio promisorio.

8. BIBLIOGRAFIA

1. Mizón C Claudio, Atalah S Eduardo. TRANSICION EPIDEMIOLOGICA EN CHILE: LECCIONES APRENDIDAS DEL PROYECTO NORTH KARELIA. Rev. Chil. Nutr. [revista en la Internet]. 2004 Dic 31(3): 276-282. Disponible en:http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-75182004000300002&lng=es. doi: 10.4067/S0717-75182004000300002.
2. Raczynski D, Muñoz G. Serie "REFORMA EDUCACIONAL CHILENA: EL DIFÍCIL EQUILIBRIO ENTRE LA MACRO Y LA MICROPOLÍTICA" Estudios Socio / Económicos Nº 31 Febrero 2007 CIEPLAN.
3. Cerda R. CAMBIOS DEMOGRÁFICOS Y SUS IMPACTOS EN CHILE. Estudios Públicos, 110 (otoño 2008). Disponible en http://www.cepchile.cl/dms/lang_1/doc_4158.html
4. Cruz-Coke R. Las universidades chilenas. 1981-2004. Rev Med. Chile 2004; 136: 1543-8.
5. Consejo Superior de Educación. Resultados de la Prueba de Selección Universitaria (2006). Consultado <http://www.cned.cl/public/Secciones/seccionGeneral/home.aspx>
6. Consejo Superior de Educación. Índices 2007 de Carreras Profesionales y Técnicas. Consultado <http://www.cned.cl/public/Secciones/seccionGeneral/home.aspx>
7. Consultoría-Gestión operativa y estratégica. Informe Final de auditoría. Facultad de Odontología, Universidad de Chile Diciembre 2010.
8. Ley 20.015. Modifica la Ley Nº 18.933, sobre instituciones de salud previsual.
9. Ley 19.966. Establece un régimen de garantías en salud (Plan AUGE).
10. Decreto 128. Reglamento sobre el sistema de acreditación a que se refieren los artículos 16 y siguientes de la Ley Nº 19.664.
11. http://www.colegiodontistas.cl/portal/index.php?option=com_k2&view=item&id=126:colegio-de-dentistas-entrega-antecedentes-respecto-a-la-sobre-oferta-en-odontolog%C3%ADa&Itemid=72
12. <http://www.serplacsantiago.cl/publicaciones/estudios.php>
13. <http://www.gpsproperty.cl/noticias/poblacion-flotante-de-barrios-el-golf-y-el-bosque-crecera-un-20-en-tres-anos>
14. http://www.ine.cl/canales/base_datos/otras_bases_datos.php
15. <http://www.novomerc.cl/>
16. <http://www.supersalud.gob.cl/portal/w3-article-5068.html>
17. <http://www.direcmed.cl/>
18. <http://www.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/casen/publicaciones/2006/Pobrez a.pdf>

19. INSTRUCTIVO PARA LA OBTENCIÓN DE AUTORIZACIÓN SANITARIASALAS DE PROCEDIMIENTOS ODONTOLÓGICOS

El presente instructivo se basa en la normativa sanitaria vigente en materia de instalación y funcionamiento (Decreto Supremo N°283/1997, Reglamento Sobre salas de procedimientos y pabellones de cirugía menor; Reglamento Sobre Condiciones Sanitarias y Ambientales Básicas en los lugares de Trabajo Decreto N° 594/ 1999; NTB2/2008, todos emanados del MINSAL

20. REGLAMENTO SOBRE SALAS DE PROCEDIMIENTOS Y PABELLONES DE CIRUGIA MENOR. Decreto. N° 283, DE 1997. Publicado en el Diario Oficial de 12.07.97.

21. Encuesta Nacional de Salud 2009-2010. Consultado el 19-09-2011 en:
http://www.minsal.gob.cl/portal/docs/page/minsalcl/g_home/submenu_portada_2011/ens2010.pdf

22. Torres MA, Tirreau V, Romo F, Aranda W, Carvajal JC.
Efecto de la calidad de vida relacionado con salud bucal en adultos mayores.
Rev. Chil Salud Pública 2010 14(2-3)291-310.

23. Carvajal JC, Torres MA, Aedo J, Romo F, Tirreau V, Pezzani V.
Efecto de la rehabilitación protésica implantoasistida, sobre la calidad de vida relacionada con la salud oral, en un ensayo clínico randomizado en adultos chilenos desdentados completos bimaxilares.
IV Concurso de Proyectos de Investigación en Salud (FONIS) 2007.

9. ANEXOS

ANEXO N°1 ENCUESTA APLICADA PARA EVALUAR EL MERCADO

I. Identificación del encuestado.

NOMBRE: _____
DIRECCION: _____
COMUNA: _____ TELEFONO: _____
CENTRO ODONTOLOGICO: _____
MAIL: _____

II. Diagnóstico de situación actual:

1. ¿Utiliza Servicios de Pabellón para sus pacientes?

SI _____ NO _____ ¿por qué razón? _____

2. En el caso de ser afirmativa su respuesta anterior ¿qué pabellón ocupa?

Pabellón de clínica general _____ ¿cuál? _____

Pabellón de consulta odontológica _____ ¿cuál? _____

Otro _____ ¿cuál? _____

3. ¿Cómo considera el servicio de pabellón que recibe actualmente?

Muy bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

4. En caso de no haber utilizado estos servicios, ¿Usaría en el futuro el Servicio de Pabellón?

SI _____ NO _____

5. Si lo utiliza ¿cuál es su costo?

6. ¿Qué es lo que más valoraría de un Servicio de Pabellón? (escala 1 a 7, 1 menor valor, 7 mayor valor)

Ubicación geográfica	
Estacionamiento reservado	
Disponibilidad horaria	
Infraestructura clínica odontológica (Servicio de esterilización, laboratorio dental y radiología)	
Equipamiento quirúrgico disponible (instrumental).	
Registro digital de sus procedimientos	
Asesoría médica en la evaluación y etapificación de riesgo preoperatorio e interconsulta médica.	
Apariencia del lugar	
-Servicios de anestesia general o sedación endovenosa entregada por médicos anestesiólogos.	
Atención personalizada a nuestros clientes y sus pacientes en sus diversas necesidades relacionadas con el evento quirúrgico.	

7. **¿Utiliza sedación endovenosa por anestesiólogo en algunos de sus procedimientos quirúrgicos?**

SI _____ NO _____ ¿porqué? _____

8. Si utiliza sedación **¿Cuál es su costo?**

9. **¿Cuál otro desearía incluir?** _____

¿Estaría dispuesto a contratar los diferentes servicios ofrecidos?

SI _____ NO _____ ¿porqué? _____

ANEXO N°2

RESULTADOS DE ENCUESTA APLICADA PARA EVALUAR EL MERCADO

RESULTADOS ENCUESTA

USA PABELLON		
SI	66	97%
NO	2	3%

LUGAR DEL PABELLON		
	34 consulta	52%
	12 Clin/Hosp	18%
	20 Univers.	30%

CALIDAD DEL SERVICIO		
MUY BUENO	7	11%
BUENO	42	64%
REGULAR	15	23%
No Contesta	2	3%

VALOR CANCELADO A.L.	
Promedio:	\$ 94.700
Valor Maximo pagado	\$ 300.000
Valor Minimo pagado	\$ 50.000

Usa sedacion		
SI	63	93%
NO	5	7%

Valor que paga en sedacion		
Promedio:	\$ 154.444	
Valor Maximo pagado	\$ 220.000	
Valor Minimo pagado	\$ 100.000	

Otros Servicios deseables		
Arsenalera	18	24%
Mejor Infraestructura	16	10%
Estar medico	7	40%
No Contesta	27	26%

Disposicion a uso		
SI	63	93%
NO	5	7%

Atributos de Pabellon (valorados de 1 a 7)	
Ubicación	6,6
Estacionamiento	6,4
Horario	6,5
Infraestructura	6,6
Instrumental	6,4
Registro	6,1
Asesoría médica	6,5
Apariencia	6,4
Anest. Gral. y/o Sedación	6,6
Atención Personalizada	6,4

ANEXO N°3 Carta Gant de las distintas fases de implementación del plan de negocios

