



“CLINICA DENTAL CALMA”

PARTE I

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

Alumno: Cristian Alfredo Wall Opazo

Profesor Guía: Maximo Errazuriz

Santiago, Septiembre 2016

Índice

Resumen Ejecutivo

- I. **Oportunidad de negocio**
 - 1.1 Oportunidad: Ingreso al Mercado de Centros de Atención Odontológica

- II. **Análisis de la Industria, Competidores, Clientes**
 - 2.1 Análisis de la Industria
 - 2.2 Competencia
 - 2.2.1 Servicios Ofrecidos
 - 2.2.2 Competidores de Clínica Dental Calma
 - 2.2.3 Análisis de Precios
 - 2.2.4 Financiamiento de la Atención Odontológica
 - 2.3 Clientes
 - 2.3.1 Segmento Objetivo
 - 2.3.2 Motivación de Compra

- III. **Descripción de la empresa y propuesta de valor**
 - 3.1 Modelo de negocios
 - 3.2 Descripción de la empresa
 - 3.3 Propuesta de Valor
 - 3.4 Estrategia de diferenciación
 - 3.5 Estrategia de crecimiento
 - 3.6 RSE y sustentabilidad

- IV. **Plan de Marketing**
 - 4.1 Objetivos de marketing
 - 4.2 Estrategia de segmentación
 - 4.3 Estrategia de producto/servicio
 - 4.4 Estrategia de Precio
 - 4.5 Estrategia de Distribución
 - 4.6 Estrategia de Comunicación y ventas
 - 4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual
 - 4.7.1 Tamaño y Crecimiento del Mercado
 - 4.7.2 Proyecciones de Clínica Dental Calma
 - 4.8 Presupuesto de marketing y cronograma

- V. **Plan de Operaciones**
- VI. **Equipo del proyecto**
- VII. **Plan Financiero**
- VII. **Riesgos críticos**
- VIII. **Propuesta Inversionista**
- IX. **Conclusiones**
- X. **Anexos**
 - 10.1 Encuesta Nacional de Salud 2009-2010
 - 10.2 Encuesta sobre la preferencia de Servicios Odontológicos
 - 10.3 Análisis de Porter

Resumen Ejecutivo

El gasto actual en Chile destinado a la salud bucal ha crecido en forma importante en los últimos años pero aún en comparación a los países OECD es considerablemente bajo, por lo que existe un enorme potencial en la industria odontológica si Chile se acerca a los niveles que tienen actualmente los países OECD, a modo de ejemplo hoy el promedio de visitas al odontólogo en Chile es de 0,69 veces al año versus el promedio de los países OECD que es de 1,38 veces al año, lo que significaría pasar en términos de visitas a prácticamente el doble.

Oportunidad de Negocio

Debido a este punto se detecta una clara oportunidad de ingresar al mercado de los centros de atención odontológica, dado que es un mercado que presenta atractivas tasas de crecimiento, con una penetración aún baja en comparación a otros países comparables y que por consiguiente es esperable que mantenga al menos por un buen tiempo una tasa de crecimiento atractiva. Si bien en los últimos años se ha evidenciado un considerable aumento de centros de atención odontológica, aún la oferta no es capaz de satisfacer por completo la mayor demanda, lo cual se aprecia en las elevadas tasas de ocupación, mayores a un 60% que presentan las clínicas dentales analizadas.

Adicionalmente se realizó un estudio de mercado que entregó como resultado los principales atributos valorados por los clientes: un servicio de calidad e integral (todas las especialidades odontológicas en un solo lugar), atención rápida y cómoda, y además valoran positivamente nuevas técnicas como la sedación consciente y servicios en horarios extendidos, atributos que las clínicas odontológicas actuales no satisfacen en su totalidad y pueden ser una oportunidad para el emprendimiento si es que se abordan de forma correcta.

Descripción de la Empresa

Clínica Dental Calma será un centro de atención odontológico integral ubicado en el sector oriente de Santiago, específicamente en la Comuna de Las Condes, donde se ofrecerán controles preventivos, tratamientos y atenciones de urgencia de todas las especialidades odontológicas con el objetivo de preservar y mejorar la salud bucal de la población.

El Modelo de Negocio de Clínica Dental Calma consiste en ofrecer una solución eficiente en el control, tratamiento y prevención de enfermedades bucales a la población, sustentada en el concepto de experiencia superior, entregando una agradable y amistosa experiencia al paciente, disminuyendo sus miedos, ansiedades e incomodidades propias de la atención odontológica y también una alta calidad de servicio, con el compromiso de entregar los diferentes servicios odontológicos ofrecidos, con la más alta calidad, a través de profesionales especializados, equipamiento e insumos de alto nivel.

Mercado

El tamaño del mercado potencial de atención de los centros odontológicos de la región metropolitana es de 720.000 clientes anuales, equivalente a ventas por MM\$ 64.260. Para proyectar el crecimiento del mercado para los próximos años, se utilizó el crecimiento promedio de esta industria de los últimos 10 años, sin considerar el fuerte crecimiento registrado en los años 2014 y 2013 de un 22% y 19% respectivamente. La proyección del tamaño de mercado se muestra en el siguiente cuadro:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de Clientes Atendidos Anualmente	720.000	734.400	749.088	764.070	779.351
Crecimiento Clientes	2%	2%	2%	2%	2%
Precio por Prestación Promedio (\$)	\$ 89.250	\$ 93.713	\$ 98.398	\$ 103.318	\$ 108.484
Crecimiento Precio	5%	5%	5%	5%	5%
Ventas Totales del Mercado (miles de \$)	\$ 64.260.000	\$ 68.822.460	\$ 73.708.855	\$ 78.942.183	\$ 84.547.078
Crecimiento del Mercado	7,1%	7,1%	7,1%	7,1%	7,1%

Estrategia de Marketing y Ventas

La Clínica adoptará una estrategia de precios medio-alta, es decir, un 40% superior al promedio de los aranceles definidos por el Colegio de Dentistas de Chile, ofrecerá financiamiento directo para el pago de los tratamientos con plazos de hasta 12 meses a través de cheque y tarjeta de crédito y tendrá horarios de atención de lunes a viernes desde las 7:00 hrs. hasta las 21:00 hrs. en horario continuado.

En base a lo anterior, se generan las siguientes proyecciones de ventas y factor de ocupación para Clínica Dental Calma:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Clientes Totales	896	2.240	3.136	4.032	4.480	4.928	5.376	5.824	6.272	6.272
Precio Promedio por Atención (miles de \$)	128	158	165	174	182	191	201	211	222	233
Factor de Ocupación	10,0%	25,0%	35,0%	45,0%	50,0%	55,0%	60,0%	65,0%	70,0%	70,0%
Ventas Totales (miles de \$)	114.240	352.800	518.616	700.132	816.820	943.427	1.080.653	1.229.243	1.389.990	1.459.490
Crecimiento Ventas		209%	47%	35%	17%	16%	15%	14%	13%	5%
Participación de Mercado	0,2%	0,5%	0,7%	0,9%	1,0%	1,0%	1,1%	1,2%	1,2%	1,2%

Administración

La administración estará a cargo de los socios fundadores, que delegaran en un administrador general la operación de la Clínica. Inicialmente la clínica contara con un staff reducido compuesto por el Administrador General, un Encargado de Ventas y Marketing, una recepcionista/secretaria, dos asistentes dentales. En la medida que el factor de ocupación aumente, está considerado incorporar una segunda recepcionista/secretaria y ampliar la dotación de asistentes dentales para poder utilizar en forma óptima los 4 box dentales de la clínica.

Resumen Financiero

Total Proyecto	
Inversión Inicial (miles de \$)	439.700
TIR	24,2%
Tasa de descuento (WAAC)	15,0%
VAN (miles de \$)	441.725
Pay Back	7 años
Período de evaluación del proyecto	10 años

Detalle Inversión Requerida

Clínica Dental Calma requiere de una inversión total inicial de **\$439,7 millones**, que se compone de \$299,7 millones para la inversión inicial en activos incluida la compra de una oficina en un sector comercial del sector oriente de Santiago, de aproximadamente 110 m², que se estima en \$ 240,3 millones, más la habilitación y mobiliario por \$ 42,4 millones y la habilitación de los box dentales y compra de equipo de rayos X por \$ 17 millones. El saldo de \$ 140 millones corresponde al capital de trabajo inicial que permitirá solventar la operación deficitaria de los primeros años de Clínica Dental Calma.

I. Oportunidad de Negocio

Los servicios odontológicos son una necesidad cada vez más demandada por las personas en Chile, por la mayor conciencia que ha tomado la población con respecto a la importancia que tiene en la salud general de las personas el cuidado e higiene bucal.

De acuerdo a la más reciente encuesta nacional de salud, del año 2009-2010 (la encuesta anterior fue la del 2003), en el segmento de alto nivel educacional, el 56% visita entre 1 y 2 veces al año a un odontólogo, mientras que en el bajo nivel educacional sólo el 33% visita entre 1 y 2 veces al año a un odontólogo, estas cifras son sustancialmente mayor a la de una década atrás, considerando que el tamaño del mercado de odontólogos en Chile medido por la facturación de la industria odontológica que incluye a los odontólogos en forma particular y los centros de atención odontológica creció entre el 2005 y el 2010 un 45%, y la tasa de crecimiento de esta industria en los últimos 10 años ha sido de en promedio de un 7,5% anual. Esta información se obtiene de la entregada por el Servicio de Impuestos Internos entre los años 2005 y 2014. El tamaño de la industria de servicios odontológicos ha crecido de una facturación anual en Chile el 2005 de UF 4,5 millones a UF 8,7 millones el 2014, mientras que específicamente para la región metropolitana ha crecido de una facturación anual de UF 3,2 millones a UF 4.9 millones.

Es importante señalar la diferencia entre odontólogos particulares y los centros de atención odontológica. La definición del primer grupo corresponde a los odontólogos que atienden en forma particular en su propia consulta y que en general realizan atenciones a pacientes con foco en su especialización odontológica. En cambio el segundo grupo correspondiente a los de centros de atención odontológica, en general agrupan la atención de varios odontólogos de distintas especialidades en un solo lugar de forma de brindar una atención integral a sus pacientes sin tener que derivarlos a la consulta de otro odontólogo independiente.

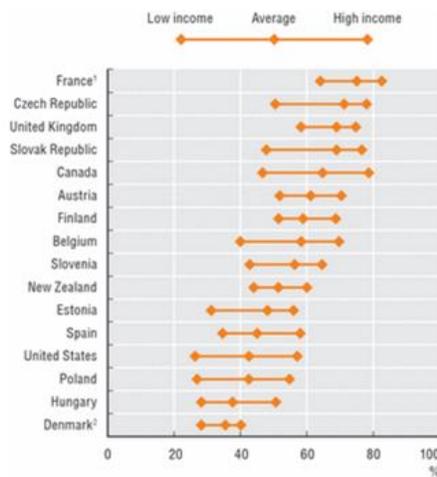
Al analizar la industria odontológica en general en la región metropolitana, región donde estará ubicada Clínica Dental Calma, se concluye que durante los últimos años se han observado dos cambios importantes tanto a nivel de crecimiento de la industria como en términos de la participación relativa de cada uno de estos dos grupos:

1. La tasa de crecimiento se ha acentuado desde el año 2009 a la fecha. Durante el periodo 2005-2009 el crecimiento en promedio fue de un 3% anual y en cambio desde el 2009 al 2014 el crecimiento promedio anual ha sido de un 13%.
2. En el mismo periodo analizado, la ponderación de la participación dentro de la industria de los odontólogos particulares y los centros de atención odontológica ha cambiado considerablemente. La relación el año 2005 era de un 63,3% de participación de odontólogos particulares versus un 36,7% de centros de atención odontológica, la cual ha cambiado a un 51,2% de participación de odontólogos particulares versus un 48,8% de centros de atención odontológica al año 2014. Además se aprecia que la facturación de odontólogos particulares

durante los últimos 4 años se ha mantenido estable, con un crecimiento relativamente plano del 2% anual versus la facturación de centros de atención odontológica que todos los años ha aumentado su participación relativa y hoy prácticamente iguala la facturación de los odontólogos particulares. Es importante si considerar que parte de las ventas reportadas por los odontólogos particulares están incluidas en la facturación de las clínicas dentales.

Otro punto importante al analizar la industria odontológica en Chile, es la tasa de penetración que presenta y que de acuerdo a la ya referida Encuesta Nacional de Salud (presentada en el Anexo N°1), se mide como el porcentaje de la población que asiste al odontólogo entre 1 y 2 veces al año, que para el año 2010 era de un 56% para el segmento de alto nivel educacional. Adicionalmente de acuerdo estudios realizados por el Colegio de Dentistas de Chile, el acceso de la población chilena a un odontólogo sigue siendo muy baja y que se sustenta adicionalmente en la gran diferencia de acceso a atención dental según el nivel educacional de las personas, ya que el 15,1% de las personas con un nivel educacional alto declara no haber visitado nunca al odontólogo o no haberlo hecho en los últimos 5 años, en el nivel educacional medio ese porcentaje aumenta a un 27,5% y en el nivel educacional bajo el porcentaje aumenta drásticamente a un 44,6%. Esta conducta se confirma también por investigaciones de la OECD, que indican que ante mayores ingresos de las personas mayor es la probabilidad que visite un odontólogo en un periodo de 12 meses (Fuente: OECD, Informe Health at Glance año 2011, http://www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/health-at-a-glance-2011/inequalities-in-dentist-consultations_health_glance-2011-57-en), como se aprecia en el siguiente cuadro:

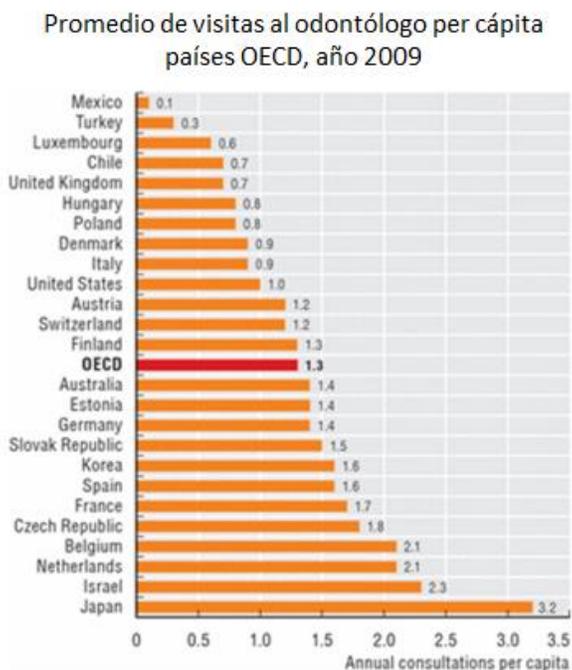
Probabilidad de visitar a un odontólogo en los último 12 meses
Por grupo de ingresos, año 2009



Visits in past two years.
Visits in past three months.
Source: OECD estimates (2011).

Al comparar esta información con los países pertenecientes a la OECD, Chile aún continúa con una brecha importante en términos de penetración y acceso, por lo que las oportunidades de crecimiento de la industria son bastante favorables.

De acuerdo al MINSAL, considerando las atenciones primarias, secundarias y de urgencias, las visitas al odontólogo en promedio per cápita el año 2009 fueron de 0,69 visitas por año (Fuente: Departamento de Estadísticas e Información de Salud. Ministerio de Salud. Disponible en www.deis.cl), mientras que la recomendación es de a lo menos 2 visitas anuales, siendo el promedio en los países OECD de 1,38 visitas por año (Fuente: OECD, Informe Health at Glance año 2011, http://www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/health-at-a-glance-2011/inequalities-in-dentist-consultations_health_glance-2011-57-en) como de aprecia en el siguiente cuadro:



Otro punto importante al analizar la oferta actual de las clínicas dentales, es que el servicio ha evolucionado a un servicio cada vez más personalizado y con mejores estándares de calidad (mejor equipamiento médico, infraestructura y especialización de los odontólogos) y que incluyen hoy técnicas cada vez más avanzadas y otras que alivian la tensión o reducen los miedos o incomodidades de muchas personas de asistir al odontólogo, como es la sedación consciente.

1.1 Oportunidad: Ingreso al Mercado de Centros de Atención Odontológica

Se detecta una clara oportunidad de ingresar a un mercado que presenta atractivas tasas de crecimiento, con una penetración aún baja en comparación a otros países comparables y que por consiguiente es esperable que mantenga al menos por un buen tiempo una tasa de crecimiento atractiva. Si bien en los últimos años se ha evidenciado un considerable aumento de centros de atención odontológica, aún la oferta no es capaz de satisfacer por completo la mayor demanda, lo cual se aprecia en las elevadas tasas de ocupación, mayores a un 60% que presentan las clínicas

comparables que se identificaron, cuyo análisis detallado se incorpora en el punto del análisis de los competidores.

Particularmente donde se ve un mayor potencial es en el sector oriente de Santiago, dado la estrecha relación que existe entre el mayor nivel de ingreso familiar y educacional y la mayor preocupación por la salud bucal, que implica una mayor demanda de este segmento de la población por cuidado e higiene bucal y por consiguiente una mayor concurrencia al odontólogo y gasto en atención dental. El análisis detallado de este punto se encuentra en el punto de análisis de los clientes.

Según el estudio realizado, se observa adicionalmente que los clientes demandan hoy un servicio de calidad e integral, que abarque todas las especialidades odontológicas en un solo lugar, con una atención rápida y cómoda, y además valoran positivamente nuevas técnicas como la sedación consciente y servicios en horarios extendidos como por ejemplo atención a primera hora en la mañana desde las 7:00 am o en la tarde hasta las 21:00. Esta información se obtuvo de un estudio de mercado que se realizó a través de una encuesta cuyos resultados completos se encuentran en el anexo N°2. Lo descrito anteriormente no es actualmente ofrecido por todos los centros odontológicos, por lo que hay una buena oportunidad para atraer consumidores entendiendo las necesidades que tienen y la calidad de servicios que requieren.

En conclusión, Clínica Dental Calma operaría en una industria con un importante potencial de crecimiento y en la cual hay varios servicios que las clínicas odontológicas actuales no satisfacen en su totalidad y pueden ser una oportunidad para el emprendimiento si es que se abordan de forma correcta.

II. Análisis de Mercado

En términos generales, la industria en la cual operará Clínica Dental Calma es la de Salud Bucal, la cual actualmente está dividida en dos áreas: i) la atención directa de odontólogos en sus consultas particulares y ii) centros de atención odontológica.

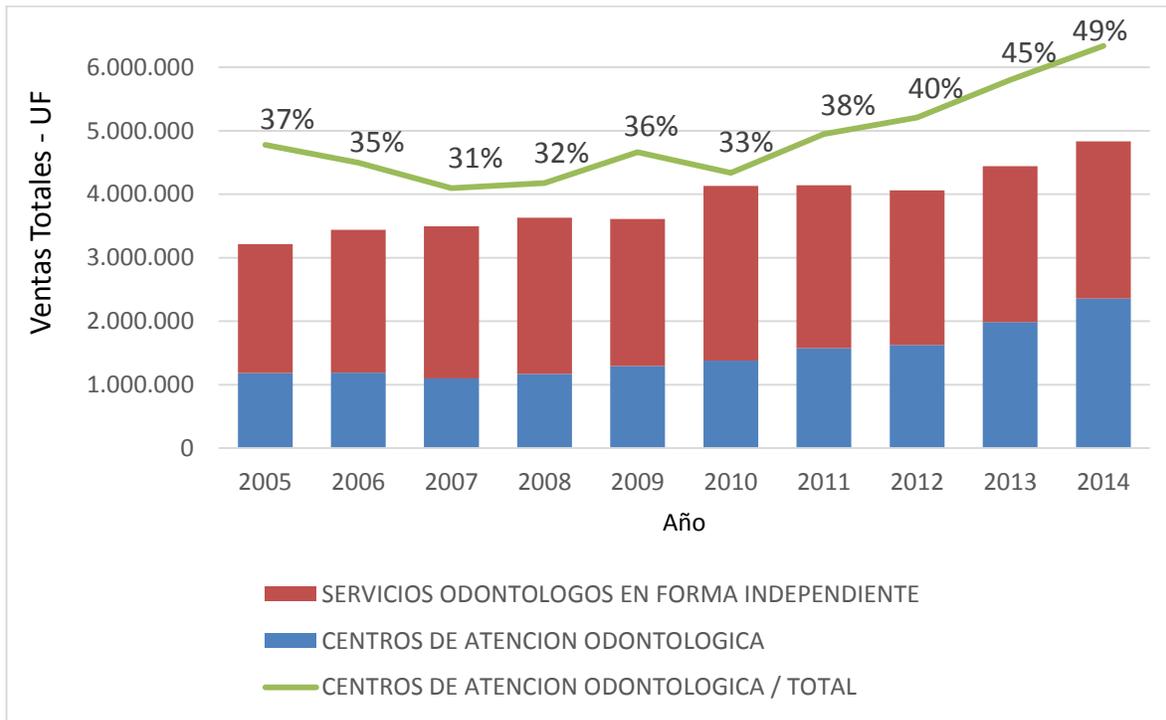
La primera, la atención directa de odontólogos en sus consultas particulares, es el modelo tradicional y más antiguo para satisfacer la demanda de salud bucal, en la cual los pacientes (consumidores) reciben los servicios de un odontólogo en particular, acotado a la especialidad que el profesional ofrece.

El segundo modelo para satisfacer la demanda de salud bucal, es la de centros de atención odontológica, en donde en un mismo lugar, se pueden entregar amplios y diferentes servicios asociados a la odontología, a través de varios odontólogos con diferentes especialidades e infraestructura requerida para tratamientos y servicios de mayor complejidad; es una atención integral al paciente, la cual adicionalmente puede entregar mejores condiciones comerciales a los pacientes, ya sea a través de convenios con empresas y formas de pago.

Dado que Clínica Dental Calma estará ubicada dentro de la región metropolitana, específicamente en el sector oriente de Santiago, en comunas como Vitacura, Las Condes o Providencia, se analiza exclusivamente la región metropolitana, en donde la industria de la salud bucal, el año 2014 generó ventas por un total de UF 4.835.067 (aproximadamente \$ 119.000 millones de pesos), y específicamente los centros de atención odontológica generaron ventas el año 2014 por un total de UF 2.357.295 (aproximadamente \$ 58.000 millones de pesos), lo que corresponde al 49% del total de las ventas de la industria de la salud bucal en la región metropolitana.

En el siguiente gráfico se puede observar la evolución de las ventas de los últimos 10 años del total de la industria y centros de atención odontológica en la región metropolitana, y el porcentaje de éste último sobre el total. Se puede apreciar que los centros de atención odontológica han ido aumentando su participación dentro del total de la industria, creciendo desde un 37% el año 2005 a un 49% el año 2014. Lo anterior queda reflejado en el crecimiento de la industria y los centros odontológicos, donde el crecimiento compuesto anual de los últimos 10 años de la industria ha sido un 4.2% anual, mientras que de los centros de atención odontológica ha sido de 7.1% anual. Lo anterior confirma que los consumidores con el pasar de los años están progresivamente aumentando su preferencia por satisfacer su necesidad de salud bucal en un centro odontológico en lugar de hacerlo en la consulta particular de un odontólogo independiente.

Evolución Ventas Industria Odontológica en la Región Metropolitana



Fuente: Servicio de Impuestos Internos

2.1 Análisis de la Industria

Dado lo anterior se define como industria o mercado donde operará Clínica Dental Calma, específicamente el mercado de centros de atención odontológicos en el sector oriente de la región metropolitana. Respecto a la atención de odontólogos de forma independiente, tal como se revisará más adelante, éstos se consideran como sustitutos para el mercado en análisis.

A continuación se realiza un análisis en detalle de la industria definida, a través de un análisis de Porter, el cual puede ser revisado con mayor detalle en el anexo n°3:

- i. **Barreras de Entrada:** Se determina un nivel medio bajo de barreras de entrada a la industria, lo que significa un nivel de atractivo de medio-alto para la industria, ya que la principal barrera de entrada corresponde a la inversión en infraestructura y equipos necesarios para la operación del centro odontológico. La infraestructura puede ser una oficina comercial desde 70m² (para Clínica Dental Calma se consideran 100 m² necesarios) la cual requiere de transformaciones internas para generar el *layout* del centro odontológico; y los equipos requeridos, principalmente sillones dentales y equipos de rayos X, los cuales son bastante estándar dentro de la industria, con diferencias mayormente en la calidad de los equipos. Es requerido cierto conocimiento especializado en odontología para tomar algunas de las decisiones de inversión en equipos. Por otro lado, la operación de una clínica odontológica,

tiene una estructura de costos con un alto porcentaje costos variables, por lo tanto no existen mayores economías de escala.

- ii. Barreras a la Salida: Se consideran barreras de nivel medio para salir de la industria, lo que significa un nivel de atractivo medio para la industria, debido a que en caso de requerir salir del mercado, existe un importante impacto negativo en el valor de los activos del centro odontológico, especialmente los correspondientes a equipamiento, los cuales tienen un alto grado de especialización, exclusivamente para la industria odontológica, por lo tanto el valor de liquidación de los mismos se podría ver deteriorado, siendo que no existe un importante mercado secundario de equipos e insumos odontológicos. Adicional a lo anterior, no existen otros factores que puedan afectar de forma importante la decisión de salida del negocio.
- iii. Poder de los Compradores: Existe un nivel medio-alto en el poder de los compradores, lo que específicamente entrega un bajo atractivo para la industria. Los compradores corresponden a los pacientes del centro odontológico, los cuales tienen una alta sensibilidad a los precios por los servicios ofrecidos, específicamente al valor recibido versus el costo pagado, y normalmente se realizan presupuestos de forma gratuita a cada paciente, los cuales pueden ser comparables con la competencia; adicional a un muy bajo costo de cambio a otro centro de atención odontológica para procedimientos estándar, en el caso de procedimientos más complejos es probable que se requiera el término del tratamiento en el mismo centro odontológico, pero posteriormente el consumidor tendrá la facilidad para cambiar de centro odontológico para una futura atención. Por otro lado, para un centro odontológico, el volumen de compra de cada paciente es muy bajo dentro del total de ventas del centro odontológico, es decir, existe una importante atomización de los ingresos por paciente, lo que tiene como ventaja una muy baja dependencia de pacientes específicos, y con ello se compensa en parte el alto poder de los compradores.
- iv. Poder de los Proveedores: Se determina un bajo nivel del poder de los proveedores, lo que implica un alto atractivo para la industria, ya que dado el modelo de negocio del centro de atención odontológico, el principal proveedor de servicios al centro odontológico son los propios odontólogos, y según estadísticas a nivel la nacional, existe una alta disponibilidad de profesionales odontólogos para trabajar en el sector privado de la salud bucal, por lo tanto el acceso a la contratación de odontólogos de calidad y con diferentes especialidades no es considerado como un factor de dificultad para la operación de un centro odontológico. Adicionalmente, respecto a proveedores requeridos para operación, correspondiente a los insumos dentales, existe una amplia oferta y baja concentración de diferentes proveedores, con los cuales se podría negociar condiciones comerciales acordes al negocio.
- v. Sustitutos: El nivel de sustitutos es de bajo-medio, lo que indica un alto atractivo para la industria, debido que para los centros de atención odontológica, los sustitutos son el otro modelo de negocios para la satisfacción de la necesidad de salud bucal, que son los

odontólogos que atienden de forma independiente, los que a pesar de tener los últimos años un crecimiento menor a los centros de atención odontológica, el año 2014 generaron el 51% de las ventas totales de la industria, por lo tanto siguen siendo actores muy relevantes en la industria. Los factores motivadores y de generación de valor de los sustitutos, difieren de los de los centros odontológicos, ya que los primeros apelan a factores de confianza personal y de relación/conocimiento del consumidor, mientras que los centros odontológicos ofrecen otros factores generadores de valor que los sustitutos generalmente no pueden entregar al consumidor, como son mayor tecnología, amplia disponibilidad de especialidades (servicio integral), convenios de precios y facilidades de pagados, entre otros, por lo tanto se determina que la propensión de cambio del consumidor que actualmente se atiende en un centro odontológico al sustituto es baja.

- vi. Rivalidad Competitiva: Existe un nivel bajo-medio de competencia, lo que genera un atractivo para la industria, ya que no se identifican actores dominantes en el mercado que tengan una influencia importante respecto a condiciones del mercado, tales como precios, lo que tiene como consecuencia que en general no ocurren guerras de precios entre competidores, o con muy baja frecuencia, exclusivamente entre competidos con estrategia de precios bajos

Con todo lo anterior en consideración, se concluye del análisis de la industria realizado, que la industria de Centros de Atención Odontológica en el sector oriente de Santiago, tiene un alto atractivo para la operación de un nuevo centro odontológico como Clínica Dental Calma.

2.2 Competencia

2.2.1 Servicios Ofrecidos

Se ha determinado un conjunto de servicios odontológicos que entregan los potenciales competidores de Clínica Dental Calma, para lograr una atención integral al paciente; entre los cuales se encuentran:

- Odontología general
- Odontopediatría
- Implantología
- Periodoncia
- Rehabilitación
- Ortodoncia
- Sedación
- Rayos X

Existe un especial énfasis sobre el servicio de sedación consciente, el cual es un factor diferenciador entre centros odontológicos, o también se puede considerar más como un servicio

mínimo que el centro odontológico debe ofrecer para lograr la experiencia y calidad que buscan los pacientes en los centros odontológicos del sector.

2.2.2 Competidores de Clínica Dental Calma

Teniendo en consideración la ubicación que se ha determinado para Clínica Dental Calma en el sector oriente de la región metropolitana, con posibilidad de comunas como Las Condes, Vitacura y Providencia, se han identificado los potenciales competidores directos de Clínica Dental Calma, los cuales están ubicados en algunas de las comunas indicadas y que ofrecen los servicios odontológicos anteriormente indicados. A continuación se presentan los competidores:

Competidor	Sucursales	Año de Operación	Convenios	Sedación	Odontopediatría	Servicios Ofrecidos				
						Implantología	Periodoncia	Rehabilitación	Ortodoncia	Rayos X
Norden	Las Condes	6 años	con Empresas	Sí	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Uno Salud	Las Condes, Vitacura y Providencia	7 años	Con Isapres y Empresas	Sí	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Clínica Everest	Lo Barnechea, Vitacura y La Reina	7 años	Con Isapres y Empresas	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Clínica Padre Mariano	Las Condes	22 años	Con Isapres y Empresas	Sí	Si	Si	Si	Si	Si	Si

Fuente: Investigación Propia

2.2.3 Análisis de Precios

Para el análisis de los precios de los centros odontológicos determinados como competidores, explicitados en la tabla anterior, se determinó una prestación promedio realizada por cada competidor, definida como la realización de una higiene y una obturación (caries), junto con el servicio de sedación consciente, en donde se ofrezca dicho servicio.

En base a lo anterior, se determinó el precio de la prestación promedio para cada competidor y se analizó su estrategia de precio, determinando 3 niveles de estrategia de precios: bajos, medios y altos.

	Higiene	Caries	Sedación	Precio Medio sin Sedación	Precio Medio con Sedación	Estrategia de Precios
Norden	\$ 74.000	\$ 60.000	\$ 92.000	\$ 134.000	\$ 226.000	Altos
Uno Salud	\$ 32.000	\$ 28.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 120.000	Bajos
Clínica Everest	\$ 43.000	\$ 42.500	\$ 60.000	\$ 85.500	\$ 145.500	Medio
Clínica Padre Mariano	\$ 34.000	\$ 60.000	No Disponible	\$ 94.000	-	Medio

Fuente: Investigación Propia

Los competidores clasificados bajo una estrategia de precios bajos pueden llegar a tener precios en sus prestaciones promedio por casi la mitad del precio que los competidores clasificados como de estrategia de precio alto, los cuales claramente apuntan a distintos segmentos de pacientes. En el caso de Uno Salud busca una alta rotación de pacientes, los cuales buscan en su mayoría satisfacer necesidades básicas y/o estándar de salud bucal, como por ejemplo obturaciones (tratamiento de caries), higienes y blanqueamientos dentales, los que no tienen mayor complejidad, incluso generando constantemente avisos promocionales en canales masivos de venta electrónicos como *Groupon*.

Para el caso de los competidores que tienen una estrategia de precios medio y alto, específicamente Norden, Clínica Everest y Clínica Padre Mariano, existe un mayor enfoque a la experiencia del paciente en su atención odontológica, en donde generalmente los pacientes privilegian satisfacer necesidades de salud bucal correspondiente a procedimiento de mayor complejidad, en donde la calidad y especialización juegan un mayor rol. En este caso sólo Norden y Everest tienen disponible el servicio de sedación consciente de ser requerido por el paciente.

2.2.4 Financiamiento de la Atención Odontológica

Un factor importante y diferenciador de los Centros de Atención Odontológica respecto a sus sustitutos, es la posibilidad de ofrecer financiamiento a los pacientes por los servicios ofrecidos, ya sea a través de descuentos o facilidades para el pago de los mismos. Dado lo anterior, se analizó si los competidores directos ofrecen convenios a sus clientes bajo los cuales ofrecen descuentos en los servicios, como una estrategia de poder acceder a otro segmento de consumidores, que posiblemente no podrían pagar directamente el costo completo de los servicios requeridos, determinándose que todos los competidores ofrecen convenios, ya sea con empresas y/o isapres, cada uno con particulares condiciones, y con lo anterior se accede a un mayor volumen de potenciales clientes. Adicionalmente, y de mayor importancia a los convenios indicados, son las facilidades de pago ofrecidas por los Centros de Atención Odontológica, como es el caso de

tarjetas de créditos en cuotas, lo cual es transversal a todos los pacientes del Centro Odontológico, y es un incentivo importante para el consumidor, el cual también es ofrecido por los competidores directos de Clínica Dental Calma.

Finalmente, es importante observar que los competidores analizados todos tienen más de 6 años de operación en el mercado, y todos comenzaron con la operación de una sola sucursal, y actualmente todas han abierto sucursales adicionales para aumentar su operación y capacidad, lo que ratifica el atractivo de la industria de centros de atención odontológica determinado en la sección anterior, junto con el período de desarrollo que se encuentra la industria, con un atractivo potencial de crecimiento.

2.3 Clientes

2.3.1 Segmento Objetivo

En línea con la ubicación en el sector oriente propuesta para Clínica Dental Calma, los clientes por ubicación demográfica serán principalmente del segmento socioeconómico ABC1, ya que los potenciales clientes son residentes, trabajan o circulan por el sector en el cual estará ubicada Clínica Dental Calma. Específicamente se determina que son grupos familiares o individuos del segmento ABC1 con la necesidad de satisfacer de forma centralizada los diferentes servicios odontológicos que requieren de forma grupal o individual, y una mejora en la experiencia de atención.

2.3.2 Motivación de Compra

En términos generales, la actitud de compra del segmento incluye la búsqueda de un mayor valor agregado por el servicios pagados, un factor diferenciador, y eficiencia en los servicios, ya que tienen una alta valoración por su tiempo, lo cual llevado a la salud bucal específicamente, la motivación de compra ocurre para recibir un servicio odontológico integral, donde pueda solucionar las distintas necesidades de salud bucal en un solo lugar, ya sea de forma grupal, en el caso de una familia, o individual, con menos visitas al centro odontológico. También la experiencia del servicio tiene una alta valoración por el cliente, en donde la calidad de la atención y los procedimientos recibidos son variables fundamentales. Finalmente, es importante destacar que son consumidores exigentes, los cuales demandan que se cumplan lo ofrecido y especialmente las expectativas que se generaron.

Para determinar lo descrito anteriormente se desarrolló una encuesta para conocer las preferencias y motivaciones de compra de los potenciales clientes para satisfacer sus necesidades de salud bucal en un centro de atención odontológico. La encuesta fue desarrollada de forma electrónica y fue contestada por más de 150 personas dentro del determinado segmento objetivo de Clínica Dental Calma. La totalidad de los resultados obtenidos se presentan en el anexo N°2.

Se identifican diferentes grupos objetivos dentro del segmento objetivo ya analizado anteriormente, los cuales adicionalmente tienen valoraciones y motivadores específicos:

1. Grupo Familiares: Buscan soluciones para todo el grupo familiar, el cual incluye adultos y niños, y en muchas ocasiones adultos mayores. Este grupo busca satisfacer amplias necesidades odontológicas, como odontopediatría y ortodoncia en diferentes edades junto con las necesidades de adultos, por lo tanto la posibilidad de entregar un servicio integral a todo el grupo familiar es de vital importancia.
2. Matrimonios Jóvenes sin hijos / Ejecutivos: Este grupo tiene una alta valoración por la experiencia recibida, tiene una alta expectativa y en general buscan una alta calidad en los servicios pagados. Tienen una especial valoración por su tiempo, por lo tanto la puntualidad en la atención, la posibilidad de agendar horas fuera del horario laboral, ya sea muy temprano en la mañana o tarde después de la jornada laboral, ofrecen un valor agregado para este segmento, junto con poder agendar horas de larga duración, para recibir tratamientos en menor cantidad de sesiones, y con ello disminuir las visitas al centro odontológico.
3. Empleados Administrativos: Existe muchas empresas con oficinas comerciales en el sector oriente, en las cuales hay un alto volumen de personas administrativas, que posiblemente no califiquen dentro del segmento socioeconómico inicialmente identificado, pero que por la ubicación y cercanía a su trabajo, tienen una motivación para asistir a un centro odontológico en dicho sector. Para este grupo, se identifica una oportunidad para realizar convenios con empresas del sector, que como parte de beneficios para sus empleados, puedan subsidiar parte de los costos odontológicos, con ello se puede capturar un volumen de requerimientos por servicios de baja complejidad.

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

3.1 Modelo de negocios

El Modelo de Negocio de Clínica Dental Calma consiste en ofrecer una solución eficiente en el control, tratamiento y prevención de enfermedades bucales a la población, para lo cual se debe realizar una correcta segmentación de clientes a los cuales estará dirigida en base al análisis de la industria realizado y a los cuales se puede ofrecer una propuesta de valor en base a las necesidades que estos consumidores requieren y sustentada en el concepto de experiencia superior, entregando una agradable y amistosa experiencia al paciente, disminuyendo sus miedos, ansiedades e incomodidades propias de la atención odontológica para poder lograr una adecuada relación con los clientes de forma que se genere un flujo de ingresos crecientes en el tiempo a través de una mejor optimización del factor de ocupación y adecuada estrategia de precios, con clientes satisfechos que permita una fidelización efectiva y vuelvan a acudir a la clínica para futuros controles o tratamientos y genere la publicidad por recomendación propia de clientes satisfechos que son el principal referente de los nuevos y potenciales clientes.

Una descripción de nuestro modelo de negocios se encuentra a continuación:



El detalle de cada punto del modelo de negocios es el siguiente:

1. Segmentos de clientes: De acuerdo al estudio de mercado realizado y conforme a la ubicación que tendrá Clínica Dental Calma, se define el segmento objetivo como hombres y mujeres (incluido niños) ABC1 y C2 entre 5 a 70 años, de ingreso medio a alto, que residen, trabajan o circulan frecuentemente por el sector oriente, al análisis completo se encuentra en el punto de Estrategia de Segmentación del Plan de Marketing.
2. Propuesta de Valor: Ofrecer una experiencia superior sustentada en una agradable y amistosa experiencia al paciente, disminuyendo los miedos, ansiedades e incomodidades propias de la atención odontológica y también una alta calidad de servicio, con el compromiso de entregar los diferentes servicios odontológicos ofrecidos, con la más alta calidad, a través de profesionales especializados, equipamiento e insumos de alto nivel. El análisis completo de nuestra propuesta de valor está en el siguiente punto de Descripción de la Empresa.
3. Canal de Distribución y Comunicaciones: Dado que se prestarán servicios de atención odontológica, en este punto el foco estará en ofrecer atenciones en instalaciones de primer nivel especialmente diseñadas para brindar la experiencia ofrecida y cumplir con las expectativas generadas.
4. Relación con el cliente: Se debe focalizar en una fidelización de los pacientes en base a una excelente experiencia y educación de salud bucal, fomentando al mínimo la frecuencia de visitas al año para revisiones preventivas, y adicionalmente entregando las facilidades requeridas por los pacientes para realizarse los procedimientos odontológicos que puedan requerir.
5. Flujo de ingresos: Es el resultado de lograr cumplir con la propuesta de valor ofrecida con éxito a los clientes.
6. Recursos claves: Se contará con una base de odontólogos de primer nivel en todas las especialidades requeridas, dado la relevancia que tiene para los clientes contar con odontólogos de prestigio y de primer nivel, y de dicha forma poder centralizar todas las necesidades de los clientes en un solo lugar, en Clínica Dental Calma.
7. Actividades claves: Servicios odontológicos de excelencia y técnicas de sedación a los pacientes.
8. Estructura de Costos: Dada la característica del modelo de negocio, la estructura de costos cuenta con un muy bajo porcentaje de costos fijos, siendo la mayor parte de los costos, los costos variables asociados a la remuneración de los odontólogos por cada atención a clientes realizada.

9. Red de Partners: Clave son los proveedores (odontólogos) y las alianzas o convenios con isapres, compañías de seguros y empresas, además de colegios para ampliar la base de potenciales pacientes.

3.2 Descripción de la empresa

Clinica Dental Calma será un centro de atención odontológico integral ubicado en el sector oriente de Santiago, específicamente en la Comuna de Las Condes, donde se ofrecerán controles preventivos, tratamientos y atenciones de urgencia de todas las especialidades odontológicas con el objetivo de preservar y mejorar la salud bucal de la población.

La Clínica adoptará una estrategia de precios medio-alta, es decir, un 40% superior al promedio de los aranceles definidos por el Colegio de Dentistas de Chile.

Se ofrecerá financiamiento directo para el pago de los tratamientos con plazos de pagos de hasta 12 meses a través de cheque y tarjeta de crédito.

Los horarios de atención serán de lunes a viernes desde las 7:00 hrs. hasta las 21:00 hrs. en horario continuado.

Servicios Ofrecidos por Clinica Dental Calma

Odontología General
Odontopediatría
Implantología
Periodoncia
Rehabilitación
Ortodoncia
Rayos X
Sedación
Operatoria

3.3 Propuesta de Valor

La Propuesta de valor de Clínica Dental Calma es ofrecer una experiencia superior sustentada en una agradable y amistosa experiencia al paciente, disminuyendo los miedos, ansiedades e incomodidades propias de la atención odontológica y también una alta calidad de servicio, con el compromiso de entregar los diferentes servicios odontológicos ofrecidos, con la más alta calidad, a través de profesionales especializados, equipamiento e insumos de alto nivel.

La alta calidad de servicio tiene por objetivo lograr un alto grado de satisfacción de los usuarios y se mide en los siguientes puntos:

- a. Atención de calidad: incluye la puntualidad, trato cordial y amigable en la recepción y con el profesional odontológico, comodidad en la sala de espera y box dental.
- b. Realizar diagnósticos correctos a los pacientes.
- c. Realizar los tratamientos en forma correcta, con las técnicas más modernas y lograr los mejores resultados posibles.
- d. Reducir al mínimo la cantidad de veces que los pacientes deban asistir a la clínica para completar sus tratamientos,
- e. Procedimientos sean en lo posible lo menos invasivos y molestos para los pacientes.
- f. Lograr una valoración de los pacientes en relación al precio pagado con respecto al resultado y experiencia lo más alta posible.

3.4 Estrategia de diferenciación

La propuesta de valor de la experiencia superior y servicios de alta calidad se sustenta en la estrategia competitiva de diferenciación siendo partes claves dentro de esta estrategia de diferenciación ofrecer un método de sedación consciente, contar con un equipo odontológico de primer nivel (de experiencia y prestigio), ofrecer una atención de calidad que implique puntualidad, atención personalizada y amable y un sistema ágil de reserva de horas y la posibilidad de ofrecer una atención integral con todas las especialidades odontológicas en un mismo lugar. La estrategia de diferenciación de la Clínica contempla ofrecer todos los atributos y servicios valorados por los consumidores o por los cuales los pacientes estarían dispuestos a pagar más de acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta de atributos valorados por los clientes a la hora de escoger un centro de atención odontológico y cuyos resultados se encuentran en el anexo N°2.

Resumen de los Principales atributos valorados por los clientes

- a. Sedación: Método de sedación consciente no invasiva mediante la administración de gas (óxido nitroso / oxígeno), utilizado por el 90% de las clínicas en USA. Este servicio requiere de odontólogos especializados, los cuales serán parte clave de los recursos de Clínica Dental Calma para proveer la propuesta de valor.
- b. Atención Dental: Este ítem comprende varios puntos valorados por los consumidores que están incorporados en la propuesta de valor como son contar con un equipo odontológico de experiencia y prestigio, comprometerse a brindar una atención puntual, además de una atención personalizada y amable (implica conocer a los pacientes) y tener un servicio ágil para la reserva de horas, junto con la proactividad esperado por los cliente para que se les recuerde de revisiones preventivas periódicas
- c. Servicios Integrales: Este punto es altamente valorado por los clientes, al esperar recibir los diferentes servicios odontológicos que puedan requerir en un solo lugar, minimizando el tiempo de atención y número de visitas requeridas al centro de atención odontológica.
- d. Infraestructura y Equipamiento: Los clientes valoran también que la clínica tenga un equipamiento y materiales de última tecnología, por ejemplo con cámaras intraorales,

radiografía digital y modernos Box dentales de atención, a lo que se suma contar con una disponibilidad de estacionamientos adecuada.

- e. Convenios: Con este punto se puede ampliar el segmento objetivo, ya que se puede acceder a clientes que directamente no tendrían la posibilidad de pagar los servicios odontológicos ofrecidos, pero que tienen circulación por el sector de Clínica Dental Calma y que a través de un convenio con empresas del sector e isapres, pueden acceder a otras condiciones económicas para los servicios.
- f. Mejor Experiencia: En base a lo que los consumidores están dispuestos a pagar más, se encuentra por ejemplo que es bien valorado la posibilidad contar con un horario de atención más amplio con posibilidad de asistir los días sábados y además ofrecer un horario extendido con atención desde las 7:00 hasta las 21:00, además de ofrecer un servicio de urgencia eficiente, donde las urgencia sean tratadas como tal y no se haga esperar demasiado a los clientes y por último que haya un agendamiento programado de los controles y cada 6 meses llamen a cada cliente para programar sus controles.

3.5 Estrategia de crecimiento

Para la operación de la clínica se contempla la compra de una oficina de 110m² aprox. en el sector oriente de la región metropolitana, y la habilitación de 4 box dentales, una sala de rayos X, una sala de esterilización, además de sala de espera y espacios comunes. La estrategia de crecimiento consiste en lograr utilizar lo más rápido posible la capacidad disponible de la clínica.

Se considera que cada atención tiene una duración de 30 minutos, y para completar la atención promedio a un paciente, correspondiente a la realización de una higiene y una obturación (caries), junto con el servicio de sedación consciente, se requerirá en promedio de 3 sesiones, incluyendo la sesión correspondiente al presupuesto del paciente y posibles cambios de horario que dejen sin ocupación dicha sesión. Adicionalmente como parte de la estrategia diferenciadora de Clínica Dental Calma, se ha decidido que la clínica atenderá en un horario extendido de 7am a 9pm, lo que significa una disponibilidad de 28 sesiones diaria por cada box dental.

Con todo lo anterior en consideración, se determina que la capacidad total máxima de atención de Clínica Dental Calma es de 747 pacientes al mes y 8.960 pacientes al año. En base a lo anterior se determina el concepto de “factor de ocupación” de la clínica, que corresponde a la cantidad de pacientes atendidos sobre la capacidad total de la clínica, y es dicho factor la base de la estrategia de crecimiento.

Como se puede observar a continuación, y en base al plan de marketing establecido, se propone comenzar con un factor de ocupación de 10% el primer año, y para el quinto año aumentar el factor de ocupación a 50%:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capacidad Máxima - Atención de Pacientes	8.960	8.960	8.960	8.960	8.960
Clientes Totales Atendidos	896	2.240	3.136	4.032	4.480
Factor de Ocupación	10,0%	25,0%	35,0%	45,0%	50,0%

3.6 RSE y sustentabilidad

Dentro de los objetivos propuestos, además de lograr desarrollar un negocio económicamente viable, se quiere ayudar a mejorar la salud de la población, específicamente cooperar en mejorar la educación y responsabilidad por la salud bucal por lo cual es importante contar dentro de la estrategia con planes o programas que ayuden a prevenir enfermedades bucales de forma preventiva, más que atender a pacientes con enfermedades ya declaradas, por lo cual se incentivará a los odontólogos a dar recomendaciones de los cuidados dentales que los pacientes deben seguir para evitar futuras enfermedades y mantener una salud bucal adecuada. Otro punto que consideramos importante es no rechazar ningún paciente por no tener los recursos suficientes para poder seguir algún tratamiento y tratar en conjunto de dar las facilidades económicas para que puedan completar sus tratamientos y de esa forma poder contribuir a una población (y no solo nuestro segmento objetivo) con una mejor salud bucal.

IV. Plan de Marketing

4.1 Objetivos de marketing

El Mercado Potencial en términos de cantidad de clientes en la región metropolitana durante el año 2015 es de un total de aprox. 1.300.000 clientes que en ventas equivalen a MM\$ 115.000 anuales. Este mercado potencial considera las atenciones de odontólogos en forma independiente como la de los centros de atención odontológica. Si se considera solo los centros de atención odontológica, el mercado potencial disminuye a 720.000 clientes o MM\$ 64.000 en términos anuales. El Objetivo de la Clínica es capturar parte de ese mercado potencial tomando en consideración la capacidad instalada anual de atención a pacientes, que para 4 box dentales, considerando atenciones de lunes a viernes de 7am a las 9pm es de 8.960 clientes. Si consideramos que la Clínica logra un factor de ocupación del 10%, equivaldría a atender un total de 896 clientes el primer año con lo cual alcanzaría una participación del 0,2% del mercado potencial de la región metropolitana. El objetivo de marketing es lograr al 5° año una participación de mercado del 1,0%, que equivaldría a un total de 4.480 clientes en forma anual con un factor de ocupación de la clínica del 50%. Esto implica aumentar en un 400% la cantidad de clientes con respecto al primer año de operación.

Con este supuesto de participación de mercado, las ventas totales de la clínica debiesen alcanzar el primer año los MM\$ 114 para llegar al 5° año a los MM\$ 817 en términos anuales.

4.2 Estrategia de Segmentación

Para identificar los grupos objetivos a los cuales va a estar dirigida la clínica primero debemos definir la base sobre la cual se hará esta segmentación.

En primer lugar utilizaremos las variables predictoras para segmentar en base a las características de los consumidores, específicamente a través de las características demográficas. En base a estas variables definimos que nuestro mercado potencial lo comprenderán Hombres y Mujeres (incluido niños) ABC1 y C2 entre 5 a 70 años, de ingreso medio a alto, que residen, trabajan o circulan frecuentemente por el sector oriente de Santiago, donde como se explica más adelante, es la ubicación en base al estudio del mercado que se realizó donde tiene más potencial de instalarse la clínica. El tamaño del mercado potencial lo encontramos con la información entregada por el INE y también por la Encuesta Única de Salud de los años 2009-2010, que indica que el 56% de los habitantes visita entre 1 y 2 veces al año a un Odontólogo. Estos datos nos entregan un tamaño de mercado potencial de aproximadamente 372.000 clientes entre las comunas del sector oriente incluidas La Reina, Las Condes, Lo Barnechea, Vitacura y Providencia.

La segunda variable que utilizaremos para segmentar es la de criterio en base a las características de los consumidores en relación al servicio que Clínica Dental Calma va a ofrecer y en base a los cual se identifican Familias e individuos con necesidad y búsqueda de centralizar los servicios odontológicos en un solo lugar, es decir, que reciban una atención integral sin necesidad de ir a

lugares de atención distintos si requieren atención en más de una especialidad odontológica y a la vez estén en búsqueda de una mejor experiencia de atención.

Grupos Objetivos de Clientes

En base a estas variables, definimos que la estrategia de segmentación de la clínica estará enfocada a los siguientes grupos objetivos: Grupos Familiares, Matrimonios Jóvenes sin hijos y Ejecutivos, Administrativos (convenios) y Demanda especial por sedación (publico variado), todos estos considerando que sean residentes, trabajen o circulen por el sector oriente, acotado a las comunas de La Reina, Las Condes, Lo Barnechea, Providencia y Vitacura.

Características Comunes Grupos Objetivos

Dentro de estos segmentos encontramos características similares y que respaldan su motivación de atención odontológica en Clínica Dental Calma y que se detallan a continuación:

- Actitud: Están dispuestos a pagar por un servicio mejor, diferente y que entrega un mayor valor agregado, diferenciador.
- Motivación de Compra: Mejor experiencia en el servicio de atención, pueden centralizar sus necesidades de atención de las distintas especialidades odontológicas y buscan recibir una atención de salud de calidad.
- Expectativas: Que se cumpla lo que se promete (experiencia diferente) y tratamientos y atención de calidad acorde al precio pagado.

Lo anterior fundamentado en la encuesta realizada de forma online, a 190 personas comprendidas dentro del mercado potencial. Los resultados de la encuesta se encuentran en el anexo N°2.

4.3 Estrategia de servicio

La estrategia competitiva de Clínica Dental Calma, será la diferenciación basada en la experiencia de los clientes y en la calidad del servicio, que se centrara en los siguientes atributos diferenciadores que se definen como los pilares para ofrecer la propuesta de valor a los clientes:

1. Sedación: Opción de sedación consciente no invasiva mediante la administración de gas (óxido nitroso / oxígeno), utilizado por el 90% de las clínicas en USA, y que en Chile aún no se encuentra masificada y solo es ofrecida por centros odontológicos de alto nivel, dentro de los cuales se encuentran parte de nuestra competencia relevante.
2. Atención dental de excelencia: Para ello se contratará a odontólogos especializados que presten una atención personalizada y en una infraestructura y equipamiento diseñado para apoyar la experiencia que se quiere brindar a los pacientes, de forma de ser realmente puntuales en el servicio que se ofrece, con un sistema ágil de reserva de horas y tener una disponibilidad de estacionamientos adecuada.

3. Tecnología de punta: Se tendrán modernos box dentales de atención, con equipamiento y materiales de última tecnología, cámaras intraorales y radiografía digital.
4. Mejor Experiencia: Pensando en lo que los consumidores estarían dispuestos a pagar más, encontramos por ejemplo que es bien valorado la posibilidad de asistir los días sábados, ofrecer un horario extendido con atención desde las 7:00 hasta las 21:00, además de ofrecer un servicio de urgencia eficiente, donde las urgencia sean tratadas como tal y no se haga esperar demasiado a los clientes y por último que haya un agendamiento programado de los controles y cada 6 meses llamen a cada cliente para programar sus controles.

Esta experiencia y calidad en la atención debe ser medible desde el primer minuto a través de una encuesta muy simple de satisfacción que se realice a los clientes nuevos y también a los clientes habituales cuando hayan terminado sus tratamientos, la idea es validar desde el inicio que la propuesta de valor ofrecida sea percibida por los clientes ya que por la naturaleza de la industria, la principal forma de posicionamiento y marketing es el realizado por los propios consumidores por el “boca a boca” que en definitiva garantizan el éxito o fracaso de este negocio.

4.4 Estrategia de precio

En base a la propuesta diferenciadora y que se centrará en dar la mejor experiencia a los clientes, se define que la estrategia de precios no puede ser una estrategia de precios bajos, ya que no estaría alineada con la propuesta de valor ofrecida a los clientes, los cuales tienen una alta asociación de calidad con precio. En base al estudio de mercado realizado, los clientes están dispuestos a pagar un mayor valor por recibir una atención de mayor calidad y a la vez al cumplir sus expectativas se logran una importante lealtad que propiciará repeticiones de atenciones con esos clientes en el futuro. Por lo tanto, si bien en un inicio se considera que se debe comenzar con precios atractivos con respecto a la competencia directa, las cuales en su mayoría siguen una estrategia de precios medios y altos, en el mediano plazo se espera lograr un posicionamiento de la Clínica Dental Calma, que permita cobrar un precio por sobre la media del mercado, y que posicione a Clínica Dental Calma como de alta calidad y excelente experiencia al cliente, alineado con la propuesta de valor ofrecida a los clientes.

A continuación se presentan los precios proyectados para la prestación promedio en Clínica Dental Calma, definida anteriormente como una obturación simple (tratamiento de caries), una higiene y un procedimiento de sedación:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Precio Promedio por Atención (\$)	\$ 127.500	\$ 157.500	\$ 165.375	\$ 173.644	\$ 182.326	\$ 191.442	\$ 201.014	\$ 211.065	\$ 221.618	\$ 232.699
Crecimiento		24%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%

Fuente: Elaboración Propia

Se propone exclusivamente como estrategia de entrada, inicialmente precios acordes a una estrategia de bajos precios, los cuales irán progresivamente aumentando a fines del primer año, para comenzar el posicionamiento de largo plazo de Clínica Dental Calma.

4.5 Estrategia de Distribución

Dado que la Clínica Dental Calma es prestadora de servicios en las instalaciones propias, la estrategia de distribución se concentrará básicamente en buscar una buena ubicación para establecer que sea accesible para el segmento objetivo y cuente a la vez con un flujo de público alto para atraer la mayor cantidad de clientes. El lugar definido, de acuerdo al análisis de la demanda y el segmento objetivo de clientes es el sector oriente de Santiago, específicamente en la comuna de Las Condes, cercano a sectores comerciales y de oficinas que permitan tener un alto flujo de pacientes de todos los segmentos objetivos de clientes definidos.

4.6 Estrategia de Comunicación y ventas

La primera etapa correspondiente a dar a conocer Clínica Dental Calma es crucial para la proyección de ventas que se estiman, ya que después del análisis con odontólogos y potenciales clientes, el mayor esfuerzo debe estar en lograr que los clientes vayan por primera vez al centro odontológico, ya que si en dicha primera asistencia del cliente se logra traspasar efectivamente la propuesta de valor al cliente, existe una alta probabilidad que el cliente continúe su tratamiento en Clínica Dental Calma, e incluso posteriormente recomiende a un tercero asistir al centro odontológico, ya que las referencias en la industria de salud son altamente valoradas por los clientes.

Dado lo anterior, se debe publicitar la apertura de Clínica Dental Calma a través de panfletos entregados directamente a potenciales consumidores que transiten por el sector donde estará ubicado el centro odontológico, indicando claramente la propuesta de valor, adicionalmente se considera publicitar en medios escritos que tengan como público objetivo los segmentos de Clínica Dental Calma, los que pueden ser revistas suplementos de diarios El Mercurio y La Tercera.

En la apertura de Clínica Dental Calma, para la atención de los primeros pacientes, se les ofrecerá la posibilidad de atenderse con sedación consciente sin costo, para que tengan la posibilidad de conocer el tratamiento y familiarizarse con la mejora de experiencia que dicho tratamiento entrega, ya que es altamente desconocido dentro de los potenciales clientes.

Adicionalmente, es de vital importancia tener operativa una página web para el centro odontológico, moderna y que refleje la imagen de calidad de Clínica Dental Calma, el cual permita conocer a los potenciales clientes de todos los servicios ofrecidos, y permitir la reserva web de horas para atenderse.

Simultáneamente se debe mantener una fuerte campaña de fidelización de clientes, es decir, hacer un exhaustivo seguimiento a clientes que tomen horas, pidan presupuestos o se hayan atendido en el centro odontológico alguna vez, para profundizar la experiencia del cliente con el centro odontológico.

Se proponen una segmentación de clientes producto de convenios con empresas e isapres. Dichos convenios deben comenzar a trabajarse desde el primer día, en donde se deben contactar a las empresas ubicadas en el sector de Clínica Dental Calma, para ofrecerles la posibilidad de generar un convenio con el centro odontológico, como beneficio para sus empleados. De igual forma se debe contactar a colegios e isapres que a través de convenio puedan generar un flujo de pacientes.

4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

4.7.1 Tamaño y Crecimiento del Mercado

Para el mercado, centros de atención odontológica en la región metropolitana, se generan proyecciones de tamaño y crecimiento en unidades, correspondiente al número de clientes atendidos al año, y en monto, correspondiente a las ventas totales del mercado, las que se presentan a continuación:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de Clientes Atendidos Anualmente	720.000	734.400	749.088	764.070	779.351
Crecimiento Clientes	2%	2%	2%	2%	2%
Precio por Prestación Promedio (\$)	\$ 89.250	\$ 93.713	\$ 98.398	\$ 103.318	\$ 108.484
Crecimiento Precio	5%	5%	5%	5%	5%
Ventas Totales del Mercado (miles de \$)	\$ 64.260.000	\$ 68.822.460	\$ 73.708.855	\$ 78.942.183	\$ 84.547.078
Crecimiento del Mercado	7,1%	7,1%	7,1%	7,1%	7,1%

Es importante considerar que en los supuestos para las proyecciones de la industria, el crecimiento promedio de los últimos 10 años (2005 a 2014) fue de 7.1% anual, pero específicamente el crecimiento de los últimos 2 años fue 22% y 19% respectivamente. Las proyecciones se generan a partir de la estimación futura de la cantidad de clientes atendidos anualmente y el precio de la prestación promedio definida previamente.

4.7.2 Proyecciones de Clínica Dental Calma

En base a lo anterior, se generan proyecciones de ventas y factor de ocupación para Clínica Dental Calma, las que suponen la misma prestación promedio descrita anteriormente por paciente, y el factor de ocupación de la capacidad instalada, que corresponde a la utilización de los 4 box dentales con la atención de pacientes para la entrega de los servicios correspondientes a la prestación promedio, considerando como horario disponible de atención de lunes a viernes de 7am a 9pm, de acuerdo a lo valorado por los potenciales clientes, lo que significa una capacidad diaria de 28 sesiones (de media hora cada) por día por cada box dental. Adicionalmente se considera que la prestación promedio indicada anteriormente requiere de 3 sesiones, incluida la correspondiente a la sesión requerida para el presupuesto del cliente.

Con todo lo anterior en consideración, la proyección mensual para el primer año de operación de Clínica Dental Calma y anual para los primeros 5 años es:

Proyección mensual 1er año

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Clientes Totales Atendidos	30	45	60	67	75	75	75	90	90	90	90	112
Precio Prestación Promedio (\$)	105.000	105.000	105.000	105.000	105.000	105.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000
Factor de Ocupación	4,0%	6,0%	8,0%	9,0%	10,0%	10,0%	10,0%	12,0%	12,0%	12,0%	12,0%	15,0%
Ventas Totales (miles de \$)	3.136	4.704	6.272	7.056	7.840	7.840	11.200	13.440	13.440	13.440	13.440	16.800
Crecimiento Ventas		50%	33%	13%	11%	0%	43%	20%	0%	0%	0%	25%
Participación de Mercado	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,2%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%

Proyección anual primeros 5 años

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Clientes Totales Atendidos	896	2.240	3.136	4.032	4.480
Precio Prestación Promedio (\$)	127.500	157.500	165.375	173.644	182.326
Factor de Ocupación	10,0%	25,0%	35,0%	45,0%	50,0%
Ventas Totales (miles de \$)	114.240	352.800	518.616	700.132	816.820
Crecimiento Ventas		209%	47%	35%	17%
Participación de Mercado	0,2%	0,5%	0,7%	0,9%	1,0%

4.8 Presupuesto de marketing y cronograma

El presupuesto de marketing requerido y cronograma del mismo están directamente relacionados con la estrategia de comunicación y ventas de Clínica Dental Calma, la cual en gran medida está relacionado a dar a conocer en centro odontológico en el segmento objetivo. El detalle se presenta a continuación, de forma mensual para el primer año, y posteriormente de forma anual. Existe una fuerte concentración de recursos para marketing para el primer año y específicamente en los primeros meses de operación de Clínica Dental Calma.

Proyección mensual 1er año

Gastos de Marketing (miles de \$)	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Flyers	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250
Publicaciones en Medios	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 300	\$ 300	\$ 300
Página Web	\$ 4.000	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300
TOTAL	\$ 7.750	\$ 4.050	\$ 4.050	\$ 850	\$ 850	\$ 850	\$ 6.550	\$ 6.550	\$ 6.550	\$ 850	\$ 850	\$ 850

Proyección anual

Gastos de Marketing (miles de \$)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Flyers	\$ 4.500	\$ 1.200	\$ 1.260	\$ 1.323	\$ 1.389	\$ 1.459	\$ 1.532	\$ 1.608	\$ 1.689	\$ 1.773
Publicaciones en Medios	\$ 28.800	\$ 3.600	\$ 3.780	\$ 3.969	\$ 4.167	\$ 4.376	\$ 4.595	\$ 4.824	\$ 5.066	\$ 5.319
Página Web	\$ 7.300	\$ 3.600	\$ 3.780	\$ 3.969	\$ 4.167	\$ 4.376	\$ 4.595	\$ 4.824	\$ 5.066	\$ 5.319
TOTAL	\$ 40.600	\$ 8.400	\$ 8.820	\$ 9.261	\$ 9.724	\$ 10.210	\$ 10.721	\$ 11.257	\$ 11.820	\$ 12.411

V. Plan de Operaciones

El plan de operaciones de Clínica Dental Calma se divide en tres áreas claves que son fundamentales para poder entregar la propuesta de valor ofrecida a sus clientes indicada en los puntos anteriores. La primera de estas áreas comprende todo el proceso de atención a los clientes que considera el lay out de la clínica como el proceso integral de atención desde que los pacientes agendan una hora, se envíen los presupuestos o pagan los tratamientos. La segunda área es la logística interna asociada al manejo de stock de inventarios de los insumos necesarios para atender a los pacientes y la tercera es la coordinación de los odontólogos y asistentes dentales para atender a los pacientes de acuerdo a las horas previamente agendadas.

El flujo de operaciones considera en la primera etapa el proceso de evaluación y presupuesto donde se reciben a los pacientes nuevos, después continúa con la etapa de tratamiento y finalmente sigue con la etapa de seguimiento una vez terminados los tratamientos respectivos de cada paciente.

El plan de desarrollo e implementación se inicia con la compra de la oficina y contratación del administrador general, que liderara todo el proceso de implementación para comenzar al noveno mes con la atención al público.

La Dotación de Clínica Dental Calama tendrá en el inicio con un staff reducido compuesto por el Administrador General, el Encargado de Ventas y Marketing, una recepcionista/secretaria y dos asistentes dentales, que en la medida que la operación de la clínica vaya aumentando se irán incorporando una segunda recepcionista/secretaria y más asistentes dentales.

Mayor detalle de este punto se encuentra en la Parte II del Plan de Negocios.

VI. Equipo del Proyecto

El Equipo del proyecto es muy relevante para el éxito del mismo, ya que es el responsable de definir e implementar la estrategia y a la vez definir la estructura de operación para que sea la más eficiente posible. El directorio lo compondrán los dos socios gestores más un tercer miembro que estará reservado para el potencial inversionista que ingrese a la propiedad de la Clínica.

El Equipo gestor lo componen Cristian Wall, Ingeniero Comercial de la Universidad de Chile, Magister en Dirección y Gestión Tributaria de la Universidad Adolfo Ibañez y que se encuentra finalizando un MBA en la Universidad de Chile con experiencia laboral de 12 años en diversas industrias y Enrique Steffens, Ingeniero Civil Industrial de la Pontifica Universidad Católica de Chile que se encuentra finalizando un MBA en la Universidad de Chile, con vasta experiencia en el sector financiero y bancario.

Ambos socios gestores se involucrarán dese el inicio y de forma permanente al proyecto a través del directorio de Clínica Dental Calma.

La estructura organizacional de Clínica Dental Calama está compuesta por dos equipos de trabajo, el primero corresponde a la administración que contará con un staff de 7 personas y el segundo al equipo de odontólogos necesarios para la atención de los pacientes en las diversas especialidades que ofrecerá Clínica Dental Calma.

Adicionalmente para el equipo de administración se proponen rentas de mercado y un sistema de incentivo correspondiente a un bono anual del 2,5% de las ventas con tope de 3 sueldos.

Es importante destacar que el equipo de odontólogos opera con un sistema de remuneración 100% y que corresponde a un porcentaje de las prestaciones realizada por cada odontólogo en el mes y que se define será un 50% de la venta.

Mayor detalle de este punto se encuentra en la Parte II del Plan de Negocios.

VII. Plan Financiero

La evaluación financiera se ha realizado con un perfil conservador, tomando como base un crecimiento de la industria en la región metropolitana del 7% anual. Adicionalmente se define que la inversión inicial considere capital de trabajo suficiente para no necesitar financiamiento externo durante el periodo de 10 años de evaluación del proyecto. El modelo considera adicionalmente que se debe mantener una caja mínima de \$20 millones y que se repartirán dividendos exclusivamente sobre la utilidad del período desde el año 4 en adelante con un tope de un 65% de las utilidades.

La inversión inicial de Clínica Dental Calma considera la compra de una oficina de 110 m², su habilitación y el equipamiento de los box dentales y sala de rayos x, lo cual se estima en \$299,7 millones, a lo que se suma una inversión en capital de trabajo de \$140 millones, sumando en total una inversión inicial de **\$439,7 millones**.

El estado de resultado proyectado entrega un margen bruto de 45% de las ventas y a partir del tercer año un margen Ebitda mayor a 20% de las ventas, el cual alcanza un 30% a partir del séptimo año de operación.

Para la valuación de Clínica Dental Calma, se utiliza una tasa de descuento de 15,0%, tasa con la cual se calcula el valor presente de los flujos del proyecto que entrega como resultado la siguiente valoración:

TIR = 24,2%
VAN (miles \$) = 441.725
PAY BACK = 7 años

Mayor detalle de este punto se encuentra en la Parte II del Plan de Negocios.

VIII. Riesgos Críticos

Lo principales riesgos críticos a los cuales está expuesta la Clínica y sus principales mitigantes son:

Nivel de Ventas menor al esperado siendo el principal mitigante la baja estructura de costos fijos con que operara la Clínica.

Negligencias y responsabilidad civil que se mitigara contratando odontólogos con experiencia y prestigio y adicionalmente se contrataran seguros de responsabilidad civil.

Riesgos Operacionales que se mitigara con la implementación de un software especializado en la gestión de clínicas dentales.

Dificultad para contar con los mejores odontólogos que se mitigara posicionando a la clínica en el segmento alto de la remuneración de mercado.

Adicionalmente esta analizada la estrategia de liquidación en caso que el proyecto no resulte exitoso, estimándose la perdida máxima en un 45% de la inversión inicial.

Mayor detalle de este punto se encuentra en la Parte II del Plan de Negocios.

IX. Propuesta a Inversionista

La propuesta al inversionista consiste en ofrecerle una TIR de un 20,2% por un inversión de \$300 millones que le entregará una participación del 49% de la propiedad de Clínica Dental Calma.

Los resúmenes de los indicadores de rentabilidad para el proyecto, socios fundadores e inversionista se presentan a continuación:

	Proyecto	Fundadores	Nuevo Socio
Participación en el Flujo de Caja	100%	51%	49%
Inversión Inicial (miles de \$)	439.700	139.700	300.000
TIR	24,2%	30,1%	20,2%
Tasa de descuento (WAAC)	15,0%	15,0%	15,0%
VAN (miles de \$)	441.725	298.799	142.926
Pay Back	7 años	6 años	8 años

Mayor detalle de este punto se encuentra en la Parte II del Plan de Negocios.

X. Conclusiones

Dado que el gasto actual en Chile destinado a la salud bucal en comparación a los países OECD es considerablemente más bajo, y el mercado de centros de atención odontológica presenta atractivas tasas de crecimiento, junto con una penetración aún baja en comparación a otros países comparables, es esperable que se mantenga al menos por un buen tiempo una tasa de crecimiento atractiva, ya que la oferta aún no es capaz de satisfacer por completo la mayor demanda, lo cual se aprecia en las elevadas tasas de ocupación, mayores a un 60% que presentan las clínicas dentales analizadas, y es por ello que existe un enorme potencial para la industria odontológica en Chile si el país se acerca a los niveles que tienen actualmente los países OECD.

Adicionalmente existen atributos valorados por los clientes que las clínicas odontológicas actuales no satisfacen en su totalidad y pueden ser una oportunidad para el emprendimiento si es que se abordan de forma correcta (servicio de calidad e integral, atención rápida y cómoda, nuevas técnicas como la sedación consciente y servicios en horarios extendidos)

Por su parte Clínica Dental Calma tendrá un modelo de negocio que consistirá en ofrecer una solución eficiente en el control, tratamiento y prevención de enfermedades bucales a la población, sustentada en el concepto de experiencia superior, entregando una agradable y amistosa experiencia al paciente, disminuyendo sus miedos, ansiedades e incomodidades propias de la atención odontológica y también una alta calidad de servicio, con el compromiso de entregar los diferentes servicios odontológicos ofrecidos, con la más alta calidad, a través de profesionales especializados, equipamiento e insumos de alto nivel.

Resumen Financiero

Total Proyecto	
Inversión Inicial (miles de \$)	439.700
TIR	24,2%
Tasa de descuento (WAAC)	15,0%
VAN (miles de \$)	441.725
Pay Back	7 años
Período de evaluación del proyecto	10 años

XI. Anexos

Anexo N°1 – Última visita al odontólogo – Encuesta Nacional de Salud 2009 – 2010

**Tabla V.2.23.15. Última visita al odontólogo, según nivel educacional (NEDU).
Tasa por 100 habitantes e I.C. 95%. Chile 2009-2010.**

ÚLTIMA VISITA AL ODONTÓLOGO	BAJO (n=1 415)	MEDIO (n=2.888)	ALTO (n=986)
Hace menos de 6 meses	16,8 (13,6 - 20,5)	22,8 (20,5 - 25,4)	30,9 (26,3 - 35,8)
Entre 6 meses y 1 año	16,3 (13,4 - 19,7)	19,9 (17,6 - 22,4)	24,9 (20,7 - 29,6)
Entre 1 y 5 años	22,3 (18,9 - 26)	29,8 (27 - 32,7)	29,1 (24,1 - 34,7)
Más de 5 años	38,5 (34,2 - 43,1)	22,5 (20,2 - 25)	13,9 (10,8 - 17,9)
Nunca lo ha visto	6,1 (4,5 - 8,3)	5,0 (3,5 - 7,1)	1,2 (0,6 - 2,6)

Fuente: ENS Chile 2009-2010.

Anexo N°2 – Encuesta sobre la preferencia en la elección de servicios odontológicos

Sexo del entrevistado		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Masculino	58,9%	112
Femenino	41,1%	78
	<i>answered question</i>	190
	<i>skipped question</i>	1

Edad		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Entre 18 y 24	5,8%	11
Entre 25 y 34	48,9%	93
Entre 35 y 44	22,6%	43
Entre 45 y 54	8,9%	17
Entre 55 y 64	11,1%	21
Mayor de 65	2,6%	5
	<i>answered question</i>	190
	<i>skipped question</i>	1

Estado Civil		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Soltero(a)	32,1%	61
Casado(a)	63,2%	120
Divorciado(a)/Separado(a)	4,2%	8
Viudo(a)	0,0%	0
Otro	0,5%	1
<i>answered question</i>		190
<i>skipped question</i>		1

Cantidad de hijos		
Answer Options	Response Percent	Response Count
0	40,5%	77
1	15,8%	30
2	16,8%	32
3	15,8%	30
4 o más	11,1%	21
<i>answered question</i>		190
<i>skipped question</i>		1

Nivel educacional		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Enseñanza Básica	0,0%	0
Enseñanza Media	2,6%	5
Técnico o Instituto Profesional	6,3%	12
Universitaria	59,5%	113
Estudios de Postgrado	31,6%	60
Otro	0,0%	0
<i>answered question</i>		190
<i>skipped question</i>		1

¿Cual es su situación laboral actual?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Trabajador Independiente	21,1%	40
Trabajador Dependiente	60,5%	115
Jubilado	1,6%	3
Dueña de Casa	5,3%	10
Busca empleo	5,3%	10
Estudiante	5,8%	11
Otro	0,5%	1
<i>answered question</i>		190
<i>skipped question</i>		1

Nivel de Ingresos Grupo Familiar (Pesos Chilenos)		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Menos de 500.000	3,2%	6
Entre 500.001 y 1.000.000	8,0%	15
Entre 1.000.001 y 2.000.000	11,2%	21
Entre 2.000.001 y 3.000.000	19,7%	37
Mas de 3.000.001	58,0%	109
<i>answered question</i>		188
<i>skipped question</i>		3

En general, ¿cuantas veces al año suele acudir usted al dentista?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
0	8,4%	13
1	57,1%	88
2	26,6%	41
3	4,5%	7
4 o más	3,2%	5
<i>answered question</i>		154
<i>skipped question</i>		37

A la hora de elegir un centro medico dental donde atenderse, cual de los siguientes atributos considera usted importantes en una escala de 1 a 7, donde 1 es no tiene importancia y 7 es muy importante.

Answer Options	No es Importante		Indiferente			Muy importante		N/A	Rating Average	Response Count
Cercano de mi hogar/lugar de trabajo	21	10	8	20	12	33	56	0	4,97	160
Cercano a medio de transporte (Metro/Transantiago)	57	6	6	39	11	15	23	2	3,50	159
Disponibilidad de estacionamientos	16	11	8	17	9	35	63	1	5,19	160
Que reciba en un solo lugar atención de todas las especialidades odontológicas	6	3	16	20	10	31	70	4	5,55	160
Comodidad de la sala de espera	19	11	11	31	28	30	28	2	4,52	160
Experiencia o prestigio del equipo odontológico	5	3	12	6	10	21	89	13	5,96	159
Que reciba una atención personalizada	5	3	12	9	10	38	75	8	5,83	160
Puntualidad en la atención	6	5	11	7	2	22	96	11	5,98	160
Amabilidad en la atención del personal	9	4	13	10	6	39	73	7	5,66	161
Equipamiento de alta calidad y ultima tecnología del box dental	6	6	13	5	7	42	74	7	5,76	160
Que el centro medico dental tenga convenios con isapres o empresas	8	4	15	13	8	23	78	12	5,62	161
Rapidez en la atención (personal o telefónica) para la reserva de horas	8	5	15	4	18	37	67	6	5,58	160
									<i>answered question</i>	162
									<i>skipped question</i>	29

Al considerar su experiencia pasada en la atenciones dentales, que tan dispuesto estaría a pagar más por los siguientes servicios adicionales o mejoras en la atención, en una escala de 1 a 7, donde 1 es nada dispuesto y 7 muy dispuesto.

Answer Options	Nada Dispuesto		Indiferente				Muy Dispuesto		N/C	Rating Average	Response Count
Tuviera la posibilidad de recibir sedación consciente para reducir su nivel de ansiedad y percepción del dolor, y con ello tener una atención más agradable	11	6	10	33	20	16	60	3	5,13	159	
Mayor espacio en el Box Dental	28	12	10	70	18	11	12	0	3,74	161	
Disponibilidad de TV en el Box Dental con posibilidad de elección de películas	41	9	14	55	16	11	13	3	3,51	162	
Salas de espera equipadas con juegos para niños	41	16	8	55	14	9	14	3	3,43	160	
Posibilidad de acudir los días sábados	19	9	10	31	9	25	53	4	4,85	160	
Posibilidad de acudir en horarios extendidos, desde las 7:00 am o en la tarde hasta las 21:00	11	3	13	26	20	20	62	6	5,25	161	
Atención de urgencia sin tener que esperar demasiado	6	2	8	13	17	39	71	5	5,78	161	
Que lo llamen cada 6 meses para coordinar su control semestral	16	5	11	32	14	23	55	5	5,00	161	
									<i>answered question</i>	162	
									<i>skipped question</i>	29	

Anexo N°3 – Análisis de Porter

	No Atractivo	Medio	Atractivo	
	Alto	Medio	Bajo	
INDUSTRIA	9	10	15	34
	26%	29%	44%	100%

	No Atractivo	Medio	Atractivo
	Alto	Medio	Bajo
Barreras de Entrada			
Relevante Inversión en equip. e Infra.		1	
Conocimientos especializados		1	
Economías de Escala			1
Identidad de Marca		1	
Alto % de Costos Fijos			1
Reacción Esperada de Competidores		1	
Protección y Regulación de la Industria			1
	7	4	3
	100%	57%	43%

	No Atractivo	Medio	Atractivo
	Alto	Medio	Bajo
Barreras a la Salida			
Especialización de Activos	1		
Barreras Emocionales			1
Restricciones Gubern. y Sociales			1
Valor de Liquidación de Activos	1		
	4	0	2
	100%	0%	50%

	No Atractivo	Medio	Atractivo
	Alto	Medio	Bajo
Poder de los Compradores			
Volumen de Compra			1
Sensibilidad al Precio	1		
Costo de Cambio	1		
Identificación con la Marca		1	
Impacto en la Calidad del Servicio	1		
	5	1	1
	100%	20%	20%

	No Atractivo	Medio	Atractivo
	Alto	Medio	Bajo
Poder de los Proveedores			
Disponibilidad de Odontólogos			1
Oferta de Insumos dentales			1
Costo de cambio de Proveedores			1
Insumos y Odont. como % de Costos Var.	1		
Niveles de Concentración de Proveedores			1
	5	0	4
	100%	0%	80%

	No Atractivo	Medio	Atractivo
	Alto	Medio	Bajo
Determinantes de la Rivalidad Competitiva			
Crecimiento de la Industria			1
Nivel de Costos Fijos			1
Capacidad Excesiva		1	
Calidad Producto/Servicio	1		
Identidad de Marca		1	
Concentración: Actor Dominante			1
Disponibilidad de Información		1	
Frecuencia de Guerra de Precios		1	
Costo de Cambio	1		
	9	4	3
	100%	44%	33%

	No Atractivo	Medio	Atractivo
	Alto	Medio	Bajo
Sustitutos			
Disponibilidad de Odont. Independientes	1		
Costo de Cambio			1
Calidad Comparativa		1	
Propensión del Comprador al Sustituto			1
	4	1	2
	100%	25%	50%

