

# Plan de Negocios

Anexo 5

**MOVI**  
•• **DENT**

Alumno Bárbara Gómez Pérez

Agosto 2019

## Contenido

<b>Resumen ejecutivo</b> .....	2
<b>Oportunidad de Negocio</b> .....	5
<b>Análisis de la Industria, Competidores, Clientes</b> .....	11
Industria.....	11
Competidores.....	12
Clientes.....	13
<b>Descripción de la empresa y propuesta de valor</b> .....	16
Modelo de negocio.....	16
Descripción de la empresa.....	18
Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.....	21
<b>Plan de Marketing</b> .....	25
Objetivos de marketing.....	25
Estrategia de segmentación.....	27
Estrategia de producto/servicio.....	28
Estrategia de Precio.....	31
Estrategia de Distribución.....	32
Estrategia de Comunicación y ventas.....	34
Presupuesto de Marketing y cronograma.....	35
<b>Plan de Operaciones</b> .....	38
<b>Equipo de Trabajo</b> .....	39
<b>Plan Financiero</b> .....	40
<b>Riesgos Críticos</b> .....	42
<b>Propuesta para el Inversionista</b> .....	43
<b>Conclusiones</b> .....	44
<b>Anexos</b> .....	46

## **Resumen ejecutivo**

Con MoviDent buscamos atraer capital a un proyecto de salud dental en la Región Metropolitana, donde la propuesta de valor se basa en dos grandes pilares.

El primero es optimizar el tiempo de traslado de los usuarios para recibir atenciones dentales, entregando un servicio de calidad, en un formato distinto e innovador, para lograr mayor capilaridad, con un formato más cercano y atractivo para nuestros usuarios.

El segundo pilar para generar valor radica en realizar convenios con empresas para acercar módulos de atención dental al mismo lugar de trabajo, y así cada colaborador puede preocuparse de su salud bucal sin perder tiempo de traslados y hacerlo en su horario laboral.

Las oportunidades del negocio surgen a partir de data sobre densidad poblacional y las grandes distancias que recorren a diario los habitantes de Santiago en sus diversos trayectos. Para poder ir durante la jornada de trabajo al dentista una persona tarda 90 minutos en total.

Por otra parte, las empresas se interesan por tener colaboradores sanos y comprometidos, están en una búsqueda permanente para generar condiciones que les permitan cumplir estos objetivos.

La estimación de demanda potencial es significativa y dinámica, crece acorde al aumento de la población en la región. La población de Santiago es de más de 7 millones de habitantes, de los cuales la mitad son potenciales clientes.

En Chile la frecuencia de visitas al dentista fue de 0,69 veces en el año 2017, lo que es bastante bajo si lo comparamos con el promedio de los países OCDE que es de 1,38 veces al año. <sup>1</sup>

Como inversión inicial el Plan de Negocios considera MM\$171 pesos, y con una ronda de financiamiento para salir a buscar MM\$ 330 pesos por el 70% de los flujos. Esta inversión equivale a un 66% del total de flujos deficitarios, sin embargo ofrecemos la opción de una TIR diferenciada logrando así el Inversionista Externo una TIR más atractiva equivalente a un 37,43%, versus la TIR del equipo emprendedor de 33,56% con un 34% de participación accionario, pero un 30% de los flujos.

Enfocados en construir un relacionamiento a nivel B2H (Business to Human) nuestro Plan de Marketing busca captar el interés de las personas dentro de las organizaciones que toman la decisión de convenios internos, a través de visitas periódicas, medios digitales, data bases y redes sociales que buscan posicionar nuestra marca en la mente de los potenciales usuarios y clientes, con especial énfasis en la calidad del servicio prestado, con precios diferenciados y orientado a generar convenios con empresas. Lograr asegurar un flujo permanente a un ticket

---

1 [www.OECD.org](http://www.OECD.org)

promedio conocido debido al sistema de copago entre empresa y colaborador/paciente evitando tener bajas tasas de ocupación resulta clave para la estrategia de MoviDent.

En relación a las atenciones que se prestarán proyectamos, con una tasa de ocupación al año 10 de un 80%, un total de 30.720 Partimos realizando 384 atenciones el año 1 con una tasa de ocupación del 20%.

El crecimiento de la empresa considera un Plan de Escalamiento de 3 etapas consistentes con las inversiones que se realizarán para obtener una mayor capacidad productiva. En la fase 1 contempla un carro, en la fase 2 se operará con 5 carros para llegar en la fase 3 a operar con diez carros en total.

El proyecto empieza a generar flujos positivos a partir del segundo semestre del tercer año, tiene un VAN de MM\$ 762 pesos y una TIR del 36,18%, considerando una tasa de descuento del 15,96%.

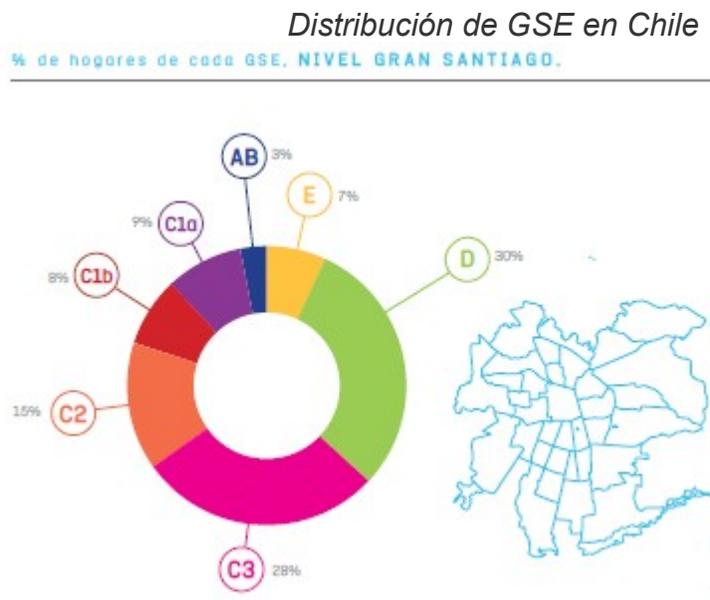
El valor terminal a perpetuidad en escenario conservador es de MM\$ 2.592, que, a su vez, equivale a 5,2 veces EBITDA año 10. Este valor terminal del proyecto se calculó a perpetuidad, por considerarse una vida útil indeterminada, que generará flujos permanentes y su continuación de marcha.

## Oportunidad de Negocio

### Tendencias de acceso a salud pública y perfil de población

Las caries representan solo la consulta básica para tratamientos dentales, toda la población necesita atención dental en diversos tratamientos, pero el acceso es bastante limitado ya que estos tratamientos no están cubiertos por Fonasa o Isapres. Durante el 2017, el 80% de las atenciones dentales, se realizó en el sistema Fonasa<sup>2</sup>

Dado ésto, el segmento al cual que nos enfocaremos es el C1a, C1b, C2, C3, con ampliación en algunos casos al D, que actualmente está desatendido y que sumados corresponden al 90% de los hogares del Gran Santiago, por lo que existen amplias alternativas de crecimiento.



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

<sup>2</sup> [www.Fonasa.cl](http://www.Fonasa.cl)

considerablemente bajo, por lo que existe un enorme potencial en la industria odontológica; 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.

Los últimos estudios realizados a nivel nacional reportan que la presencia de caries en niños de 2 años es de un 16,8%<sup>3</sup>, a los 4 años de un 49,6%, a los 6 años de un 70,4%<sup>4</sup>, a los 12 años de un 62,5%<sup>5</sup>. Existiendo gradientes por nivel socioeconómico para todos estos grupos.

En relación al acceso a atención dental, el 27,8% de la población declara no haber visitado nunca al profesional odontólogo o no haberlo hecho dentro de los últimos cinco años. El 4,3% de la población chilena nunca ha tenido una evaluación por un profesional odontólogo, lo cual es similar en todos los grupos etarios.

Es posible ver diferencias de acceso a atención dental según el nivel educacional, similar a lo indicado para la pérdida de dientes. 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 cinco años; en el nivel educacional medio ese porcentaje aumenta al 27,5% y en el nivel educacional más bajo asciende dramáticamente a un 44,6%.

---

<sup>3</sup> Ceballos M, Acevedo C, Corsini G, Jans A. Diagnóstico Nacional de Salud Bucal de niños de 2 y 4 años que asisten a la educación preescolar en la Región Metropolitana. Chile: Minsal; 2007.

<sup>4</sup> Soto L, Tapia R, Jara G, Rodríguez G. Diagnóstico Nacional de Salud Bucal del Niño de 6 Años. Santiago: Minsal; 2007.

<sup>5</sup> Soto L, Tapia R, Jara G, Rodríguez G, Urbina T, Venegas C, et al. Diagnóstico Nacional de Salud Bucal del Adolescente de 12 años y Evaluación del Grado de Cumplimiento de los Objetivos Sanitarios de Salud Bucal 2000- 2010. Chile: Universidad Mayor; 2007.

Según estimaciones de estudios realizados por el Colegio de Dentistas de Chile <sup>6</sup>, hoy un 30% de la población chilena tiene acceso al odontólogo; sin embargo, solo un 13% consulta al menos una vez al año.

El 70% de los chilenos no accede a la salud bucal en Chile y tanto el acceso como la calidad de la atención en salud bucal están supeditado a la capacidad de pago de las personas.

Por su parte el gasto bolsillo asociado a prestaciones de salud oral, fluctúan entre \$ 33.489.- (prestaciones preventivas) y \$ 298.300.- (prestaciones de apoyo) <sup>7</sup>

Chile es un país que ha dejado de lado la salud bucal de sus habitantes, donde la desigualdad salarial y de oportunidades se replica en el acceso a una buena salud bucal.

Si bien Chile tiene una deuda con todas las áreas de salud, esta deuda es aún más grave en el área de la salud bucal pues se ha abordado como un área aislada de la salud, pasando por alto las repercusiones económicas y sociales que implica el tener una mala salud bucal.

---

<sup>6</sup> Colegio de Cirujano Dentistas de Chile. Capítulo Ejercicio liberal. Informe Presente y Futuro de la Odontología en Chile. Santiago: Colegio de Cirujanos Dentistas de Chile; 2011

<sup>7</sup> Vargas-Sanhueza, 2014:1. Fundación Sonrisas

## Tendencias de jornadas laborales

El último reporte de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) en materia laboral, reveló que Chile es el **sexto** país en el que más horas se trabajan al año, con un total de 1.974.

Si bien existe una disminución con respecto a años anteriores, los chilenos trabajan alrededor de 200 horas más al año que el promedio de los países miembros de la institución y supera en más de 600 horas a Alemania, nación con solo 1.363 al año y la menor entre los 38 miembros.

Con datos de la encuesta Casen 2015, el Centro de Estudios Públicos realizó un informe sobre el tiempo de viaje que dedica cada persona para ir a su trabajo.

En el estudio, se consideró el tiempo total que le toma a la persona ir desde su vivienda hasta su principal trabajo. En el cálculo de los promedios de viajes, se excluyó a personas que trabajan desde sus casas o inician la jornada laboral desde las mismas.

En todas las ciudades el tiempo empleado en viajar en transporte público es mayor al de quienes lo hacen en un transporte privado.

Santiago es la ciudad en donde el trabajador más se demora en llegar a su fuente laboral, concretándolo en promedio en 40 y 60 minutos en transporte privado y

público, respectivamente. A estos tiempos se debe considerar el mayor tamaño de la capital y los crecientes niveles de congestión vehicular que se observan en ella.

Según el estudio del CEP, el 25% de los santiaguinos toma más de una hora en transporte al trabajo, y sólo un 8% toma más de dos horas. El promedio de viaje de los capitalinos es de **56 minutos**, superior a otras ciudades en donde los trayectos del hogar al lugar de trabajo toman poco más de 30 minutos.

Considerando estos antecedentes, vemos que la oportunidad de negocio de MoviDent se basa en que hay un mercado que va poco al dentista, que tiene un gasto de bolsillo en salud bucal atractivo; presenta deficiencias en su salud bucal; y que tiene altos tiempos de desplazamiento.

Por lo tanto, la oportunidad de nuestra idea es: facilitar el acceso a consultas dentales, ayudando a minimizar los traslados y entregando un servicio de calidad con un formato distinto, atractivo y más cercano al usuario.

MoviDent prestará servicios de consultas dentales en el formato de clínicas móviles, que podrán estar ubicadas en lugares de alto flujo de personas y/o en sus lugares de trabajo.

La oportunidad que presenta esta industria es a quienes puedan satisfacer la demanda con un formato distinto para lograr capilaridad, vía formatos más cercanos al paciente-cliente y de forma atractiva.

Alrededor de un 60% de nuestros encuestados <sup>8</sup> busca lugares de atención cercanos a sus lugares de trabajo.

Sus insights son:

- Necesito/Quiero ir al Dentista
- No tengo tiempo
- No puedo salir de la oficina

Solución: MoviDent se acerca a ti!

---

<sup>8</sup> Resultados completos de la encuesta en Anexo 2

## **Análisis de la Industria, Competidores, Clientes**

### Industria

En términos generales, la industria en la cual operará MoviDent 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.

Actualmente destacan en la Industria: Clínica Nómade, Norden, UnoSalud, Clínica Everest, Clínica Padre Mariano y O&E Grupo.

La tendencia mundial, más que de la industria, habla sobre personas que no tienen tiempo para muchas cosas, no por nada, hoy en día no necesitas hacer las compras en una tienda, basta con una app, así como disfrutar de tu comida preferida, una película, o pagar una cuenta; hoy cada vez más cosas se hacen a través de una app; lo que habla del insight sobre la valorización del tiempo de las personas en general.

Todos buscamos optimizar el tiempo y sobretodo, ahorrar traslados.

MoviDent permite acortar esos traslados e incluso eliminarlos, como por ejemplo ir al dentista entre tus reuniones, o a tan solo un par de pisos de tu puesto de trabajo, por ejemplo.

El mercado de la salud bucal tiene 2 aristas: acceder a atenciones en el sistema público o privado.

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 tasas de ocupación, mayores a un 60% que presentan las clínicas dentales analizadas.

### Competidores

Como principal competidor directo, encontramos a Clínica Nómade, quien ha desarrollado alianzas con la comuna de Las Condes

Sin embargo, hay una brecha que ellos no cubren hoy en día; y es a lo que apuntamos con MoviDent; Nómade se sitúa en estaciones de Metro, pero no tiene aún convenios con empresas para prestar servicios dentro de éstas.

Además, existen competidores indirectos del sistema público, como los Hospitales Públicos, los Centros de Salud Familiar (CESFAM), las Clínicas Privadas, las Consultas Privadas, entre otros. Servicios que no dan abasto de atención.

## Cientes

Hemos identificado 2 grupos de clientes:

**A) Clientes Empresa:** con 3 dimensiones:

Clientes institucionales, Clientes Empresa, Asociado

**B) Clientes Finales:** personas naturales.

**A) Clientes Empresa**

*A.1) Clientes Institucionales:* son aquellas Instituciones Públicas principalmente, por ejemplo, un Hospital rural o un Cesfam, que hoy cuenta con insuficientes odontólogos, o no tienen. MoviDent sería una oportunidad de satisfacer la demanda médica bucal de ese sector, pudiendo los Hospitales o Municipios, contratar nuestros servicios y así “tercerizar” las atenciones odontológicas. Además, de un beneficio social altamente percibido desde la comunidad, por lo que seríamos un servicio de apoyo para lograr una cobertura completa a la atención bucal.

Otro tipo de cliente institucional, son Universidades que impartan la carrera de Odontología, pero que no cuenten con la capacidad para entregar a sus alumnos instalaciones para la práctica y desempeño teórico-práctico de las materias.

También, Municipalidades que quieran beneficiar a sus residentes de servicios de Odontología, ya sea por déficit del sistema público de salud del lugar, como por beneficio de cercanía a lugares de difícil acceso.

A.2) Clientes Empresa: Ofreceremos a las empresas privadas contratar nuestros servicios para entregar beneficios a sus colaboradores, haciéndoles ahorrar muchísimo tiempo y generando un mayor engagement con la compañía.

El objetivo será cerrar convenios con empresas con una real preocupación por sus colaboradores y que busquen constantemente generar compromiso y beneficios diferenciadores con respecto a empresas de igual tamaño.

Empresas que participan constantemente en ranking de encuestas como GPTW o Merco, por ejemplo <sup>9</sup>:

Posición	Empresa	Puntuación	Anterior
1	CODELCO	10000	—
2	BANCO DE CHILE	8393	—
3	NESTLE	7635	—
4	BCI	7277	—
5	UNILEVER	6828	↑ 6
6	BANCO SANTANDER	6820	↑ 30
7	ENTEL	6801	↑ 8
8	COCA COLA	6783	↑ 16
9	TRANSBANK	6525	↓ 7
10	FALABELLA	6419	—
11	COLLAHUASI	6121	↑ 16
12	LATAM	6082	↓ 5

<sup>9</sup> <https://www.t13.cl/noticia/negocios/estas-son-mejores-empresas-chilenas-trabajar-segun-ranking-merco>  
Publicado: 11 julio 2018.

A.3) Asociado: convenio con redes existentes: los clientes finales y colaboradores que se atiendan con nosotros, serán diagnosticados, y revisados; en caso de necesitar soluciones que MoviDent no pueda satisfacer, como, por ejemplo: Implantes; serán derivados a una clínica asociada y podrán acceder a precios bonificados.

Pactaremos un fee a modo de “comisión” por cada cliente derivado a clínicas establecidas, valorizado según costo de adquisición de clientes.

**B) Clientes Finales**

**C) Clientes Finales:** personas naturales, dependientes, que deseen atenderse con profesionales de calidad y sin largos tiempos de espera. Que tienen la necesidad insatisfecha de querer ir al dentista, pero no pueden tomarse largos tiempos en horario de oficina.

Es un perfil sobre 25 años, de los GSE C1a, C1b, C2, C3 y D; presentan entre un 92% y un 10% de bancarización, domiciliado en la Región Metropolitana principalmente, que valoran eficientar tiempos de traslados entre sus hogares y lugares de trabajo; y con necesidades de atención dental.

## Descripción de la empresa y propuesta de valor

### Modelo de negocio

El beneficio que ofrece MoviDent es tener más tiempos para lo que quieras!.

Ahorro de tiempo al acceder a una atención de salud oral.

Propone una nueva forma de ir al dentista, sin tiempos de traslados, con visitas más eficientes y en sesiones de 30 minutos nuestros clientes podrán obtener atenciones de fluorización, higiene interdental, rehabilitación y refuerzo de la educación de salud bucal.

Implementaremos un módulo con todas las especificaciones y certificaciones requeridas, que pueda ser instalado dentro o en la cercanía de una empresa, de modo que, el colaborar solo deba reservar su hora, y estar a un par de pasos de distancia del lugar de atención, sin pérdidas de tiempo en traslados.

MoviDent tendrá un container adaptado, cumpliendo con la acreditación de sala de procedimiento móviles que exige Seremi de Salud.<sup>10</sup>

Se realizará una atención de Odontología Preventiva, lo que significa que no se realizará sedación consiente (anestesia) ni radiografía.

---

<sup>10</sup> <http://www.sortchile.cl/es/archivos/revistas/Inst.%20Consultas%20Dentales%20completo.pdf>

Este container será trasladado por una camioneta hasta el lugar de atención y estará dentro de las instalaciones de nuestros clientes, para poder brindar la atención a los colaboradores de ésta.

El convenio se hará con la empresa, donde los gastos de esta atención son pactados y con un copago por parte de la empresa como un beneficio al colaborador, y una parte más pequeña, de cargo del colaborador.

Dado que está todo coordinado con depto. De Bienestar de las empresas, ya desde días previos se informará a los colaboradores vía mail, sobre el operativo dental para que puedan inscribirse para una atención.

Con el fin de tener flujos de clientes asegurados de manera permanente y un flujo de ingresos garantizados nos enfocaremos en la atención de pacientes pertenecientes a Empresas e Instituciones.

#### Cientes Empresa:

Iremos a buscar convenios y operativos de salud bucal en empresas; para la empresa tendrá un valor fijo de atención y, además, nuestras atenciones las derivaremos a un socio estratégico con el cual trabajaremos en base a fee por cliente referido, valorizado en su costo por adquisición.

Este valor fijo de atención tendrá 2 componentes: el 70% será de cargo del empleador y el 30% del colaborador.

El pago del colaborar se realizará a través de retención en a la liquidación de sueldo, por lo que la empresa será quién pague íntegramente a MoviDent los servicios, mes vencido.

#### Clientes Institucionales:

Buscaremos convenios con Municipalidades, Corporaciones y/o Universidades, que no tienen personal o dependencias para cubrir necesidades.

En este caso, tendremos tarifas por hora/hombre de nuestro personal.

#### Descripción de la empresa

Dentro de las capacidades requeridas para la generación de valor por parte de MoviDent podemos mencionar las siguientes:

La capacidad de saber planificar, que se basa en la interacción de los directivos, la tecnología de información y de los insumos que son solicitados por el equipo de profesionales médicos que dan la atención directa a nuestros usuarios finales. Una adecuada planificación permitirá un mejor desarrollo en la administración de la demanda y al poder definir en forma óptima la ruta de atención dental con el objetivo de ser más eficiente en el uso de la mano de obra, equipos, cantidad de insumos y distancias de los traslados (costo y tiempo)

La capacidad de entrega del servicio, que se relaciona con las habilidades, competencias funcionales y competencias conductuales de nuestro personal encargado de la entrega del servicio que ofrecemos (higiene y prevención dental). Las habilidades requeridas incluyen empatía, orden, limpieza y rigurosidad.

Las competencias técnicas del personal, consideran un alto nivel de conocimiento de los procedimientos dentales, de los insumos, del equipamiento a utilizar y principalmente a lo referido con la anatomía y fisionomía.

Las competencias conductuales de los colaboradores, que plasman las capacidades mencionadas anteriormente son claves en nuestra empresa. Estas son motivación, valores, honestidad, adaptabilidad y trabajo en equipo.

Todo lo anterior origina nuestra principal Ventaja Competitiva, pretendemos crear valor al tener profesionales expertos cuyo know how permita que los procesos y rutinas de interacción de los recursos, para transformar las entradas en salidas, se realicen de forma eficiente, con altas capacidades de planificar, administrar y controlar la entrega óptima del servicio.

El servicio que otorga nuestra empresa es la utilización de productos de última tecnología, y la posibilidad de ofrecer el servicio en el lugar de trabajo, hace que resulte atractivo para el cliente. Es un servicio que va a favor de las tendencias actuales relacionadas principalmente con lo que busca el cliente: comodidad, personalización e innovación. Este tipo de servicio no es caro de imitar en costo ni en tiempo para nuevos entrantes o para empresas de servicios que no tienen grandes inversiones. Sin embargo, para los consultorios o clínicas, significaría un

mayor esfuerzo incorporar este tipo de servicio debido a que tiene incluido importantes inversiones relacionadas con el servicio de móvil.

Por último, un componente importante de este servicio por sus características, es la confianza el cual es un pilar fundamental para el establecimiento de relaciones a largo plazo con nuestros clientes, fidelizándolos.

## Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global

Proyectamos un crecimiento orgánico apalancado en la diferenciación de nuestra propuesta, buscando no un desarrollo de un servicio nuevo sino más bien un up grade de los servicios similares existentes.

Nuestra estrategia competitiva será una Estrategia de Enfoque por Diferenciación, dado que es una industria ultra fragmentada y donde nuestra ventaja competitiva más relevante, es la facilidad de acceso, la cercanía, la flexibilidad y el beneficio de ahorro de tiempo al acudir a una atención de salud oral de calidad.

Consideramos implementar nuestro modelo de negocio en RM. Su población es de más de MM 7 habitantes (Censo 2017). Nuestro target serán personas entre 25 y 64 años. Este grupo representa el 50% de la población de RM.

### Plan de Crecimiento

- Iniciaremos el servicio con una Clínica Dental Móvil cuya tasa de ocupación será del 60% al año 3.
- Atención de 30 minutos en horarios a convenir con la empresa, entre lunes y sábado si fuera necesario.
- En la atención se realizará odontología preventiva, no rehabilitadora. La atención de odontología preventiva consta de: diagnóstico, educación de higiene bucal, limpieza o destartraje.

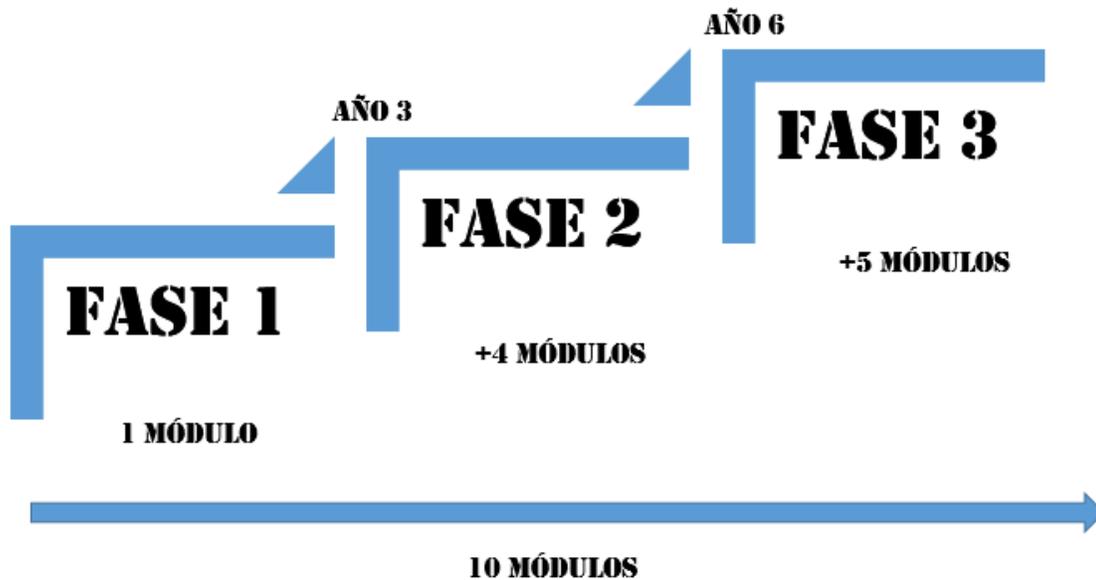
- El Plan Financiero se confeccionó considerando sólo el ingreso por ventas a Clientes Empresas e Institucionales.
- Estamos evaluando captar usuarios desde ya a través de referidos.
- Además, contamos con una base de 300 personas que al ser encuestadas estaban con la disposición a ser atendidos.
- Todo esto se potenciará una vez que lancemos nuestra página web.
- Un plan de adquisición de módulos de atención, donde llegaremos a tener 10 módulos al año 5.

También en el largo plazo evaluaríamos otras alternativas de negocio como la de diversificación hacia áreas complementarias, tales como atención de odontología de rehabilitación, he incluso entrar en otras industrias como: kinesiología, oftalmología y otorrinología.

Además, hay proyectos de diversificar el negocio con módulos móviles de rayos x para radiografías intra orales, que puedan complementar otros móviles ya existentes.

Nuestra visión e impacto global es ser reconocidos en el mercado como una Solución Integral de Atención de salud bucal al alcance de la mano y que contribuye al bienestar de las personas, ahorrándoles tiempos de traslados.

Road Map de Escalamiento:



Evaluaremos MoviDent en 3 fases:

Fase 1: Año 1 – 2,5

MoviDent atenderá con 1 módulo.

Fase 2: Año 2,5

MoviDent incorpora 4 módulos extras a la operación.

Fase 3: 4,5

MoviDent incorpora 5 módulos extras a la operación.

Completando así para el 2do semestre del año 5, un total de 10 módulos de atención.

## RSE y sustentabilidad

Al ser un servicio orientado a la salud no existen grandes externalidades negativas que puedan afectar el medio ambiente. Estamos contribuyendo al ecosistema económico y social al prevenir y/o curar enfermedades bucales brindando acceso a gran parte de la población a una atención fácil y oportuna. Ayudamos a evitar ausentismos, licencias médicas, mayores costos de operación, mayores gastos por tratamientos tardíos, entre otros.

El manejo y tratamiento de los desechos tóxicos que se utilizan en algunos insumos médicos está considerado en nuestra operación, de tal forma estamos contribuyendo a la descontaminación.

El sistema económico imperante en Chile permite que su población tenga poder adquisitivo para satisfacer sus necesidades primarias o básicas, siendo la salud la que requiere mayor atención.

Queremos personas felices trabajando en las empresas, que día a día sean más productivas lo que redundará en mejores resultados para éstas. Nuestro aporte es contribuir a la tranquilidad y mejor desempeño del trabajador satisfaciendo una importante necesidad de salud.

## Plan de Marketing

### Objetivos de marketing

Con la realización de este proyecto queremos ofrecer un servicio diferente y de calidad, que permita a nuestros clientes una mejor educación y salud bucal.

Los principales objetivos de marketing son:

- Establecer alianzas y convenios con prestadores y empresas, que nos permitan tener una base de clientes más amplia.
- Lanzamiento de la marca, apuntando a generar awarness, enfocado en construir posicionamiento.
- Generar una propuesta atractiva que a nuestros clientes les de valor, logrando así fidelizarlos, generando recompra y el boca a boca para nuevos clientes.
- Crecimiento de frecuencia de visitas de 1,5 veces por año por paciente.

Desde las métricas de marketing, trabajaremos en base a:

- Cantidad de alianzas y convenios con prestadores y empresas
- Inversión y medición de planes de SEM/SEO/SMM
- Frecuencia de visitas de 1,5
- Tasa de ocupación de las clínicas de año 1 en 20% y exit año 10 de 80%
- Participación de mercado de 0,9% al año 10

- Ciclo de Vida de los clientes superior a costo de adquirió de clientes
- Tasa de fuga de clientes menor al 20%
- Tasa de ingreso de nuevos clientes
- Encuestas de satisfacción semestral con nivel de aprobación sobre 75%.

## Estrategia de segmentación

Para nuestro proyecto hemos considerado adoptar la estrategia de segmentación diferenciada, dado que nos enfocaremos en la Fase 1 del proyecto, en nuestro target ya definido.

Esto nos permitirá conocer más en detalle las necesidades de nuestro target; nos facilita el diseño de una estrategia de marketing mix a la medida, más específica y eficaz, lo que nos permitirá aumentar la probabilidad de satisfacer las necesidades y gustos de los clientes.

Y sobre los criterios de segmentación, se ha definido trabajar principalmente en variables conductuales y psicográficos.

Nos enfocaremos publicitando en medios digitales como Posicionamiento en búsquedas en Google, Redes Sociales, cajas de luz en colectivos de zonas aledañas a polos de concentración de áreas de trabajo, páginas web de municipalidades y sectores de alto flujo peatonal y en movilización propia como estaciones de metro, buses y paraderos de transantiago, bicicletas urbanas.

Flyers y mails internos en las empresas con convenio.

## Estrategia de producto/servicio

Ofreceremos servicios dentales de calidad, con profesionales dedicados a la atención odontológica, los cuales están comprometidos con el bienestar de sus pacientes.

Un atributo que genera confianza y seguridad en los pacientes es que, como política interna, el especialista que inicie un determinado tratamiento será el encargado de finalizar el mismo ya que cada paciente y cada caso es único y por ello nuestros profesionales se esfuerzan en dar una explicación detallada de las distintas alternativas posibles para resolver cada situación.

Nuestro servicio también se diferenciará por la comodidad de acceder a éste, la facilidad de accesos y prestando un servicio de calidad en tiempos eficientes.

Además, le daremos un enfoque complementario a nuestro servicio, de cara a la comunicación que tendremos con nuestro cliente empresa; donde le hablaremos a quien toma la decisión de cerrar convenios de estas empresas; por lo general la persona de Bienestar, Convenios, entre otros en el área de Capital Humano de estas medianas y grandes empresas.

Nuestro servicio es mucho más que una atención de salud oral, se puede transformar en una herramienta para generar engagement con los colaboradores.

Cuando vemos los rankings de cuáles son los mejores lugares para trabajar en Chile, año tras año, esto son los atributos más importantes mencionados como gatilladores de diferencias:



11

Y esto habla de un cambio cultural en las organizaciones, que pasaron de ser buscadas, a ser ellas, quienes deben mostrarse atractivas para nuevos talentos. Dado esto, nace conceptos como *Employee Branding*: Quienes forman parte de una organización, son su cara visible. Por ello, es clave que cuando un colaborador hable sobre su empresa y de su trabajo, sienta motivación e interés de hacerlo, especialmente si hay un buen ambiente laboral.

Bajo ese contexto, muchas empresas han optado por incorporar el employee branding, como una nueva forma de dar a conocer de primera fuente, su forma de trabajo y valores al mercado, entregándole beneficios innovadores a sus colaboradores.

11 <http://www.greatplacetowork.cl/listas/mejores-empresas-para-trabajar-en-chile-2018/>

Esta es una tendencia que cada vez ha sido más valorada en el área de recursos humanos, tanto en nuestro país como en todo el mundo. Consiste en lograr convertir a los colaboradores en embajadores de la compañía, buscando que ellos se identifiquen con ésta y transmitan una buena imagen a su alrededor.

Con la llegada de la tecnología, se ha formado un entorno digital que ha hecho que, a través de herramientas como las redes sociales, quienes trabajan en una empresa influyan a otros colaboradores tanto internos, como externos.

Cabe destacar que el employee branding tiene varias ventajas para una empresa. Lo primero es que es posible aumentar su reputación, y así atraer candidatos altamente calificados o crear nuevas posibilidades de negocio.

Si una persona ve un entorno de trabajo sano y motivación en las personas que trabajan en ese lugar, le dan ganas de postular a esa empresa. El ambiente laboral es de gran importancia a la hora de elegir donde uno quiere crecer profesionalmente. Y la forma como un colaborador puede mostrar cómo es trabajar en un lugar, es clave para atraer talentos. Asimismo, que los trabajadores reflejen en sus opiniones una buena imagen corporativa, también es atractivo y puede llegar a clientes y potenciales clientes, lo que permite generar nuevas oportunidades comerciales.

Para que la influencia de un colaborador sea positiva, es importante que la compañía trabaje ciertos aspectos con el objetivo de generar felicidad y motivación en sus colaboradores, con el fin que cuando tengan que hablar de ellos, lo hagan en los mejores términos.

## Estrategia de Precio

Para la fijación de los precios por el servicio de entregaremos en el móvil dental, nos regiremos por las condiciones del mercado, es decir, según lo establecido como base en el Colegio de Dentista y, luego, ajustando a precio mercado, considerando los distintos tipos de segmento que atenderemos.

El precio final estará condicionado a las variables como la necesidad que tenga el cliente, los volúmenes de atención y forma de pago. Por esto utilizaremos una lista de precios donde cada segmento tendrá un descuento adicional, dependiendo del tipo de convenio que establezcamos ya sea con Municipalidades o empresas; de esta manera podemos compensar los mayores descuentos con mayores volúmenes de atención.

Ocuparemos una estrategia de precios Segmentada en nuestros 2 grandes grupos de clientes: Clientes Empresa y Clientes Institucionales.

En el caso de clientes Empresa, tendremos fijación de valores hora/hombre de nuestros profesionales según aranceles y valores establecidos según licitaciones del Mercado Público, donde una parte de valor de la atención será costeadada por la empresa y la parte restante, el colaborador. El valor por atención será de \$ 36.990.-

La parte del colaborador será retenida por la empresa, por lo que para efectos de ingresos para MoviDent, tendremos un pago único que realizará la empresa mes vencido.

En el caso de clientes Institucionales aplica lo mismo que en el caso anterior.

### Estrategia de Distribución

La estrategia de distribución será intensiva digital y en Vía Pública Tradicional.

#### *Digital (ON)*

El foco de nuestro plan de marketing digital estará centrado en construir posicionamiento de marca, credibilidad y confianza para facilitar la tarea del tomador de la decisión de la empresa, y desde los colaboradores, lograr una asertiva estrategia de push desde la perspectiva de los colaboradores.

Uso de redes sociales, como Facebook, Instagram, Google y Youtube.

Nuestra página web será una plataforma importante de conocimiento de nuestra marca y servirá de nexa a redes sociales y plataforma de gestión de horas disponibles.

También tendremos testimoniales, que sean colaboradores de distintas empresas, que tanto en las redes sociales de MoviDent, de la empresa en la que trabaja y en la de él mismo, pueda postear los beneficios de tener una atención de salud oral de calidad, innovadores y sin pérdidas de tiempo de traslado.

### Tradicional (OFF)

Mails corporativos, flyer en puntos críticos de tráfico tanto de sistema público como en intercepciones de calles de alto flujo; cercanías a polos de concentración de oficinas, por ejemplo.

## Estrategia de Comunicación y ventas

Desarrollaremos una estrategia basada creativamente en unos de los principales beneficios de nuestro servicio: libertad-ahorro de tiempo-rapidez-cercanía...una atención casi “sin moverse de su escritorio”. Una promesa que seduce a cualquier persona que tiene que visitar al dentista y salir de oficina en horas peak en Santiago.

## Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

<b>Tamaño de Mercado</b>	<b>Cantidades</b>
Total Habitantes Santiago	7.112.808
Potenciales Clientes Finales (50%)	3.550.536
Demanda potencial de atenciones x 1 año	1
Participación de Mercado	0,90%

En esta Fase 1, consideramos implementar nuestro modelo de negocio en RM. Su población es de más de MM7 habitantes<sup>12</sup>.

Nuestro target serán personas desde 25 años y con trabajo. Este grupo representa el 50% de la población de RM.

Si atendemos 8 horas al día, de lunes a viernes, y con consultas de 30 minutos por cliente, y teniendo 1 odontólogos, y con el supuesto de que cada cliente final

---

12 Censo 2017

sólo tiene 1 consulta al año, proyectamos una participación de mercado de un 0,06% para el año 1 con una tasa de ocupación total del proyecto bajo un perfil Conservador del 65%.

### Presupuesto de Marketing y cronograma

Nos abocaremos en esta entrega a trabajar sobre Plan de Marketing de la Fase 1.

Se focalizará en búsqueda SEM, al utilizar Google Adwords nos permitirá aparecer en posiciones privilegiadas en las búsquedas de dentistas.

Trabajaremos en tener un buen E-content para generar un buen SEO como base.

Se contratará publicidad en las redes sociales, además de promocionar nuestro fanpage en facebook, Instagram y Youtube.

La inversión en Plan de Marketing del Año 0 es de MM\$ 8,5 que incluye comunicación en Facebook, Waze a través de avisos de cercanía de nuestras clínicas, Merchandising corporativo para convenios con empresas principalmente, creación y mantención de página web. Además, contemplamos un analista como soporte e impresión de flyer y volanteo.

<b>Costo de Adquisición de Clientes</b>	
	<b>Año 1</b>
GAV Rem. Var. Gestores Comerciales	568.166
GAV Ventas y Marketing	33.300.000
GAV Community Manager	9.000.000
GAV Servicios Básicos	6.000.000
GAV Gestor Comercial	6.600.000
GAV Directores	21.600.000
GAV Agencia	3.600.000
<b>Totales Acciones Captación Clientes</b>	<b>80.668.166</b>
Pacientes atendidos	384
<b>CAC Año 1</b>	<b>210.073</b>

Vemos que la inversión inicial en marketing no es alta, dado que nuestro plan de marketing está basado casi en su totalidad por soportes digitales, además de nuestra estrategia de comunicarnos con nuestros clientes-colaboradores de empresas con quienes tengamos convenios, y no en la búsqueda al 100% de clientes de forma masiva.

Y para el caso de generar convenios con empresas, tendremos disponibles merchandising para generar recordación y una entrada positiva.

Si analizamos el Costo por Adquisición de cada cliente, veremos que baja considerablemente en la medida que logramos captar mayores convenios, y siempre siendo menor que LTV del proyecto.

Costo de Adquisición de Clientes										
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Totales Acciones Captación Clientes	80.668.166	126.591.034	134.426.995	141.244.992	157.328.736	170.571.648	170.571.648	176.253.312	176.253.312	176.253.312
Pacientes atendidos	384	1.616	6.912	11.520	20.160	26.880	26.880	30.720	30.720	30.720
<b>Costo de Adquisición</b>	<b>210.073</b>	<b>2.228</b>	<b>521</b>	<b>313</b>	<b>179</b>	<b>134</b>	<b>134</b>	<b>117</b>	<b>117</b>	<b>117</b>

Vemos que en un escenario conservador en cuanto a tasas de ocupación promedio del proyecto del 65%, en el año 1, nuestro CAC es de \$210.073 para año 1, cifra que se encuentra por sobre de nuestro LTV del proyecto para el año 1, y que se entiende producto del alto nivel de inversión para dar a conocerse al principio, sin embargo, para el resto de los años, nuestro LTV es mayor a nuestro CAC.

<b>LTV = Margen de beneficio por cliente * recurrencia de compra * Tiempo de vida medio</b>			
<b>Valor del Cliente (ingresos futuros)</b>	<b>Beneficio por cliente (en \$)</b>	<b>Atenciones en 1 año (en veces)</b>	<b>Tiempo de vida promedio (en años)</b>
<b>24.070</b>	<b>12.035</b>	<b>1</b>	<b>2</b>

El beneficio por cliente lo obtuvimos del cuociente entre el ebitda anual de la clínica dental móvil y el número de pacientes atendidos durante la evaluación del proyecto. En este escenario conservador, la propuesta es atender a lo menos 1 vez al año a cada persona y su vida útil la proyectamos a 2 años.

## **Plan de Operaciones**

Se ha considerado este proyecto bajo el alcance entregar atención de Odontología Preventiva. Se basa en prevenir o evitar la aparición de diferentes enfermedades, o a lo sumo, disminuir el grado de malignidad o destrucción de las estructuras buco dentarías en el caso que aparezcan. Tiene por finalidad interponer barreras que interfieran en el desarrollo de enfermedades bucodentales, tales como caries y gingivitis.

Estas prestaciones se pueden realizar en nuestra clínica móvil y no requerimos de mayores instalaciones extras a las del reglamento sanitario vigente.

La idea es que los colaboradores puedan acudir en su jornada de trabajo, previa reserva de hora, y que no tengan largos traslados para acudir a un servicio externo.

Hemos planificado el proyecto en 3 Fases. Todas las fases con foco geográfico en la ciudad de Santiago, Región Metropolitana.

Estimamos para MoviDent una tasa de ocupación promedio del 65% durante los 10 años que dura el proyecto, según 3 escenarios: Optimista, Conservador y Pesimista.

La atención de Clientes es fundamental dada la importancia que tiene la experiencia superior que se quiere ofrecer a los clientes como así mismo nuestra logística interna.

Respecto a las características del carro, al flujo de la operación, a las etapas de atención y al plan de desarrollo e implementación el detalle se encuentra en la Parte II del Plan de Negocios.

### **Equipo del Proyecto**

De gran importancia para el éxito del proyecto, es el equipo encargado de dirigir e implementar las estrategias propuestas, y de cómo se estructura dicho equipo en la empresa, de forma eficiente y eficaz.

La empresa contará con un directorio, compuesto por tres miembros, los dos socios gestores del negocio y un puesto adicional disponible para un potencial inversionista o asesor.

El modelo de negocios propuesto para MoviDent, involucra dos equipos de trabajo, por un lado, se requiere de un equipo de administración de planta de 5 personas, quienes trabajarán a tiempo completo en MoviDent, el que se compone de un Administrador General quien reportará directamente al directorio, un Ejecutivo Comercial, una Recepcionista y un Personal Administrativo.

La otra parte del equipo, que resulta ser un elemento diferenciador fuente de una ventaja competitiva, lo componen los profesionales odontólogos.

Respecto a los incentivos y compensaciones se propone un sueldo promedio de mercado. En relación a los cargos claves en nuestro modelo de negocio, es decir el profesional Odontólogo y el Gestor Comercial el sueldo estará por sobre la renta del mercado para esos cargos. Tendrán un componente fijo y otro variable, en

directa relación a las ventas, dentro de sus remuneraciones para incentivar una mayor productividad.

Mayores antecedentes se encuentran en la Parte II del Plan de Negocios.

## Plan Financiero

Para la evaluación financiera consideramos 3 escenarios a analizar siendo el pivote la tasa de ocupación y así obtuvimos los principales indicadores:

		Optimista	Conservador	Pesimista
<b>Tasa Ocupación</b>	Promedio 10Y	80%	65%	56%
<b>Ingresos</b>	Total 10Y (MM\$)	8.284	6.899	6.073
<b>EBITDA</b>	Total 10Y (MM\$)	3.408	2.245	1.551
<b>Capital de Trabajo</b>	Total 10Y (MM\$)	-118	-105	-92
<b>TIR</b>	Anual	48,23%	36,18%	27,81%
<b>VAN</b>	Anual (MM\$)	1.254	762	414

El financiamiento del proyecto se realizará, tanto con capital propio, proveniente de los aportes que harán los socios fundadores; y, de una ronda de financiamiento vía Inversionista. Los costos y gastos asociados a la operación de MoviDent los agrupamos en Costos de Producción y Gastos Generales y de Administración. Para el cálculo del Capital de Trabajo se consideró Cuentas por Cobrar a 30 días, Stock Insumos a 45 días y OPEX (GAV) de cada año. Respecto a la Inversión Inicial consideramos Plan de Marketing por MM\$ 8,5 e Inversión Tangibles por MM\$ 40 considerando Módulo de atención acondicionado y camioneta.

Para la valuación de Clínica Dental MoviDent utilizamos una tasa de descuento de un 15,96% el cual es obtenido a través del CAPM.

Respecto al valor terminal, realizamos, comparativamente los cálculos de Valor Terminal según cálculo de múltiplos de EBITDA último año, como Valor Terminal a Perpetuidad.

		<b>Perpetuidad</b>	<b>EBITDA x</b>
<b>Conservador</b>	VT (MM\$)	2.592	2.601
	VAN (MM\$)	762	764
	TIR	36,2%	36,2%

Bajo esta situación, y dado que creamos este proyecto pensando en su vida útil indeterminada y sus flujos permanentes, es que decidimos considerar a modo de valoración del proyecto, VT a Perpetuidad.

Mayores antecedentes se encuentran detallados en la Parte II del Plan de Negocios.

## Riesgos Críticos

Como en todo negocio, existen un sinnúmero de riesgos que pueden comprometer el éxito del proyecto MoviDent, debido a lo cual es importante tratar de identificarlos y a la vez tener definidos previamente cursos de acción para tratar de mitigarlos. Después de realizar un cuidadoso análisis del proyecto, los principales riesgos encontrados y sus posibles mitigantes son los siguientes:

- Nivel de Ventas menor al esperado.
- Negligencias y responsabilidad civil: en la atención de salud y especialmente en la atención odontológica este riesgo siempre está latente.
- Riesgos Operacionales: contaremos con un software especializado en la gestión de clínicas dentales, de forma que permita una coordinación adecuada de las horas de atención, de los turnos de los odontólogos y del manejo de inventarios.
- Riesgos de Obtención de Permisos: no existe una reglamentación específica para acreditación de sala de procedimientos para Clínicas Móviles, que pudieran entorpecer o hacer más lenta la iniciación del proyecto en cada una de sus Fases.



## Propuesta para el Inversionista

La propuesta para el Inversionista en el escenario Conservador; y bajo el supuesto que se realizará 1 ronda de levantamiento de capital y financiamiento propio se resume así:

Escenario Conservador	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>Resultado Final</b>		<b>-120</b>	<b>-140</b>	<b>-38</b>	<b>35</b>	<b>220</b>	<b>260</b>	<b>249</b>	<b>336</b>	<b>336</b>	<b>336</b>
Depreciación		2	4	9	17	24	34	34	34	34	34
Valor Terminal		-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.592
Inversiones	-34	-15	-	-130	-	-170	-	-	-	-	-
Capital de Trabajo	-3	-0	-5	-31	-7	-46	-	-13	-	-	-
<b>Flujo de Caja (MM\$)</b>	<b>-36</b>	<b>-134</b>	<b>-140</b>	<b>-190</b>	<b>45</b>	<b>27</b>	<b>294</b>	<b>270</b>	<b>370</b>	<b>370</b>	<b>2.962</b>



	MM\$	Peso %
Emprendedores	-171	34%
Inversionista	-330	66%
<b>Total Déficit Flujos</b>	<b>-501</b>	<b>100%</b>

PROPORCIONALIDAD CON TIR DIFERENCIADA		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Flujos (MM\$)		-36	-134	-140	-190	45	27	294	270	370	370	2962
TIR		36,18%										
		<b>Flujo Inversionista Externo</b>										
% Accionario Externo		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
% Accionario	66%	-24	-88	-92	-125	32	19	206	189	259	259	2074
% Flujos	70%											
TIR		37,43%										
		<b>Flujo Inversionista Emprendedor</b>										
% Accionario Interno		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
% Accionario	34%	-12	-46	-48	-65	14	8	88	81	111	111	889
% Flujos	30%											
TIR		33,56%										

Proponemos una Inversión de accionario externo de un total de MM\$ 330, lo que equivale a un 66% del total de flujos deficitarios, sin embargo, para ser más atractiva la oferta, ofrecemos la opción de una TIR diferenciada a través de una mayor participación en el negocio pasando de un 66% a un 70%, logrando así el Inversionista Externo una TIR de 37,43%, versus la TIR del equipo emprendedor de 33,56% con un 34% de participación accionario, pero un 30% de los flujos.

## Conclusiones

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, evitar traslados, servicios en horarios extendidos)

Por su parte MoviDent tendrá un modelo de negocio aún poco explotado e innovador, que consistirá en ofrecer importantes ahorros de tiempos de traslados junto con 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; sin pérdidas de tiempo y en la cercanía de su lugar de trabajo.

Además, el hecho de apuntar a Empresas e Instituciones como la principal fuente generadora de pacientes origina una ventaja competitiva difícil de imitar, dado que su vinculación a nivel de jefes de personal, encargados de bienestar y sindicatos, entre otros, establece vínculos permanentes en el tiempo, que favorecen la recurrencia de sus empleados, cimentando las bases de una fidelización que

rentabiliza la relación comercial a futuro. El modelo de negocio asegura flujos estables y crecientes en el tiempo llegando a multiplicar por 10 los pacientes atendidos al final del proyecto con costos de adquisición decrecientes que lo hacen muy rentable en relación con la inversión realizada.

Como conclusión nuestro proyecto viene a satisfacer a un segmento muy interesante y rentable dentro del ámbito de la salud dental, ya que al establecer alianzas con empresas interesadas en mejorar el bienestar de sus colaboradores de manera eficiente nos puede posicionar como líderes en este mercado, al no vislumbrar iniciativas que se enfoquen en este nicho específico y menos que entreguen una solución de conveniencia y calidad como la que propone MoviDent.

El atractivo del negocio para el inversionista tiene relación con obtener un retorno por sobre el capital invertido (TIR de 37,43%).

## Anexos

### Anexo N° 1- Segmentación grupos socioeconómicos actualizada.

Fuente: AIMChile 2018.

GRUPO	RECURSOS DEL PRINCIPAL SOSTENEDOR DEL HOGAR						
	INGRESO TOTAL PROMEDIO DEL HOGAR	EDUCACIÓN	Ocupación	SISTEMA DE SALUD	TARJETA DE CREDITO BANCARIA	VEHICULO PARTICULAR	TELEFONO MÓVIL
<b>E</b>	M\$ 324	La mayoría (54%) no va más allá de la enseñanza básica.	98% trabajo en oficinas sin requisito de educación formal, principalmente trabajadores no calificados.	95% pública (FONASA).	5%	14%	84% tiene celular con prepago y 8% con contrato.
<b>D</b>	M\$ 562	La mayoría (54%) llega a la enseñanza media pero no va más allá de esta.	93% trabajo en oficinas sin requisito de educación formal, principalmente operadores y vendedores.	90% pública (niveles A y B de FONASA).	10%	22%	74% tiene celular con prepago y 17% con contrato.
<b>C3</b>	M\$ 899	La mayoría (53%) completa la enseñanza media y un 27% va más allá, sobre todo a nivel técnico.	70% trabajo en oficinas que no requieren educación formal, 30% accede a empleos que sí lo requieren.	76% pública (niveles A y B de FONASA).	24%	32%	58% tiene celular con prepago y 37% con contrato.
<b>C2</b>	M\$ 1.360	Mayormente profesionales técnicos (48%) y, en menor medida, universitarios (26%).	58% trabajo en oficinas que requieren educación formal, 47% son técnicos y profesionales.	56% pública (niveles B, C y D de FONASA) y 32% privado (ISAPRE).	41%	44%	59% tiene celular con contrato y 39% con prepago.
<b>C1b</b>	M\$ 1.986	Mayormente profesionales universitarios (71%).	81% trabajo en oficinas que requieren educación formal, principalmente directivos y profesionales de nivel alto (56%).	51% privado (ISAPRE) y 39% pública (nivel D de FONASA).	60%	49%	72% tiene celular con contrato y 26% con prepago.
<b>C1a</b>	M\$ 2.739	Profesionales universitarios (95%), unas pocas con postgrado (3%).	92% son directivos y profesionales de alto nivel.	76% privado (ISAPRE) y 19% pública (nivel D de FONASA).	77%	59%	84% tiene celular con contrato y 16% con prepago.
<b>AB</b>	M\$ 6.452	Profesionales universitarios (99%), buena parte con postgrado (30%).	100% son directivos y profesionales de alto nivel.	89% privado (ISAPRE).	92%	78%	89% tiene celular con contrato y 10% con prepago.

Información desde la web:

<https://cipchile.cl/2013/01/28/chile-ingresos-de-pais-desarrollado-y-salud-oral-tercermundista/>

<https://www.eldinamo.cl/nacional/2018/03/07/medicion-ocde-chile-es-el-sexto-pais-que-mas-horas-trabaja-al-ano/>

## Anexo N° 2 - Resultados completos de la encuesta realizada:

Respuestas: 492

Fecha de ejecución: 7 al 13 de enero 2019, en Stgo.

<b>Cuenta de 1. Sexo</b>	
<b>1. Sexo</b>	<b>Total</b>
Femenino	68,67%
Masculino	31,33%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>

<b>Cuenta de 2. Edad</b>	
<b>2. Edad</b>	<b>Total</b>
de 36 a 45 años	42,67%
de 25 a 35 años	31,33%
de 46 a 59 años	22,67%
de 46 o más	2,00%
mayor de 60 años	0,67%
de 30 a 45 años	0,67%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>

<b>Cuenta de 3. Renta líquida familiar en \$</b>	
<b>3. Renta líquida familiar en \$</b>	<b>Total</b>
más de 2,5 millones	58,00%
entre 1,6 y 2,5 millones	15,33%
entre 1,2 y 1,6 millones	10,00%
entre 750 mil y 1,2 millones	8,00%
entre 300 y 750 mil	6,00%
más de 1 millón	2,67%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>

<b>Cuenta de 4. ¿Cuál es tu frecuencia de visitas al dentista?</b>	
<b>4. ¿Cuál es tu frecuencia de visitas al dentista?</b>	<b>Total</b>
1 vez al año	46,00%
2 a 3 veces al año	23,33%
no he ido en los últimos 2 años	13,33%
no fui el 2018	12,00%
más de 3 veces al año	2,67%
1 año o menos	1,33%
más de 2 años	1,33%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>

**Cuenta de 5. ¿Por qué razones no vas al dentista?**

<b>5. ¿Por qué razones no vas al dentista?</b>	<b>Total</b>
no tengo tiempo	46,67%
es muy caro	24,00%
no tengo convenio o la isapre no me cubre	13,33%
no puedo salir en horario de oficina	11,33%
no hay uno cerca	4,67%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>

**Cuenta de 6. ¿Cuál es el valor del último tratamiento o visita? (en \$)**

<b>6. ¿Cuál es el valor del último tratamiento o visita? (en \$)</b>	<b>Total</b>
entre 100 y 300 mil	24,67%
entre 50 y 100 mil	20,67%
entre 300 y 600 mil	16,67%
entre 20 y 50 mil	16,00%
entre 600 mil y 1 millón	8,67%
menos de 20 mil	5,33%
más de 1 millón	5,33%
más de 40 mil	2,00%
entre 20 mil y 30 mil	0,67%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>

<b>Cuenta de 7. ¿Irirías al dentista si te visitaran en tu lugar de trabajo?</b>	
<b>7. ¿Irirías al dentista si te visitaran en tu lugar de trabajo?</b>	<b>Total</b>
No	30,00%
Si	70,00%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>

<b>Cuenta de 8. ¿Cuál es tu forma de pago?</b>	
<b>8. ¿Cuál es tu forma de pago?</b>	<b>Total</b>
cheque (pago en cuotas)	6,85%
efectivo (pago al día)	32,88%
tarjeta (pago en cuotas)	60,27%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>

<b>Cuenta de 9. ¿Qué consideras al escoger un dentista?</b>	
<b>9. ¿Qué consideras al escoger un dentista?</b>	<b>Total</b>
que atienda cerca de la casa o trabajo	45,21%
que sea barato o tenga convenios con mi empresa	32,19%
que tenga más horas disponibles	22,60%
(en blanco)	0,00%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>

<b>Cuenta de 10. ¿ Tu empresa tiene convenios dentales?</b>	
<b>10. ¿ Tu empresa tiene convenios dentales?</b>	<b>Total</b>
No	56,16%
Si	43,84%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>

## Anexo N° 3 – Estado de Resultado y Flujos según sensibilización de escenarios:

		Optimista	Conservador	Pesimista
<b>Tasa Ocupación</b>	Promedio 10Y	80%	65%	56%
<b>Ingresos</b>	Total 10Y (MM\$)	8.284	6.899	6.073
<b>EBITDA</b>	Total 10Y (MM\$)	3.408	2.245	1.551
<b>Capital de Trabajo</b>	Total 10Y (MM\$)	-118	-105	-92
<b>TIR</b>	Anual	48,23%	36,18%	27,81%
<b>VAN</b>	Anual (MM\$)	1.254	762	414

### Escenario Conservador

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>Estado Resultados y Flujo de Caja</b>											
Ingresos por Venta	14.204.160	59.775.840	255.674.880	426.124.800	745.718.400	994.291.200	994.291.200	1.136.332.800	1.136.332.800	1.136.332.800	1.136.332.800
Costo Producción Insumos	-994.291	-4.184.309	-17.897.242	-29.828.736	-52.200.288	-69.600.384	-69.600.384	-79.543.296	-79.543.296	-79.543.296	-79.543.296
Costo Producción Bencina	-850.000	-1.700.000	-5.100.000	-8.500.000	-12.750.000	-17.000.000	-17.000.000	-17.000.000	-17.000.000	-17.000.000	-17.000.000
Costo Producción Rem. Var. Dentistas	-710.208	-2.988.792	-12.783.744	-21.306.240	-37.285.920	-49.714.560	-49.714.560	-56.816.640	-56.816.640	-56.816.640	-56.816.640
Costo Producción Rem. Fija Dentistas	-10.800.000	-10.800.000	-32.400.000	-54.000.000	-81.000.000	-108.000.000	-108.000.000	-108.000.000	-108.000.000	-108.000.000	-108.000.000
GAV Rem. Var. Gestores Comerciales	-568.166	-2.391.034	-10.226.995	-17.044.992	-29.828.736	-39.771.648	-39.771.648	-45.453.312	-45.453.312	-45.453.312	-45.453.312
GAV Ventas y Marketing	-33.300.000	-66.600.000	-66.600.000	-66.600.000	-66.600.000	-66.600.000	-66.600.000	-66.600.000	-66.600.000	-66.600.000	-66.600.000
GAV Community Manager	-9.000.000	-9.000.000	-9.000.000	-9.000.000	-9.000.000	-9.000.000	-9.000.000	-9.000.000	-9.000.000	-9.000.000	-9.000.000
GAV Chofer	-4.200.000	-8.400.000	-16.800.000	-25.200.000	-37.800.000	-50.400.000	-50.400.000	-50.400.000	-50.400.000	-50.400.000	-50.400.000
GAV Gestor Comercial	-6.600.000	-6.600.000	-6.600.000	-6.600.000	-9.900.000	-13.200.000	-13.200.000	-13.200.000	-13.200.000	-13.200.000	-13.200.000
GAV Agencia	-3.600.000	-3.600.000	-3.600.000	-3.600.000	-3.600.000	-3.600.000	-3.600.000	-3.600.000	-3.600.000	-3.600.000	-3.600.000
GAV Receptionista	-3.000.000	-6.000.000	-18.000.000	-30.000.000	-45.000.000	-60.000.000	-60.000.000	-60.000.000	-60.000.000	-60.000.000	-60.000.000
<b>Margen Bruto</b>	<b>-59.418.506</b>	<b>-62.488.294</b>	<b>56.666.899</b>	<b>154.444.832</b>	<b>360.753.456</b>	<b>507.404.608</b>	<b>507.404.608</b>	<b>626.719.552</b>	<b>626.719.552</b>	<b>626.719.552</b>	<b>626.719.552</b>
GAV Administrativo	-5.400.000	-5.400.000	-5.400.000	-10.800.000	-10.800.000	-10.800.000	-10.800.000	-10.800.000	-10.800.000	-10.800.000	-10.800.000
GAV Servicios Básicos	-6.000.000	-6.000.000	-6.000.000	-6.000.000	-6.000.000	-6.000.000	-6.000.000	-6.000.000	-6.000.000	-6.000.000	-6.000.000
GAV Administrador	-8.400.000	-8.400.000	-8.400.000	-8.400.000	-8.400.000	-8.400.000	-8.400.000	-8.400.000	-8.400.000	-8.400.000	-8.400.000
GAV Directores	-21.600.000	-32.400.000	-32.400.000	-32.400.000	-32.400.000	-32.400.000	-32.400.000	-32.400.000	-32.400.000	-32.400.000	-32.400.000
GAV Bodega y Oficina	-14.918.400	-14.918.400	-14.918.400	-14.918.400	-14.918.400	-14.918.400	-14.918.400	-14.918.400	-14.918.400	-14.918.400	-14.918.400
GAV Mantención	-3.000.000	-6.000.000	-18.000.000	-30.000.000	-45.000.000	-60.000.000	-60.000.000	-60.000.000	-60.000.000	-60.000.000	-60.000.000
EBITDA	-118.736.906	-135.606.694	-28.451.501	51.926.432	243.235.056	374.886.208	374.886.208	494.201.152	494.201.152	494.201.152	494.201.152
Depreciación	-1.541.667	-4.000.000	-9.166.667	-17.000.000	-23.708.333	-34.000.000	-34.000.000	-34.000.000	-34.000.000	-34.000.000	-34.000.000
<b>EBIT</b>	<b>-120.278.572</b>	<b>-139.606.694</b>	<b>-37.618.167</b>	<b>34.926.432</b>	<b>219.526.723</b>	<b>340.886.208</b>	<b>340.886.208</b>	<b>460.201.152</b>	<b>460.201.152</b>	<b>460.201.152</b>	<b>460.201.152</b>
Resultado Antes de Impuestos	-120.278.572	-139.606.694	-37.618.167	34.926.432	219.526.723	340.886.208	340.886.208	460.201.152	460.201.152	460.201.152	460.201.152
Pérdida Acumulada	-641.177.971	-2.393.789.475	-3.601.891.754	-3.343.019.402	-2.094.724.618	-14.643.095	-	-	-	-	-
Base Imponible	-	-	-	-	-	297.835.929	340.886.208	460.201.152	460.201.152	460.201.152	460.201.152
Impuestos (27%)	-	-	-	-	-	-80.415.701	-92.039.276	-124.254.311	-124.254.311	-124.254.311	-124.254.311
<b>Resultado Final</b>	<b>-120.278.572</b>	<b>-139.606.694</b>	<b>-37.618.167</b>	<b>34.926.432</b>	<b>219.526.723</b>	<b>260.470.507</b>	<b>248.846.932</b>	<b>335.946.841</b>	<b>335.946.841</b>	<b>335.946.841</b>	<b>335.946.841</b>
Depreciación	1.541.667	4.000.000	9.166.667	17.000.000	23.708.333	34.000.000	34.000.000	34.000.000	34.000.000	34.000.000	34.000.000
Valor Terminal	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.592.489.150
Inversiones	-33.500.000	-15.000.000	-130.000.000	-	-170.000.000	-	-	-	-	-	-
Capital de Trabajo	-2.893.200	-376.716	-4.577.882	-31.391.194	-6.539.832	-45.778.824	-	-13.079.664	-	-	-
<b>Flujo de Caja</b>	<b>-36.393.200</b>	<b>-134.113.622</b>	<b>-140.184.577</b>	<b>-189.842.694</b>	<b>45.386.600</b>	<b>27.456.232</b>	<b>294.470.507</b>	<b>269.767.268</b>	<b>369.946.841</b>	<b>369.946.841</b>	<b>2.962.435.991</b>
TIR Anual	36,18%										
VAN al 15,96% en UF	761.699.495										

## Escenario Optimista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>Estado Resultados y Flujo de Caja</b>											
Ingresos por Venta	15.979.680	86.053.536	333.797.760	585.921.600	905.515.200	1.242.864.000	1.278.374.400	1.278.374.400	1.278.374.400	1.278.374.400	1.278.374.400
Costo Producción Insumos	-1.118.578	-6.023.748	-23.365.843	-41.014.512	-63.386.064	-87.000.480	-89.486.208	-89.486.208	-89.486.208	-89.486.208	-89.486.208
Costo Producción Bencina	-850.000	-1.700.000	-5.100.000	-8.500.000	-12.750.000	-17.000.000	-17.000.000	-17.000.000	-17.000.000	-17.000.000	-17.000.000
Costo Producción Rem. Var. Dentistas	-798.984	-4.302.677	-16.689.888	-29.296.080	-45.275.760	-62.143.200	-63.918.720	-63.918.720	-63.918.720	-63.918.720	-63.918.720
Costo Producción Rem. Fija Dentistas	-10.800.000	-10.800.000	-32.400.000	-54.000.000	-81.000.000	-108.000.000	-108.000.000	-108.000.000	-108.000.000	-108.000.000	-108.000.000
GAV Rem. Var. Gestores Comerciales	-639.187	-3.442.141	-13.351.910	-23.436.864	-36.220.608	-49.714.560	-51.134.976	-51.134.976	-51.134.976	-51.134.976	-51.134.976
GAV Ventas y Marketing	-33.300.000	-66.600.000	-66.600.000	-66.600.000	-66.600.000	-66.600.000	-66.600.000	-66.600.000	-66.600.000	-66.600.000	-66.600.000
GAV Community Manager	-9.000.000	-9.000.000	-9.000.000	-9.000.000	-9.000.000	-9.000.000	-9.000.000	-9.000.000	-9.000.000	-9.000.000	-9.000.000
GAV Chofer	-4.200.000	-8.400.000	-16.800.000	-25.200.000	-37.800.000	-50.400.000	-50.400.000	-50.400.000	-50.400.000	-50.400.000	-50.400.000
GAV Gestor Comercial	-6.600.000	-6.600.000	-6.600.000	-6.600.000	-9.900.000	-13.200.000	-13.200.000	-13.200.000	-13.200.000	-13.200.000	-13.200.000
GAV Agencia	-3.600.000	-3.600.000	-3.600.000	-3.600.000	-3.600.000	-3.600.000	-3.600.000	-3.600.000	-3.600.000	-3.600.000	-3.600.000
GAV Recepcionista	-3.000.000	-6.000.000	-18.000.000	-30.000.000	-45.000.000	-60.000.000	-60.000.000	-60.000.000	-60.000.000	-60.000.000	-60.000.000
<b>Margen Bruto</b>	<b>-57.927.069</b>	<b>-40.415.030</b>	<b>122.290.118</b>	<b>288.674.144</b>	<b>494.982.768</b>	<b>716.205.760</b>	<b>746.034.496</b>	<b>746.034.496</b>	<b>746.034.496</b>	<b>746.034.496</b>	<b>746.034.496</b>
GAV Administrativo	-5.400.000	-5.400.000	-5.400.000	-10.800.000	-10.800.000	-10.800.000	-10.800.000	-10.800.000	-10.800.000	-10.800.000	-10.800.000
GAV Servicios Básicos	-6.000.000	-6.000.000	-6.000.000	-6.000.000	-6.000.000	-6.000.000	-6.000.000	-6.000.000	-6.000.000	-6.000.000	-6.000.000
GAV Administrador	-8.400.000	-8.400.000	-8.400.000	-8.400.000	-8.400.000	-8.400.000	-8.400.000	-8.400.000	-8.400.000	-8.400.000	-8.400.000
GAV Directores	-21.600.000	-32.400.000	-32.400.000	-32.400.000	-32.400.000	-32.400.000	-32.400.000	-32.400.000	-32.400.000	-32.400.000	-32.400.000
GAV Bodega y Oficina	-14.918.400	-14.918.400	-14.918.400	-14.918.400	-14.918.400	-14.918.400	-14.918.400	-14.918.400	-14.918.400	-14.918.400	-14.918.400
GAV Mantención	-3.000.000	-6.000.000	-18.000.000	-30.000.000	-45.000.000	-60.000.000	-60.000.000	-60.000.000	-60.000.000	-60.000.000	-60.000.000
EBITDA	-117.245.469	-113.533.430	37.171.718	186.155.744	377.464.368	583.687.360	613.516.096	613.516.096	613.516.096	613.516.096	613.516.096
Depreciación	-1.541.667	-4.000.000	-9.166.667	-17.000.000	-23.708.333	-34.000.000	-34.000.000	-34.000.000	-34.000.000	-34.000.000	-34.000.000
<b>EBIT</b>	<b>-118.787.135</b>	<b>-117.533.430</b>	<b>28.005.052</b>	<b>169.155.744</b>	<b>353.756.035</b>	<b>549.687.360</b>	<b>579.516.096</b>	<b>579.516.096</b>	<b>579.516.096</b>	<b>579.516.096</b>	<b>579.516.096</b>
Resultado Antes de Impuestos	-118.787.135	-117.533.430	28.005.052	169.155.744	353.756.035	549.687.360	579.516.096	579.516.096	579.516.096	579.516.096	579.516.096
Pérdida Acumulada	-639.189.389	-2.230.129.144	-3.053.639.586	-1.445.016.930	-32.302.011	-	-	-	-	-	-
Base Imponible	-	-	-	-	314.596.265	549.687.360	579.516.096	579.516.096	579.516.096	579.516.096	579.516.096
Impuestos (27%)	-	-	-	-	-84.940.992	-148.415.587	-156.469.346	-156.469.346	-156.469.346	-156.469.346	-156.469.346
<b>Resultado Final</b>	<b>-118.787.135</b>	<b>-117.533.430</b>	<b>28.005.052</b>	<b>169.155.744</b>	<b>268.815.043</b>	<b>401.271.773</b>	<b>423.046.750</b>	<b>423.046.750</b>	<b>423.046.750</b>	<b>423.046.750</b>	<b>423.046.750</b>
Depreciación	1.541.667	4.000.000	9.166.667	17.000.000	23.708.333	34.000.000	34.000.000	34.000.000	34.000.000	34.000.000	34.000.000
Valor Terminal	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3.275.092.732
Inversiones	-33.500.000	-15.000.000	-	-130.000.000	-	-170.000.000	-	-	-	-	-
Capital de Trabajo	-2.893.200	-2.338.666	-3.923.899	-43.162.891	-3.269.916	-55.588.572	-6.539.832	-	-	-	-
<b>Flujo de Caja</b>	<b>-36.393.200</b>	<b>-134.584.134</b>	<b>-117.457.329</b>	<b>-135.991.173</b>	<b>182.885.828</b>	<b>66.934.804</b>	<b>428.731.941</b>	<b>457.046.750</b>	<b>457.046.750</b>	<b>457.046.750</b>	<b>3.732.139.482</b>
TIR Anual	48,23%										
VAN al 15,96% en UF	1.254.009.930										

## Escenario Pesimista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>Estado Resultados y Flujo de Caja</b>											
Ingresos por Venta	14.204.160	40.836.960	200.041.920	361.022.400	639.187.200	852.249.600	982.454.400	994.291.200	994.291.200	994.291.200	994.291.200
Costo Producción Insumos	-994.291	-2.858.587	-14.002.934	-25.271.568	-44.743.104	-59.657.472	-68.771.808	-69.600.384	-69.600.384	-69.600.384	-69.600.384
Costo Producción Bencina	-850.000	-1.700.000	-5.100.000	-8.500.000	-12.750.000	-17.000.000	-17.000.000	-17.000.000	-17.000.000	-17.000.000	-17.000.000
Costo Producción Rem. Var. Dentistas	-710.208	-2.041.848	-10.002.096	-18.051.120	-31.959.360	-42.612.480	-49.122.720	-49.714.560	-49.714.560	-49.714.560	-49.714.560
Costo Producción Rem. Fija Dentistas	-10.800.000	-10.800.000	-32.400.000	-54.000.000	-81.000.000	-108.000.000	-108.000.000	-108.000.000	-108.000.000	-108.000.000	-108.000.000
GAV Rem. Var. Gestores Comerciales	-568.166	-1.633.478	-8.001.677	-14.440.896	-25.567.488	-34.089.984	-39.298.176	-39.771.648	-39.771.648	-39.771.648	-39.771.648
GAV Ventas y Marketing	-33.300.000	-66.600.000	-66.600.000	-66.600.000	-66.600.000	-66.600.000	-66.600.000	-66.600.000	-66.600.000	-66.600.000	-66.600.000
GAV Community Manager	-9.000.000	-9.000.000	-9.000.000	-9.000.000	-9.000.000	-9.000.000	-9.000.000	-9.000.000	-9.000.000	-9.000.000	-9.000.000
GAV Chofer	-4.200.000	-8.400.000	-16.800.000	-25.200.000	-37.800.000	-50.400.000	-50.400.000	-50.400.000	-50.400.000	-50.400.000	-50.400.000
GAV Gestor Comercial	-6.600.000	-6.600.000	-6.600.000	-6.600.000	-9.900.000	-13.200.000	-13.200.000	-13.200.000	-13.200.000	-13.200.000	-13.200.000
GAV Agencia	-3.600.000	-3.600.000	-3.600.000	-3.600.000	-3.600.000	-3.600.000	-3.600.000	-3.600.000	-3.600.000	-3.600.000	-3.600.000
GAV Recepcionista	-3.000.000	-6.000.000	-18.000.000	-30.000.000	-45.000.000	-60.000.000	-60.000.000	-60.000.000	-60.000.000	-60.000.000	-60.000.000
<b>Margen Bruto</b>	<b>-59.418.506</b>	<b>-78.396.954</b>	<b>9.935.213</b>	<b>99.758.816</b>	<b>271.267.248</b>	<b>388.089.664</b>	<b>497.461.696</b>	<b>507.404.608</b>	<b>507.404.608</b>	<b>507.404.608</b>	<b>507.404.608</b>
GAV Administrativo	-5.400.000	-5.400.000	-5.400.000	-10.800.000	-10.800.000	-10.800.000	-10.800.000	-10.800.000	-10.800.000	-10.800.000	-10.800.000
GAV Servicios Básicos	-6.000.000	-6.000.000	-6.000.000	-6.000.000	-6.000.000	-6.000.000	-6.000.000	-6.000.000	-6.000.000	-6.000.000	-6.000.000
GAV Administrador	-8.400.000	-8.400.000	-8.400.000	-8.400.000	-8.400.000	-8.400.000	-8.400.000	-8.400.000	-8.400.000	-8.400.000	-8.400.000
GAV Directores	-21.600.000	-32.400.000	-32.400.000	-32.400.000	-32.400.000	-32.400.000	-32.400.000	-32.400.000	-32.400.000	-32.400.000	-32.400.000
GAV Bodega y Oficina	-14.918.400	-14.918.400	-14.918.400	-14.918.400	-14.918.400	-14.918.400	-14.918.400	-14.918.400	-14.918.400	-14.918.400	-14.918.400
GAV Mantención	-3.000.000	-6.000.000	-18.000.000	-30.000.000	-45.000.000	-60.000.000	-60.000.000	-60.000.000	-60.000.000	-60.000.000	-60.000.000
EBITDA	-118.736.906	-151.515.354	-75.183.187	-2.759.584	153.748.848	255.571.264	364.943.296	374.886.208	374.886.208	374.886.208	374.886.208
Depreciación	-1.541.667	-4.000.000	-9.166.667	-17.000.000	-23.708.333	-34.000.000	-34.000.000	-34.000.000	-34.000.000	-34.000.000	-34.000.000
<b>EBIT</b>	<b>-120.278.572</b>	<b>-155.515.354</b>	<b>-84.349.854</b>	<b>-19.759.584</b>	<b>130.040.515</b>	<b>221.571.264</b>	<b>330.943.296</b>	<b>340.886.208</b>	<b>340.886.208</b>	<b>340.886.208</b>	<b>340.886.208</b>
Resultado Antes de Impuestos	-120.278.572	-155.515.354	-84.349.854	-19.759.584	130.040.515	221.571.264	330.943.296	340.886.208	340.886.208	340.886.208	340.886.208
Pérdida Acumulada	-641.177.971	-2.474.327.062	-4.040.374.173	-4.477.505.661	-3.994.815.101	-1.558.140.973	-9.827.313	-	-	-	-
Base Imponible	-	-	-	-	-	302.651.711	340.886.208	340.886.208	340.886.208	340.886.208	340.886.208
Impuestos (27%)	-	-	-	-	-	-	-81.715.962	-92.039.276	-92.039.276	-92.039.276	-92.039.276
<b>Resultado Final</b>	<b>-120.278.572</b>	<b>-155.515.354</b>	<b>-84.349.854</b>	<b>-19.759.584</b>	<b>130.040.515</b>	<b>221.571.264</b>	<b>249.227.334</b>	<b>248.846.932</b>	<b>248.846.932</b>	<b>248.846.932</b>	<b>248.846.932</b>
Depreciación	1.541.667	4.000.000	9.166.667	17.000.000	23.708.333	34.000.000	34.000.000	34.000.000	34.000.000	34.000.000	34.000.000
Valor Terminal	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.909.885.568
Inversiones	-33.500.000	-15.000.000	-	-130.000.000	-	-170.000.000	-	-	-	-	-
Capital de Trabajo	-2.893.200	-376.716	-1.961.950	-27.467.294</							

**Anexo N°4 – Instructivo para la obtención de Autorización Sanitaria para Salas Dentales.**



Depto. de Acción Sanitaria  
Unidad de Profesiones Médicas

#### **INSTRUCTIVO PARA LA OBTENCIÓN DE AUTORIZACIÓN SANITARIA PARA SALAS DE PROCEDIMIENTOS DENTALES**

**Instructivo basado en la normativa sanitaria vigente (Decreto Supremo N° 283/1997, Reglamento Sobre salas de procedimientos y pabellones de cirugía menor; Decreto Supremo N° 58/2008, Normas Técnicas Básicas para Obtener Autorización Sanitaria en Establecimientos de Salud; Decreto Supremo N° 594/1999 Reglamento Sobre Condiciones Sanitarias y Ambientales Básicas en los lugares de Trabajo, todos emanados del Ministerio de Salud)**

Es de exclusiva responsabilidad del Solicitante el conocimiento y observancia de la normativa vigente aplicable al establecimiento cuya autorización solicita. El presente instructivo no reemplaza, ni supone licencia para no cumplir con los aspectos regulados que no se contemplan en éste.

Al cumplir con el 100% de los requisitos indicados en este instructivo, podrá ingresar la correspondiente solicitud de autorización sanitaria.

#### **ANTECEDENTES REQUERIDOS**

1. Individualización del propietario y de él o de sus representantes legales en el caso de tratarse de una persona jurídica
2. Documentos que acrediten el dominio del inmueble o los derechos para utilizarlo
3. Croquis de la planta física que indique la distribución funcional de las dependencias
4. Copias de los planos o certificados de las instalaciones de electricidad, agua potable y alcantarillado visados por las autoridades competentes
5. Nómina detallada del equipamiento con que cuenta el establecimiento
6. Individualización del profesional que asumirá la dirección técnica del centro y carta de aceptación del Directo Técnico y con copia legalizada del certificado de título. Este recinto debe estar a cargo de un (a) profesional de la salud
7. Nómina de los profesionales y personal técnico, indicando nombre, cedula de identidad, horario y actividad que desempeñaran, adjuntando certificado de título legalizado ante notario público
8. Manuales de procedimientos de las actividades destinadas a asegurar la calidad en los cuidados de los pacientes, equipos y seguridad (criterios de inclusión, flujos de atención, registros, convenios u otros) Visados por Director técnico y propietario
9. Copia de las autorizaciones sanitarias separadas de: Laboratorios de referencia, Sala de basuras, Autoclaves, RX, Operadores de caldera y Rx, entre otros, según corresponda
10. Copia de los convenios con proveedores externos (retiro de material cortopunzante, servicio de esterilización, entre otros, adjuntando copias de las autorizaciones sanitarias, según corresponda
11. Libros foliados (2), que serán timbrados por la Autoridad Sanitaria (para sugerencia y reclamos de los usuarios e inspecciones sanitarias
12. Solicitud de autorización sanitaria de pabellón de cirugía menor
13. Boleta de pago de arancel correspondiente
14. Mandato Legal en caso de actuar mediante un apoderado



Depto. de Acción Sanitaria  
Unidad de Profesiones Médicas

## REQUISITOS SANITARIOS ESTRUCTURALES

### SALA DE PROCEDIMIENTOS

En las salas de procedimientos se podrán realizar procedimientos de tipo invasivo y no invasivo. (Art. 2º Decreto Supremo N°283/1997, Reglamento Sobre salas de procedimientos y pabellones de cirugía menor)

#### PROCEDIMIENTO NO INVASIVO

Se entenderá a aquél que no involucra solución de continuidad de piel ni mucosas, ni acceso instrumental a cavidades o conductos naturales del organismo, tales como procedimientos electroencefalográficos, electrocardiográficos, densitometría, imagenología sin medios de contraste y otros similares.

#### PROCEDIMIENTO INVASIVO

Se entenderá a aquél que involucra acceso instrumental a vías o conductos naturales del organismo y que requieren efectuarse con técnica aséptica, tales como radiografías con medio de contraste, endoscopías digestivas, respiratorias u otros procedimientos del área odontológica tales como exodoncia simple (diente erupcionado), biopsia de tejidos blandos o eliminación de bridas o frenillo.

Las salas de procedimientos deberán contar con las siguientes dependencias que podrán ser comunes con las del establecimiento o consulta donde estén instaladas:

1. SALA DE ESPERA (Art. 9. Decreto 283/1987, Reglamento sobre salas de procedimientos y pabellones de cirugía menor)
2. SERVICIOS HIGIÉNICOS:
  2. a.- Salas de procedimiento que se encuentren anexas a consultas de profesionales que cuenten con menos de 3 boxes de atención individual, no requerirán la separación de los baños para público y para personal ni la distinción por sexos, pudiendo servir el baño, además, como lugar de vestuario.
  2. b.- Salas de procedimiento anexas a consultas profesionales con más de 3 boxes de atención individual: Requiere SSHH para público y personal, separado por sexo. Tienen al menos 1 baño universal accesible a sillas de ruedas (Art. 9. Decreto 283/1997, Reglamento sobre salas de procedimientos y pabellones de cirugía menor; NTB2/2008 del MINSAL).
  - 2.c.-SERVICIOS HIGIÉNICOS PARA EL PERSONAL: Situados a no más de 75 m. del área de trabajo. Separados por sexo y en número conveniente a lo dispuesto por el Reglamento Sobre Condiciones Sanitarias y Ambientales Básicas en los Lugares de Trabajo. Con excusado y lavamanos como mínimo. En buen estado y protegidos del ingreso de vectores. (Arts. 21, 22, 23 y 25, D.S. 594/99 del MINSAL)
3. ÁREA DE VESTIDORES PARA EL PERSONAL: Todo lugar de trabajo donde el tipo de actividad requiera el cambio de ropa, deberá estar dotado de un recinto fijo o móvil destinado a vestidor, cuyo espacio interior deberá estar limpio y protegido de condiciones climáticas externas. Cuando trabajen hombres y mujeres los vestidores deberán ser independientes y separados. (Art. 27, D.S. 594/99; Art. 9. Decreto 283/1987, Reglamento sobre salas de procedimientos y pabellones de cirugía menor, ambos del MINSAL).



Depto. de Acción Sanitaria  
Unidad de Profesiones Médicas

4. ESPACIO DESTINADO A MANTENCIÓN DE ÚTILES DE ASEO Y MANTECIÓN: El establecimiento cuenta con al menos un espacio destinado a limpiar y guardar materiales y equipos utilizados en labores de aseo de los recintos. Espacio para almacenamiento de insumos de trabajo. (Art. 9, Decreto Supremo N°283/ 1997, Reglamento sobre salas de procedimientos y pabellones de cirugía menor)
5. SECTOR PARA GUARDAR INSUMOS E INSTRUMENTAL (Art. 9, Decreto Supremo N°283/ 1997, Reglamento sobre salas de procedimientos y pabellones de cirugía menor)
6. DEPÓSITO TRANSITORIO DE BASURA: Contenedores para depósitos transitorios de residuos sólidos, impermeables y con tapa. Depósito de lavado profundo (Art. 9, Decreto Supremo N°283/ 1997, Reglamento sobre salas de procedimientos y pabellones de cirugía menor; NTB2 /2008 MINSAL)
7. SISTEMA DE PROTECCIÓN CONTRA INCENDIOS / EXTINTORES DE INCENDIO: Ubicados en sitios de fácil acceso, a una altura máxima de 1,3 m. medido desde el piso hasta la base del extintor, en número adecuado a la superficie, del tipo adecuado a los materiales combustibles o inflamables que existan. Están debidamente señalizados. (Arts. 45, 46, 47, 49, D.S. 594/99 del MINSAL).
8. VENTILACIÓN / SISTEMA APROPIADO DE ELIMINACIÓN DE GASES, EMANACIONES, MATERIAL CONTAMINANTE Y FLUIDOS CORPORALES; esto último, de acuerdo a las "Normas de Precauciones Universales" dictadas por el Ministerio de Salud; Art. 32, 33 DS 594/99
9. PISOS, PAREDES INTERIORES, CIELOS Y DEMÁS ESTRUCTURAS se encuentran en buen estado de higiene y conservación. (Art. 6 D. S. 594/99 del MINSAL).
10. PISOS Y MUROS de material que permita la fácil y completa limpieza y desinfección. (Art. 5, D.S. 594/99, del MINSAL).
11. ABASTECIMIENTO DE AGUA POTABLE: Todo lugar de trabajo deberá contar con agua potable destinada al consumo humano y necesidades básicas de higiene y aseo personal, de uso individual o colectivo. (Art. 12, D.S. 594/99, MINSAL).
12. SALA DE PROCEDIMIENTOS ODONTOLÓGICOS, debe contar con:  
**EQUIPAMIENTO**
  - Sillón dental que permita posición trendelemburg
  - Sistema eliminación desechos
  - Salivera portátil con agua circulante y desagüe con aspiración y filtro
  - Sistema de aspiración baja potencia (evector) ó
  - Sistema aspirador de alta potencia (aspirador)
  - Sistema de iluminación de campo operatorio
  - Compresor de aire ubicado fuera de la clínica ó en caja de aislamiento acústica para turbina, motor de baja velocidad (neumático ) y jeringa triple
  - Taburete odontólogo y auxiliar
  - La sala de procedimientos odontológicos cuenta con:
  - Mobiliario para almacenar insumos clínicos limpios y estériles



Depto. de Acción Sanitaria

Unidad de Profesiones Médicas

- un lavamanos
  - Contenedor plástico con tapa para eliminación de residuos tóxicos (amalgama / mercurio)
  - Negatoscopio cuando corresponda
  - Sistema de desinfección para pieza de mano /contra ángulo, de turbina y de jeringa triple
  - Área limpia delimitada para preparación de material a esterilizar y autoclave en caso de no contar con Unidad de Esterilización en el Establecimiento. (Velar por el cumplimiento de la normativa vigente: Inscripción Autoclave y certificación operador autoclave. Dto. 48/1984)
  - DELIMITACIÓN DE ÁREAS (Art. 10, Decreto Supremo Decreto 283/1997, Reglamento sobre salas de procedimientos y pabellones de cirugía menor; NTB2/2008 del MINSAL).
  - ÁREA LIMPIA con superficie lavable exclusiva para preparación de material e insumos clínicos. Lavamanos.
  - ÁREA SUCIA con superficie lavable y depósito de lavado profundo para depósito transitorio del instrumental en uso, separado del mesón de preparación de material limpio (puede ser un mesón, repisa o caja plástica con tapa para transporte de material sucio). Lavamanos.
  - SALAS DE ENDOSCOPIA: se deberá contar además con un receptáculo especial para el lavado del endoscopio.
  - SISTEMA DE ELIMINACIÓN DE MATERIALES CONTAMINADOS, CORTOPUNZANTES Y PRODUCTOS QUÍMICOS DE ACUERDO A NORMAS VIGENTES de acuerdo a las "Normas de Precauciones Universales" dictadas por el Ministerio de Salud.
13. ILUMINACIÓN NATURAL O ARTIFICIAL Luces de emergencia (Decreto Supremo N°283/ 1997, Reglamento sobre salas de procedimientos y pabellones de cirugía menor)
14. MESA PARA INSTRUMENTAL Y LÁMPARA AUXILIAR
15. PISOS Y MUROS LISOS Y DE MATERIAL LAVABLE.
16. ÁREA PARA LAVADO, PREPARACIÓN Y ESTERILIZACIÓN DE EQUIPOS, INSTRUMENTAL E INSUMOS EN QUE SE CUMPLA LA NORMATIVA ATINGENTE
17. LAS SALAS DE PROCEDIMIENTOS DONDE SE REALICE LA SEDACIÓN CONSCIENTE de los pacientes, deberán contar con el equipamiento y los elementos que permitan una actuación oportuna y eficaz en casos de situaciones de urgencia o emergencia médica, tales como lipotimia, crisis hipertensiva, shock glicémico, reacciones anafilácticas convulsiones, paro cardiorrespiratorio u otros de naturaleza similar. <sup>1</sup>  
Se entiende por sedación consciente el estado de depresión de la conciencia inducido por drogas, generalmente benzodiazepinas u otros fármacos que deprimen el sistema nervioso central, durante el cual el paciente sedado es capaz de responder adecuadamente a estímulos verbales, solos o acompañados de estimulación táctil leve.
18. ELEMENTOS DE REANIMACIÓN CARDIO-PULMONAR (NTB2)
- Bolsa de insuflación manual con mascarilla adulto e infantil
  - Set de cánula Mayo, de uso adulto y pediátrico
  - Laringoscopio con 3 hojas uso adulto, pediátrico y neonatal

<sup>1</sup> Inciso agregado, como aparece en el texto, por el N° 4° del Dto. 227/05 del Ministerio de Salud, publicado en el Diario Oficial de 15.03.06 (vigencia: 6 meses después de su publicación)



Depto. de Acción Sanitaria

Unidad de Profesiones Médicas

- Set tubos endotraqueales uso adulto, pediátrico y neonatal
- Bigoterías y mascarillas para oxígeno uso adulto, pediátrico y neonatal
- Sondas de aspiración uso adulto y pediátrico
- Medicamentos e insumos clínicos desechables
- Existe profesional responsable de la Mantención de estos equipos e insumos

**NOTA:** *Respecto de la profesión de odontología, se considerarán intervenciones quirúrgicas que requieren de pabellón de cirugía menor, aquellas comprendidas en las áreas de cirugía máxilo facial, cirugía periodontal, cirugía ortognática y preprotésica e implantología. ( Art. N° 11, Decreto Supremo N°283/ 1997, Reglamento sobre salas de procedimientos y pabellones de cirugía menor)*

#### REQUISITOS SANITARIOS FUNCIONALES

#### REQUISITOS SALA RX DENTAL

##### Espacio destinado a tomar RX

- Este espacio tiene las siguientes condiciones:
  - Las instalaciones y funcionamiento cumplen con la normativa vigente (D.S.133 /84 y 3 )
- Las salas que utilicen radiaciones ionizantes están ubicadas en zonas de uso restringido al público
- Existe señalización de advertencia de exposición a RX
- Personal cuenta con dosímetros personales
- Existen elementos de protección radiológica de pacientes y personal
- Existe espacio para almacenamiento de insumos de trabajo

##### Área de revelado cuenta con:

- Mesón de trabajo con revelado manual
- Reveladora de Placas
- El establecimiento define un sistema de desecho de líquidos residuales del procedimiento de revelado acorde a normativa vigente