



“1StepDent”

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN (MBA)**

Alumno:

Jorge Bustos Muñoz

Profesor Guía: Arturo Toutin.

Santiago, Abril 2018

Tabla de Contenidos

Resumen Ejecutivo	1
I. Oportunidad de Negocio	2
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	5
2.1. Definición de la Industria y sus principales características.....	5
2.1.1. Tamaño y Crecimiento del mercado.....	5
2.1.2. Tendencias a nivel nacional	6
2.1.3. Tendencias a nivel internacional	7
2.1.4. Marco Regulatorio, entorno, participantes	8
2.1.5. Análisis de riesgo	9
2.2. Competidores	12
2.2.1. Análisis de Competitividad: Fuerzas de Porter	12
2.2.2. Competidores.....	12
2.3. Clientes	15
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor	17
3.1. Modelo de negocios.....	17
3.1.1 Propuestas de Valor.....	18
3.2. Descripción de la empresa	19
3.3. Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global	22
3.4. RSE y sustentabilidad.....	23
IV. Plan de Marketing	25
4.1. Objetivos de Marketing	25
4.2. Estrategia de Segmentación.....	26
4.3. Estrategia de Producto/servicio	27
4.4. Estrategia de Precio	28
4.5. Estrategia de Distribución	31
4.6. Estrategia de Comunicación y ventas.....	32
4.7. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual.....	33
4.8. Presupuesto de Marketing y Cronograma.....	35
V. Plan de Operaciones	37
VI. Equipo del Proyecto	38
VII. Plan Financiero	39
VIII. Riesgos Críticos	40
IX. Propuesta al Inversionista	41
X. Conclusiones	42
Anexo I: Investigaciones de Mercado realizadas.....	2

Anexo II: Principales resultados/conclusiones de la investigación.....	3
Anexo III: Entrevista M-DENT	6
Anexo IV: Cuestionario aplicado a responsables de clínicas odontológicas	9
Anexo V: Resultados cuestionario aplicado a responsables de clínicas odontológicas	12
Anexo VI: Encuesta aplicada a alumnos de Odontología	16
Anexo VII: Resultados encuesta aplicada a alumnos de Odontología	19
Anexo VIII: Distribución de Cirujano Dentistas en Chile	23
Anexo IX: Evolución titulación Cirujanos Dentistas en Chile	24
Anexo X: Tendencias de búsqueda de Google	25
Anexo XI: Resumen de tendencias en USA y Europa	26
Anexo XII: Resumen de principales competidores a nivel nacional	29
Anexo XIII: Estimación de descuentos a obtener como distribuidor	35
Anexo XIV: Proceso de Autorización ISP	36
Anexo XV: Descripción del Modelo de Negocios y Canvas simplificado	37
Anexo XVI: Microsegmentación de mercado por ubicación geográfica	42
Anexo XVII: Actores del mercado y cadena decisional.....	43
Anexo XVIII: Evolución y proyección del tamaño de mercado a nivel nacional	44
Anexo XIX: Estimación mensual de la demanda próximos 5 años	46
Anexo XX: Distribución por segmento: Clínicas Pequeñas y Clínicas Grandes en VI Región	48
Anexo XXI: Diseño cuestionario para validar propuestas de valor	49
Anexo XXII: Resultado aplicación cuestionario para validar propuestas de valor (Segmento Clínicas Pequeñas).....	50
Anexo XXIII: Resultado aplicación cuestionario para validar propuestas de valor (Segmento Clínicas Grandes)	54
Anexo XXIV: Actividades de Marketing	59
Anexo XXV: Estimación de Ingresos por Segmento.....	60
Anexo XXVI: Análisis REO.....	61
Anexo XXVII: Mapa de Actividades de 1StepDent	63
Anexo XXVIII: Determinación de Cargo Adicional para Servicio Estándar	64
Anexo XXIX: Supuestos, Datos Base, Inversiones y Gastos de Puesta en Marcha Plan Financiero	65
Anexo XXX: Determinación del Capital de Trabajo	70
Anexo XXXI: Determinación de la Tasa de Descuento.....	72
Anexo XXXII: Flujo de Caja con Continuidad	76
Anexo XXXIII: Cálculo del tamaño del lugar de almacenamiento	78
Anexo XXXIV: Ubicación de Oficina y Bodega	79

Anexo XXXV: Definiciones Asociadas a los Riesgos	80
Anexo XXXVI: Descripción de Riesgos	84
Anexo XXXVII: Actividades Relevantes de la Fuerza de Ventas para Adquirir Nuevos Clientes.....	87
Anexo XXXVIII: Referencias y Bibliografía	89

Listado de Tablas

Tabla N° 1: Importación de Insumos y Distribución de Cirujanos Dentistas por Región	6
Tabla N° 2: Conclusiones Análisis REO.....	11
Tabla N° 3: Fortalezas y Debilidades de los Principales Competidores	14
Tabla N° 4: Valoración de Atributos por parte de los Dentistas y Futuros Profesionales	18
Tabla N° 5: Objetivos de Marketing.....	25
Tabla N° 6: Microsegmentación de Mercado por Tamaño de Clientes.....	27
Tabla N° 7: Fee Mensual Servicio Premium según cantidad de SKU.....	30
Tabla N° 8: Proyección Mensual Año 1.....	34
Tabla N° 9: Resumen Proyección Anual	35
Tabla N° 10: Costos Anuales por Actividades de Marketing	35

Listado de Figuras

Figura N° 1: Análisis de Porter	12
Figura N° 2: Mercado que genera la Demanda (Demanda Derivada)	15
Figura N° 3: Lienzo Canvas Modelo de Negocios 1StepDent	17
Figura N° 4: Propuestas de Valor	19
Figura N° 5: Propuesta de Valor - Ganancias para el cliente	19
Figura N° 6: Recursos y Actividades Clave	20
Figura N° 7: Cadena de Valor	22
Figura N° 8: Mapa de Stakeholders	24
Figura N° 9: Recomendaciones según Mapa de Stakeholders	24
Figura N° 10: Análisis del Atractivo Estructural de la Industria	26
Figura N° 11: Intensidad de la Competencia versus Madurez.....	26
Figura N° 12: Atributos diferenciadores del Servicio de 1StepDent respecto a la Competencia	28
Figura N° 13: Estrategia de Precio.....	29
Figura N° 14: Canales de Marketing de la Industria de los Insumos Dentales y de 1StepDent	32
Figura N° 15: Actividades de Promoción por Segmento.....	33
Figura N° 16: Proyección a seis años de Clínicas Dentales en la Sexta Región	34
Figura N° 17: Cronograma de Actividades de Marketing.....	36

Resumen Ejecutivo

En la actualidad se ha observado una creciente oferta de cirujanos dentistas, la que asciende a 140,27%, si bien es cierto, mejora las posibilidades de acceder a estos servicios por mayor parte de la población, estos servicios son muy variados y con una amplia oferta (Cousiño, 2017). Se observan también algunas tendencias a nivel nacional e internacional, en las cuales las clínicas buscan con urgencia la eficiencia y diferenciación. Lo anterior, básicamente para disminuir costos administrativos y lograr mejor utilización de los activos. Por otro lado, la diferenciación se logra con una mayor cantidad de especialidades como: Endodoncia, Ortodoncia, Rehabilitación, entre otras.

El presente plan de negocios estará orientado a la búsqueda de la eficiencia de las clínicas dentales, básicamente en la disminución de los costos logísticos que su operación conlleva. En esta búsqueda, se aprecian necesidades comunes a todas las clínicas, como es el manejo de su logística de entrada, particularmente en la adquisición de insumos e instrumental dental. Para abordar lo anterior, se proyecta la ejecución de un servicio de adquisición de insumos e instrumental, que incluye herramientas de ayuda al cliente, de tal forma que pueda tener una gestión inteligente de inventario, contar con menores tiempos de despacho y mayor facilidad de compra.

En el análisis de la industria se observan muchos actores pequeños y pocos relevantes, donde los pequeños mayoritariamente son empresas familiares. Con respecto a los grandes, aprovechan economías de escala, tienen costos unitarios bajos, ventajas de marcas, etc. En general, los productos son homogéneos, bajas barreras de entrada y alta rivalidad.

De acuerdo con el análisis del atractivo, se definen los clientes como las clínicas dentales de la sexta región, en el cual se establecen dos segmentos de mercado y se establecen dos propuestas de valor para cada uno. Se estimó que el VAN del proyecto es de 105MM\$, con una inversión inicial de 53MM\$, a cinco años.

I. Oportunidad de Negocio

En Chile, para el año 2017 la población estimada por el INE fue de **18.313.495** habitantes. La recomendación de la OCDE señala que se requiere **1 Cirujano Dentista cada 1.785 habitantes**. El año 2017 la cantidad de dentistas en Chile alcanzó aproximadamente a **24.652** dentistas. Para dar cobertura de salud bucal a la población se requiere un total de **10.260** dentistas, en este caso la sobreoferta de dentistas del país alcanza a un **140,27%** (Cousiño, 2017).

Así, las clínicas dentales están buscando imperiosamente la eficiencia y la diferenciación debido a la sobre oferta de profesionales y servicios en este ámbito lo que las obligará a diferenciarse de la competencia. Los servicios odontológicos se han homogeneizado por lo que los costos y las economías de escala juegan un rol relevante.

Los resultados del cuestionario y encuesta aplicados a clínicas dentales y futuros profesionales ([Principales resultados y conclusiones de la investigación](#)), permiten confirmar las siguientes necesidades respecto de ellos: desean encontrar todo en un solo lugar, consideran como el atributo más valorado la calidad y quieren tener acceso al estado de su inventario en cualquier momento y lugar.

En la actualidad los insumos e instrumental médico dental son adquiridos a distintos proveedores, principalmente en la región metropolitana ya sea de forma presencial o remota (call center o internet).

En el caso de las compras presenciales, los responsables de clínicas dentales en regiones se organizan para viajar a Santiago con cierta periodicidad. Esta característica hace que el proceso sea planificado y con mayor nivel de prolijidad para evitar emergencias hasta la próxima compra.

Las clínicas van cambiando de proveedor de acuerdo con las ofertas que ellos van generando, por lo tanto, no existe una prioridad ni un protocolo fijo para comprar a uno específico.

Respecto de la gestión de inventario, la mayoría de las clínicas no lleva un control formal (55%). Muchas veces son las mismas asistentes dentales las que hacen una estimación de los insumos requeridos para el mes siguiente. Así, un 36% de las clínicas encuestadas declara que una o dos veces al mes se producen urgencias por falta de stock. Así mismo, sólo el 18% declara que la falta de stock no tiene impacto. Los principales impactos que identifican son dejar de atender pacientes (36%) y perder tiempo por tener que realizar compras inesperadas (55%) ([Ver Anexo V](#)).

A nivel nacional, la tendencia más relevante que se observa en esta industria es la cotización y compra en línea ([Ver Anexo X](#)). Sin embargo, son pocos los proveedores que tienen los precios de sus productos on-line, por lo que en algunos casos las clínicas tienen que consultarlos vía correo.

A nivel de proveedores, hay pocos actores que son relevantes en la industria y muchos de tamaño pequeño asociados a empresas familiares. Los actores relevantes se concentran en las principales ciudades. (Ver [Entrevista M-DENT](#) y [Resumen de Competidores a nivel nacional](#)).

La tendencia en términos de logística es la siguiente:

- Los despachos a regiones son realizados a través de empresas de transporte de carga (Lit Cargo, por ejemplo). En muchos casos a través de la coordinación y pago directos por parte del cliente.
- El servicio técnico es valorado por los clientes. Así, es relevante que los insumos a vender cuenten con este respaldo. En el caso de regiones, es el propio cliente quien debe coordinar el envío del producto a la casa matriz para efectos de reparación.
- Para una empresa entrante, el tamaño es relevante porque las grandes marcas no le venden a cualquiera. En el caso que el entrante sea pequeño, actúa como subdistribuidor.

En base a los antecedentes expuestos, la oportunidad de negocio que se identifica es poder dar respuesta a la búsqueda de eficiencia en las Clínicas dentales que origina la necesidad de provisión de productos y servicios correspondientes a la logística de entrada de su cadena de valor de forma integrada, oportuna, de calidad y resguardando la relación costo-beneficio permitiendo que sus profesionales prioricen la atención oportuna e integral de sus pacientes.

Respecto del tamaño de mercado (en VI región), este se obtuvo con dos métodos diferentes ([Ver Análisis de la Industria, Competidores, Clientes](#)) y si bien resultó entre ambos una diferencia de 0,11 MMUSD, para efectos de la evaluación del proyecto, se utilizará el valor correspondiente a 2,63 MMUSD.

Los responsables de la evaluación del proyecto tienen un familiar directo que es médico dental: esposa que ejerce en tres clínicas de la sexta región (en una de ellas es socia) e hija finalizando estudios en Santiago. Para ambas, se ha identificado la dificultad de la provisión de insumos médico dental, así como la complejidad en la administración de una clínica dental. Su capacidad para llevar adelante este proyecto radica en:

- a. La inquietud de apoyarlas y ser parte de un negocio común.

- b. Conocimiento del negocio (a través de esposa e hija): familiaridad con los insumos e instrumental requeridos, de uso frecuente, escasos, para cuáles se requiere hacer foco en mayor calidad y cuáles son más bien estándar.
- c. Conocimiento de administración de negocios dado que quienes lideran esta idea han finalizado los estudios de MBA en la Universidad de Chile.
- d. Red de contactos en VI región como recomendador del negocio y facilitador de la realización de estudios de mercado de forma de validar el modelo de negocio aportando a la mejora continua.
- e. Red de contactos en Universidad de Chile como medio para identificar nuevos profesionales en la sexta región e influenciar esta zona como un mercado laboral atractivo por la cercanía.
- f. Por último, cuentan con ahorros, patrimonio y capacidad de endeudamiento para una inversión inicial y autonomía económica de doce meses como máximo.

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

2.1. Definición de la Industria y sus principales características

La industria en que se inserta el proyecto corresponde a la venta de insumos e instrumental para la atención médico dental. Dado que la iniciativa apunta al mercado chileno, específicamente la sexta región, el análisis abordará, principalmente, el escenario nacional. Hoy en día la odontología está creciendo fuertemente, lo que conlleva la existencia de más casas dentales que brindan una mayor gama de productos. Cada día se van incorporando más y más productos al mercado, algunos de ellos cambiando tan solo su presentación, diseño, tamaño, lo que hace que los precios aumenten considerablemente pero finalmente cumplen la misma función. O bien, incorporando productos nuevos y tecnológicos que facilitan el trabajo de los odontólogos, pero muchos de estos negocios sólo venden, y no entregan el servicio y asesoramiento de sus productos, por lo que el consumidor no se entera de las nuevas tecnologías o pagan más sin darse cuenta.

2.1.1. Tamaño y Crecimiento del mercado

Para una mejor aproximación y a modo de validación, se obtuvo el tamaño de mercado con dos métodos:

- **Opinión de Expertos:** En la entrevista al director comercial de una empresa líder en distribución de insumos y equipos dentales ([Ver Anexo III](#)), se le preguntó por esta información. Su respuesta fue que el tamaño del mercado chileno actual es de 60 MMUSD, con un crecimiento de un 5%. Si se considera el registro en el SII de personas jurídicas asociadas al rubro de la atención médico dental (SII, 2018) el tamaño de mercado utilizando este método, para la sexta región es de 2,52 MMUSD. Adicionalmente, según la búsqueda en internet, se indica que el mercado global de equipamiento dental crecerá un **5,2% anual, entre el 2016 y el 2023** (Wood, 2017) lo que es consistente con el dato mencionado.
- **Importaciones.** Debido a que los insumos de mayor valor para clínicas dentales son productos importados, una buena aproximación para obtener el tamaño de mercado es utilizar los códigos arancelarios correspondientes a insumos y equipos dentales. De esta forma es posible obtener los valores CIF (incorpora costos de seguro y flete) de las bases de datos de la Dirección Nacional de Aduanas y totalizar estos valores. Dado que se conoce el total de importaciones, que asciende a 52.3 MMUSD, asumiendo un margen conservador de un 20%, el tamaño de mercado chileno asciende a de 62,7 MMUSD.

Luego, igual que en el método anterior, si se considera el registro en el SII de personas jurídicas asociadas al rubro de la atención médico dental por región (en que un 4,2% corresponde a la sexta región) es posible obtener proporcionalmente el tamaño de mercado de la sexta región, de aproximadamente 2,63 MMUSD.

Si bien entre ambas estimaciones existe una diferencia de 0,11 MMUSD, para efectos de la evaluación del proyecto, **se utilizará el valor correspondiente a 2,63 MMUSD dado que está sobre la base de un dato más preciso como son las importaciones.**

Importaciones (Febrero 2016)			Dentistas por región (SII - 2016)		
Importador	Monto en Miles de USD	% MS	Región	Nro.	%
3M CHILE S.A.	4.038.430	6%	I	35	1,4%
SOC.DE MANUF.DE EQ.DENTALES LT	3.914.959	5%	II	104	4,3%
ZIMMER DENTAL CHILE SPA	3.328.075	5%	III	16	0,7%
COMERCIAL EXPRESS DENT LTDA.	2.705.033	4%	IV	84	3,5%
DENTSPLY CHILE COMERCIAL LTDA.	2.531.154	4%	V	230	9,5%
IMP. Y EXP ALPHA BIO CHILE LTDA.	2.015.820	3%	VI	103	4,2%
MAYORDENT DENTAL LTDA.	1.885.373	3%	VII	116	4,8%
IMPORTADORA SURDENT LIMITADA	1.806.952	3%	VIII	280	11,5%
SOC ING SER. HOG Y SERR LTDA	1.636.571	2%	IX	115	4,7%
IMPORTADORA GAC CHILE LIMITADA	1.554.138	2%	X	104	4,3%
DENTAL LAVAL LTDA	1.327.256	2%	XI	10	0,4%
			XII	26	1,1%
			XIV	46	1,9%
			XV	17	0,7%
			Metropolitana	1.142	47,0%

Tabla N° 1: Importación de Insumos y Distribución de Cirujanos Dentistas por Región

2.1.2. Tendencias a nivel nacional

La siguiente lista de tendencias se deduce como resultado de las investigaciones de mercado realizadas cuyos hallazgos y resultados están detallados en [Anexos II](#) a [Anexo XII](#):

- La tendencia más relevante que se observa en esta industria es la cotización y compra en línea. Sin embargo, son pocos los proveedores que tienen los precios de sus productos on-line, por lo que en algunos casos las clínicas tienen que enviar correos con el pedido de los insumos y estos a su vez responden con la cotización respectiva, lo que genera una pérdida de tiempo y una dificultad en la comparación de precios entre las distintas empresas. Actualmente este problema se mitiga, con un subconjunto de las empresas proveedoras que han puesto sus productos con precios publicados en sus páginas web con sistemas de compra on-line.
- Hay pocos actores que son relevantes en la industria y muchos de tamaño pequeño asociados a empresas familiares. Los actores relevantes se concentran en las principales ciudades: Santiago, Concepción, Viña del Mar, Temuco, etc.
- Los despachos a regiones son realizados a través de empresas de transporte en muchos casos a través de la coordinación y pago directos por parte del cliente.

- d. Existen empresas que operan a través de la subdistribución adquiriendo los productos a un actor relevante, al cual se le aporta con volumen lo que su vez le permite tener poder de negociación con sus proveedores para lograr importantes descuentos. Estos descuentos se traspasan al subdistribuidor y parte de ellos al cliente final. Adicionalmente, a través de este formato se adquieren productos que ya cuentan con las respectivas autorizaciones sanitarias.
- e. La representación exclusiva de marcas, por parte de los proveedores, baja el poder de negociación en los clientes.
- f. El servicio técnico es valorado por los clientes. Así, es relevante que los insumos a vender cuenten con este respaldo. En el caso de regiones, es el propio cliente quien debe coordinar el envío del producto a la casa matriz para efectos de reparación. Este atributo también se logra a través de la subdistribución.
- g. Los servicios odontológicos se han homogeneizado, por lo que los costos y las economías de escala juegan un rol relevante.
- h. Para una empresa de distribución entrante, el tamaño es relevante porque las grandes marcas no le venden a cualquiera.
- i. Las empresas líderes han permitido incorporar el concepto de One Stop Shop: para una especialidad o flujo dental, que el Cirujano Dentista pueda encontrar todo en un mismo lugar.

Estas tendencias sugieren los elementos mínimos que debe tener una propuesta de valor (venta por internet, servicio técnico, etc.), alternativas de ingreso a la industria (subdistribución) y aquellos elementos que podrían ser sujeto de una ventaja competitiva (despacho sin costo, por ejemplo).

2.1.3. Tendencias a nivel internacional

- a. En Latinoamérica, la proliferación de clínicas ha generado un mayor acceso a la atención que está asociado al desarrollo de los países y a una preocupación estética. La tendencia apunta a un mercado en crecimiento. Otra tendencia es la Ortodoncia que ha ido en aumento en personas adultas. Se derribó el paradigma que era sólo para adolescentes. Las especialidades están encontrando ciertos nichos ([Ver Anexo III](#)).
- b. Tanto en Europa como USA, la atención dental va a la baja dado que la preocupación y el acceso que tienen los pacientes hace que su salud dental mejore. Las tendencias apuntan al uso de implantes debido al envejecimiento de la población y a la tecnología 3D. Además, se encuentran en aumento las grandes cadenas que prestan servicios

dentales, frente al decaimiento de las clínicas de un solo dueño. En USA se espera que para el 2020 estén a un 50% y 50% (Achermann, 2012). Ver resumen de tendencias en [Anexo XI](#).

Estas tendencias permiten establecer futuros focos o necesidades para los cuales se requerirán insumos específicos como lo son los asociados a la tecnología 3D y a los implantes.

2.1.4. Marco Regulatorio, entorno, participantes

Los insumos para la atención médico dental están en el ámbito del sector de la salud y como tal están sujetos a las disposiciones que determina la Superintendencia de Salud. Así, es clave tener identificadas estas disposiciones y ajustarse a ellas con rigurosidad considerando el ámbito interno de la operación de la empresa como también la asesoría que pueda ser brindada en este sentido a las clínicas dentales.

Los procedimientos internos deben permitir asegurar disposiciones como la cadena de frío, fechas de vencimiento y las respectivas autorizaciones del ISP para los productos que corresponda.

Participantes:

- a. **Cliente Objetivo:** Clínicas de atención médico dental ubicadas en la sexta región. Así, las compras de insumos pueden ser realizadas por cirujanos dentistas, por asistentes dentales o por personal administrativo responsable del proceso de compra.
- b. **Usuarios:** Cirujanos dentistas o asistentes dentales capacitados en algunas acciones clínicas específicas quienes, muchas veces, marcan preferencia por insumos específicos.
- c. **Influenciadores:**
 - i. Asociaciones gremiales: como el Colegio de Cirujanos Dentistas que además de contar con un registro público de los profesionales afiliados, también provee información de seminarios y charlas a las cuales acceder ampliando así la red de contactos.
 - ii. Key Leaders: profesores y Cirujanos Dentistas extranjeros que prueban técnicas nuevas para posteriormente utilizarse como standard en Chile. Además, profesores de las universidades chilenas, followers de especialistas extranjeros que hacen eco de las nuevas técnicas.
 - iii. Administradores de Revistas, Páginas Web y comunidades especializadas en el área odontológica del país: aportan con noticias, informaciones, congresos, eventos, y temas de actualidad nacional e internacional. Promocionan en su sitio web proveedores en este ámbito.

- d. **Competidores:** Líderes y empresas familiares que se dedican a la venta de insumos médico dental quienes disputan participación de mercado y buscan imperiosamente diferenciarse.
- e. **Gobierno:** Ente regulador y fiscalizador de los actores de esta industria a través del Ministerio de Salud (MINSAL). Los productos que caen en la definición de farmacéuticos deben someterse al respectivo proceso de autorización ([Ver Anexo XIV](#)).
- f. **Proveedores:** Distribuidoras y proveedores de insumos médicos dentales especializados frente a los cuales se tiene poder de negociación por compras por volumen.
- g. **Comunidad:** Ciudadanos de la sexta región. Parte de un mercado cada vez más informado y exigente en que se ha creado una cultura de altos estándares de requerimientos.

2.1.5. Análisis de riesgo

Según análisis PESTEL realizado ([Ver Anexo XV](#)), se tienen las siguientes conclusiones:

Ámbito Político: En los últimos años, las políticas públicas en salud oral se han focalizado principalmente en grupos prioritarios, tanto por medio de las garantías explícitas en salud (GES) como por las metas sanitarias. El AUGE hoy ofrece la GES de salud oral integral para niños(as) de 6 años, la GES de urgencia odontológica ambulatoria, la GES de salud oral integral para adultos de 60 años y la GES de atención odontológica integral de la embarazada.

Ámbito Económico: Nadie puede poner en duda el crecimiento de Chile en los últimos 20 años. Estos avances han permitido el ingreso de Chile a importantes organizaciones internacionales, como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) desde el año 2010, donde se integra como el primer país Sudamericano. Sin embargo, en temas de calidad de vida y equidad Chile parece tener asuntos pendientes. Uno de ellos es la salud, esto se debe, en parte, a cómo se concibió el sistema de salud chileno con una dualidad público-privado no integrada y a un gasto sanitario por debajo del promedio de los países de la OCDE.

Ámbito Social: Chile tiene una baja densidad de habitantes (24 por Km²). La esperanza de vida está en 79,16 años, su tasa de mortalidad en el 6,07% y su renta per cápita es de 12.140€ euros.

Alrededor del 80% de la población tiene ingresos por debajo de los M\$810.

Sólo el sistema público considera la atención de salud dental, pero para grupos acotados y de riesgo.

Ámbito Tecnológico: Se requieren realizar importantes inversiones para mejorar y aumentar la capacidad de la infraestructura de viabilidad urbana, interurbana, de aeropuertos, puertos, ferrocarriles, hospitales, recintos educativos, provisión de energía, transporte de recursos hídricos y telecomunicaciones. Lo anterior tiene su origen en el mayor poder adquisitivo de la población lo que le da acceso a un automóvil y también a viajar fuera del país, mayor envejecimiento de la población que demandará mayor atención hospitalaria, infraestructuras que han sido desatendidas por largos periodos y por último la modernidad que debe asegurar el acceso a internet, energía y recursos hídricos de manera permanente resguardando el medio ambiente.

Ámbito Ecológico (ambiental): Existe preocupación en este contexto la cual se ve reflejada en la creación de la Superintendencia de Servicios Sanitarios.

Una de las estrategias más importantes de la gestión ambiental realizada en el país, ha estado enfocada en la prevención y el control de la contaminación, con especial énfasis en la protección de la salud, mejorar la calidad de vida y revertir, o al menos detener, la degradación ajena al funcionamiento natural de los ecosistemas.

A pesar de lo anterior, la OCDE liberó su informe de evaluación de desempeño ambiental, donde estableció que Chile es de los países más contaminados de la organización, situación que es de esperar dado que se está comparando Chile con el mundo más desarrollado.

En el ámbito Legal: Los trabajadores tienen definido un salario mínimo que asciende a M\$270.

Con la Reforma Laboral, las autoridades esperan que se alcance una sindicalización en torno al 30%. Al 2013, según datos de la Dirección del Trabajo, la tasa llegaba al 16,4%, considerando afiliados a sindicatos activos y fuerza de trabajo asalariada.

Aplicando lo anterior al contexto del proyecto, se generó el análisis REO – Riesgos, Exigencias y Oportunidades ([Ver Anexo XXVIII](#)) cuyas conclusiones se resumen en la siguiente tabla:

Ámbito	Conclusión
Político	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas regulaciones o normas aportan al servicio integral a través de la asesoría. • Baja cobertura médico dental en el servicio público redirige pacientes al sector privado.
Económico	<ul style="list-style-type: none"> • El ámbito político-económico presenta una recuperación en el mediano plazo lo que incentiva la inversión y el emprendimiento por lo que riesgos que se

Ámbito	Conclusión
	puedan originar en esta área son poco probables.
Social	<ul style="list-style-type: none"> Las clínicas privadas deberán adecuarse (en término de su oferta) a los requerimientos por parte de clientes de grupos socioeconómicos medios y bajos que cuentan con menores recursos.
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> La infraestructura pública no facilita ni prioriza la atención médico dental. Por lo tanto, la atención privada se presenta como una alternativa aumentando así la demanda de atención y por ende de insumos.
Ecológico	<ul style="list-style-type: none"> Riesgos en este ámbito generan oportunidades de escalabilidad para servicios de asesoría y retiro de residuos dado que la industria genera desechos médicos que requieren un tratamiento especial.
Legal	<ul style="list-style-type: none"> Este ámbito debe ser resguardado a través de sueldos de mercado y la adquisición de productos autorizados.

Tabla N° 2: Conclusiones Análisis REO

De acuerdo con el análisis no se identifican elementos que afecten la viabilidad del proyecto. Sí, refuerza el hecho de que las clínicas deben apuntar a la eficiencia considerando que la baja cobertura en el sistema público redirigirá muchos pacientes al sector privado. Pacientes, principalmente de estrato socioeconómico medio-bajo que cuentan con pocos recursos para destinar a la salud dental.

2.2. Competidores

2.2.1. Análisis de Competitividad: Fuerzas de Porter



Figura N° 1: Análisis de Porter

Bajo el enfoque del análisis de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 2008), la industria de la venta de insumos e instrumental dental **no es atractiva**. En la búsqueda de la eficiencia operacional, los competidores se han ido homogeneizando al ir copiando sus mejores prácticas, dejando de lado la búsqueda de la diferenciación. En esta línea, no se ha profundizado en lo que realmente necesita el cliente, es decir, **el cliente pide algo más y que nadie lo da**. En este caso, aprovechando el poder de la complementariedad se incorporará el servicio de gestión de inventario el que además de satisfacer una necesidad identificada en el cliente, permitirá la captura de información cuyo análisis y gestión aportará a la mejora continua del modelo de negocio. Por lo tanto, la ventaja competitiva se basará en la posición de la empresa, respecto de su competencia, en la cual el servicio de control de inventario será su principal diferenciador.

2.2.2. Competidores

Como se indicó anteriormente, a nivel nacional, hay pocos actores que son relevantes en la industria y muchos de tamaño pequeño asociados a empresas familiares. En tabla detallada en [Anexo XII](#), se presenta lista de los principales actores a nivel nacional ordenados según su participación de mercado detallando además sus recursos, actividades, fortalezas,

debilidades y estrategia de marketing. A continuación, se resume lista de competidores con sus principales fortalezas y debilidades:

	Fortalezas	Debilidades
M-Dent	<ul style="list-style-type: none"> • Contrato de exclusividad con clínicas “UNOSALUD” que cuenta con 40 sedes. • Total cobertura y disponibilidad de productos. • Provee servicio técnico para todos sus productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • La dependencia de Danaher le da poca flexibilidad de operación. • Su estructura de costos es pesada, por la infraestructura y la formalidad que le exige pertenecer a una empresa global. • Despacho a regiones lo debe coordinar y pagar el cliente.
Mayordent	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación en ciudades claves: Santiago, Antofagasta, Concepción y Puerto Montt. 	<ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con servicio técnico. • Despacho a regiones: costo a pagar según la cantidad y peso de los productos comprados.
Buhos	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con servicio técnico. • Tiene sistema de beneficios en base a cupones de descuento. • Clientes de renombre: Central de Abastecimiento S.N.S.S., JUNAEB, Central Odontológica del Ejército, Fuerza Aérea. 	<ul style="list-style-type: none"> • Despacho a regiones con cargo al cliente en dos modalidades: entrega en un día y entrega en hasta diez días hábiles.
ExproDenta	<ul style="list-style-type: none"> • Sin información 	<ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con servicio técnico. • Tiempo de despacho = 3 días. • El despacho a regiones es con costo por cuenta del cliente.
Dentallaval	<ul style="list-style-type: none"> • Representan a W&H. Distribuidor oficial de esa marca. • Cuenta con fuerza de venta de 20 personas a lo largo de todo Chile. 	<ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con servicio técnico. • No cuenta con venta a través de internet. • Tiempo de despacho = 3 días
SurDent	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación en ciudades claves: Santiago, Temuco, Concepción y Puerto Montt. 	<ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con servicio técnico. • De las empresas revisadas es la que tiene mayor cantidad de reclamos.
Clandent	<ul style="list-style-type: none"> • Precios económicos en insumos e instrumental para estudiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con servicio técnico. • Atención lenta en tienda. (Estudiantes de Odontología, 2013) • Despacho a regiones coordinado y pagado

	Fortalezas	Debilidades
		directamente por el cliente.
BIOTECH	<ul style="list-style-type: none"> • Es líder en búsqueda orgánica de Google. (Ver Anexo X) • Cuenta con servicio técnico. 	<ul style="list-style-type: none"> • La venta de productos de origen chino está asociada a baja calidad.
Baradent	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene sistema de beneficios en base a acumulación de puntos. 	<ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con servicio técnico. • Foco en estudiantes y en la quinta región.
Dentobal	<ul style="list-style-type: none"> • Sin información 	<ul style="list-style-type: none"> • Despacho en Santiago y regiones siempre con costo adicional al cliente. • No tiene punto de venta físico.
Vicedent	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación estratégica en edificio con foco en consultas dentales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca variedad y disponibilidad de productos. • Precios por sobre el mercado. • No cuenta con servicio técnico. • No cuenta con venta a través de internet.

Tabla N° 3: Fortalezas y Debilidades de los Principales Competidores

De los proveedores analizados, se concluye que el despacho a regiones es con costo adicional al cliente y en varios casos, coordinado directamente por él. Algunos proveedores no precisan esta información hasta que se concreta la compra.

En consecuencia, se han considerado competidores directos aquellos que ofrecen el servicio en similares condiciones a las que proveerá la propuesta de valor de 1StepDent: venta por internet y servicio técnico (por ejemplo). Son los siguientes: MDent, Buhos y BIOTECH. Sin embargo, el último de ellos oferta productos de origen chino que se asocia a baja calidad.

Adicionalmente, considerando que el cliente objetivo se encuentra en la sexta región, se agrega como competidor directo a Vicedent al que se enfrenta con recursos que justamente abordan sus debilidades: Disponibilidad de productos, precios competitivos (debido a los descuentos por volumen), servicio técnico (a través de asociación clave) y venta en línea a través de internet.

2.3. Clientes

El potencial cliente corresponde a clínicas de atención médico dental quienes, según los antecedentes expuestos, están buscando imperiosamente la eficiencia y la diferenciación debido a la sobre oferta de profesionales y servicios en este ámbito.

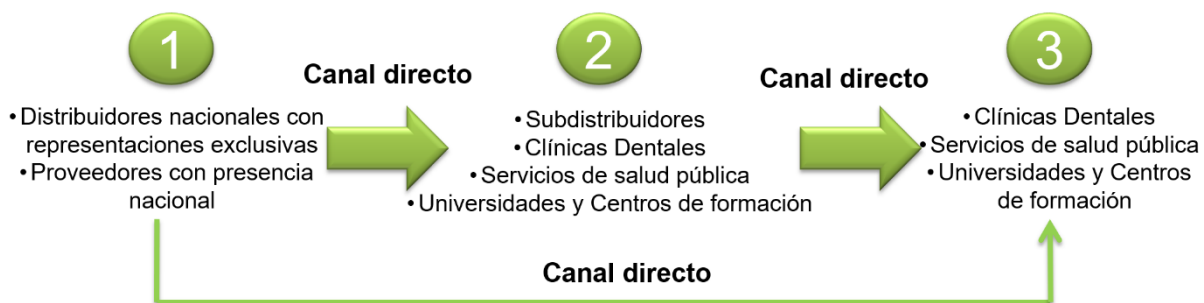


Figura N° 2: Mercado que genera la Demanda (Demanda Derivada)

Las investigaciones de mercado realizadas permiten confirmar las siguientes necesidades en los potenciales clientes: Desean encontrar todo en un solo lugar, consideran como el atributo más valorado la calidad y quieren tener acceso al estado de su inventario en cualquier momento y lugar.

En la actualidad los insumos e instrumental médico dental son adquiridos a distintos proveedores, principalmente en la región metropolitana ya sea de forma presencial o remota (call center o internet).

En el caso de las compras presenciales, los cirujanos dentistas o responsables de las compras en clínicas dentales en regiones, se organizan para viajar a Santiago con cierta periodicidad, lo más común es una vez al mes. Esta característica hace que la compra sea planificada y con mayor nivel de prolijidad, pues se depende de este proceso para evitar emergencias hasta la próxima compra.

Las clínicas van cambiando de proveedor de acuerdo con las ofertas que ellos van generando, por lo tanto, no existe una prioridad ni un protocolo fijo para comprar a un determinado proveedor, sino que mes a mes se buscan las mejores ofertas. Esto a excepción de algunos instrumentos o insumos críticos que muchas veces son ofertados por un proveedor específico.

Respecto de la gestión de inventario, la mayoría de las clínicas no lleva un control formal (55%). Muchas veces son las mismas asistentes dentales las que hacen una estimación de los insumos requeridos para el mes siguiente. Así, un 36% de las clínicas encuestadas declara que una o dos veces al mes se producen urgencias por falta de stock. Así mismo, sólo el 18% declara que la falta de stock no tiene impacto. Los principales impactos que

identifican son dejar de atender pacientes (36%) y perder tiempo por tener que realizar compras inesperadas (55%) ([Ver Anexo V](#)).

Según se indica en el [punto 4.2 \(Estrategia de Segmentación\)](#), se clasificaron las clínicas según su ubicación geográfica y según las variables analizadas, se decide trabajar con las clínicas de atención médico dental ubicadas en la VI Región.

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

3.1. Modelo de negocios

Los clientes de 1StepDent se encuentran en el rubro de la salud y estética dental. Se trata de un mercado muy específico, por lo que el modelo de negocios se deberá adaptar a los requisitos de este nicho de mercado. Quienes compran, en general, son los dueños o administradores de clínicas dentales.

La segmentación se realizó en base a la ubicación geográfica, donde se escogió la VI Región, la cual es un mercado desatendido por las grandes empresas de distribución dental, que normalmente operan en la región metropolitana (detalles en [punto 4.2 Estrategia de Segmentación](#)).

Por otro lado, se observa la segmentación por tamaño, donde se tienen dos segmentos: clínicas pequeñas las cuales tienen ingresos anuales menores o iguales a 2.400 UF y clínicas grandes con ingresos mayores a 2.400 UF.

A continuación, se presenta el Modelo de Negocios el que se describe en detalle, incorporando un modelo Canvas simplificado, en [Anexo XVI](#):










<p>Asociaciones clave </p> <ul style="list-style-type: none"> •Comunidades virtuales y físicas en el ámbito odontológico. •Coopetición: Asociación estratégica con líderes en el mercado nacional en la venta de insumos e instrumental médico dental para efectos de suscribir contratos de subdistribución •Técnicos especialistas en reparación de instrumental dental •Con clientes para asegurar fidelización y satisfacción 	<p>Actividades clave </p> <ul style="list-style-type: none"> •Búsqueda de mejores precios de los grandes distribuidores •Diseño-operación-mantenión de aplicaciones web, mobile y de inventario •Optimización modelo Logística •Gestión de Inventario: proactiva y reactiva •Gestión del conocimiento <p>Recursos clave </p> <ul style="list-style-type: none"> •Gestores del proyecto, especialistas en electrónica y computación, Analistas de compras, logística e inventario, dentistas de apoyo •Aplicaciones web, mobile, RRSS, ERP, equipos RFID y Vehículo(s) 	<p>Propuestas de valor </p> <ul style="list-style-type: none"> •Servicio Estándar: Aplicación de Inventario Estándar sin costo (Autogestión) •Servicio Premium: Aplicación de Inventario en formato Premium (Gestión delegada) <p>Elementos comunes:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Gestión inteligente: Avisos de falta de stock, generación automática del pedido y acceso desde cualquier lugar •Precios competitivos: traspasando al cliente final descuentos por volumen •Recepción de pedidos: flexible las 24 Hrs.: vía email, App y sitio web •Despachos sin costo (según cobertura) 	<p>Relaciones con clientes </p> <ul style="list-style-type: none"> •Asistencia Personal en clínicas para entregas y también para promoción y capacitación sobre la gestión del inventario •Autoservicio, a través de notificaciones del estado de su inventario <p>Canales </p> <p>Directos:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Comunicación, difusión, venta, evaluación: App para teléfono móvil, Página web, Email y RRSS •Distribución y Asesoría En las instalaciones del Cliente <p>Indirecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Servicio Técnico (postventa): a través del distribuidor principal (Garantía) y asociación clave (partner). 	<p>Segmentos de mercado </p> <ul style="list-style-type: none"> •Son parte del segmento objetivo las clínicas de atención médico dental de la sexta región segmentadas según tamaño: <ul style="list-style-type: none"> > Clínicas Pequeñas > Clínicas Grandes •No son parte del segmento objetivo: <ul style="list-style-type: none"> > Servicios de salud públicos > Instituciones de educación asociadas a la industria dental > Clínicas de atención médica fuera del rubro odontológico
<p>Estructura de costes</p> <p>Costos Fijos:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Gastos de operación - Gastos de Ventas y Gastos Generales de Administración (Remuneraciones, Leyes Sociales, Gastos de Oficina, costos de asesoría, etc.) 	<p>Costos Variables: </p> <ul style="list-style-type: none"> •Costos de despacho •Costos de inventario (insumos, instrumental, etc.) •Mantenión de página web y aplicación de control de inventarios •Mantenión y seguro de vehículo(s) 	<p>Fuentes de ingresos </p> <p>Fijación de precios (Fijos):</p> <ul style="list-style-type: none"> •Ingresos por ventas (precio establecido en catálogo) •Ingresos por despachos express o que exceden la cobertura sin costo (10% del monto del pedido) •Ingresos por Servicio Premium (según número de SKU) 		

Figura N° 3: Lienzo Canvas Modelo de Negocios 1StepDent

3.1.1 Propuestas de Valor

La creación de valor a los distintos segmentos mencionados considera los atributos más valorados por los cirujanos dentistas, así como por los futuros profesionales del rubro según los resultados del cuestionario y la encuesta detallados en [Anexo V](#) y [Anexo VII](#) respectivamente:

Atributos Asociados a la Compra [1=Menor Valoración..7=Mayor Valoración]	Nivel de valoración Cirujanos Dentistas [1..7]	Nivel de valoración Futuros Profesionales [1.. 7]	Valoración Ponderada 50%
Encontrar todo en un solo lugar	5	6	5,5
Menores tiempos de despacho a domicilio (menos de 24 horas)	6	2	4
Menores tiempos de atención en tienda	4	1	2,5
Calidad de los productos	7	7	7
Accesibilidad (ubicación central y de fácil acceso)	5	4	4,5
Variedad de productos	6	5	5,5
Asesoría y especialización	4	3	3,5

Atributos Asociados a la Gestión de Inventario [1=Menor Valoración..5=Mayor Valoración]	Nivel de valoración Cirujanos Dentistas [1..5]	Nivel de valoración Futuros Profesionales [1.. 5]	Valoración Ponderada 50%
Que lo gestione en línea (cada vez que hago uso de un insumo)	2	3	2,5
Que me avise cuando debo reponer algo	4	4	4
Que en cualquier momento pueda saber el estado de mi inventario	5	5	5
Que pueda acceder a esta información desde cualquier lugar	4	3	3,5
Que a fin de mes me proponga el listado de insumos que debo comprar	3	-	3

Tabla N° 4: Valoración de Atributos por parte de los Dentistas y Futuros Profesionales

Por lo tanto, además de considerar la valoración de estos atributos se realizará una mezcla de elementos adecuados a las necesidades de cada segmento. A continuación, un esquema de la propuesta de valor por cada segmento:

Servicio Estándar (Segmento Clínicas Pequeñas)	Servicio Premium (Segmento Clínicas Grandes)
<p>Valor Objetivo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de Inventario Estándar sin costo (Autogestión) • Relacionamento remoto a través de App, Internet, email, etc. 	<p>Valor Objetivo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de Inventario en formato premium (Gestión delegada) • Relacionamento remoto a través de App, Internet, email, etc. • Relacionamento personalizado con especialistas en terreno
<p>Valor Relacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión inteligente y proactiva de inventario: Avisos de falta de stock, generación automática del pedido y acceso en cualquier momento desde cualquier lugar vía App • Aprovechar cercanía geográfica para mantener una logística de primer nivel: Despachos gratis (en distancias en radio de 25 kms.) y en tiempos menores a 24 horas (de Lunes a Viernes) • Oferta de insumos y materiales: Disponibilidad y Calidad de marcas • Disminución de sus existencias (eficiencia) con la incorporación de un flujo continuo de materiales • Precios competitivos: traspasando al cliente final descuentos por volumen que se obtienen desde el proveedor principal 	
<p>Valor Transaccional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disminución de Costos: Ahorros en tiempos dedicados a la gestión de inventario, menor pérdida por dejar de atender pacientes, menores costos por compras oportunas • Facilitar el proceso de compra: al proponer listados de compra de acuerdo a los ítems con bajo stock • Servicio técnico: a través del distribuidor principal (Garantía) y Asociación Clave 	

Figura N° 4: Propuestas de Valor

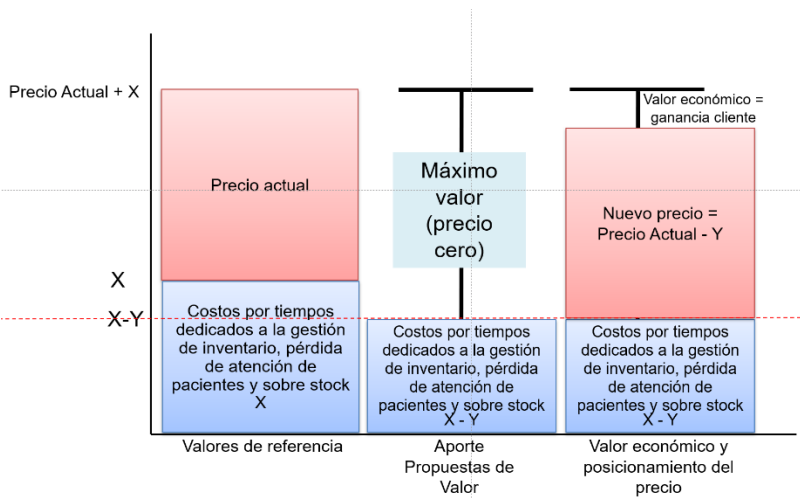


Figura N° 5: Propuesta de Valor - Ganancias para el cliente

Las propuestas de valor además de considerar las necesidades de los clientes a través de los atributos que más valoran, consideró la actual oferta de la competencia. Así, estas propuestas mejoran los beneficios de la oferta actual añadiendo valor al cliente.

3.2. Descripción de la empresa

El negocio de 1StepDent consiste en satisfacer la necesidad de las clínicas dentales para contar con un stock apropiado para su operación normal.

Los gestores del proyecto tienen estudios de ingeniería, uno en computación y el otro en electrónica, y de acuerdo con sus competencias, esto facilitará el desarrollo y mantención de aplicaciones tecnológicas en el rubro de distribución de materiales dentales, industria que muestra atrasos en este ámbito en comparación con otras como la del retail.

También, ambos responsables del proyecto tienen un familiar directo que es Cirujano Dentista con especialidad en Ortodoncia: esposa que ejerce en clínicas de la sexta región (en una de ellas es socia) e hija finalizando estudios en Santiago. Para ambas, se ha identificado la dificultad de la provisión de insumos médicos dental, así como la complejidad en la administración de una clínica dental. Así, su capacidad radica en el conocimiento del negocio, estudios de administración de negocios, red de contactos en la sexta región asociados al negocio dental y contar con una clínica dental, negocio familiar de uno de los integrantes para realizar prototipos y pruebas de campo del modelo.

El siguiente diagrama presenta un resumen de los recursos con que se cuenta y las actividades clave identificadas permitiendo concluir la Competencia Central de la empresa que corresponde a la Captura y Gestión del conocimiento del cliente. Es decir, todas las actividades de 1StepDent proveen de manera directa o indirecta información del cliente que, al ser gestionada, las potencia de manera recursiva lo que se ve también reflejado en el mapa de actividades de la empresa ([Ver Anexo XXIX](#)):

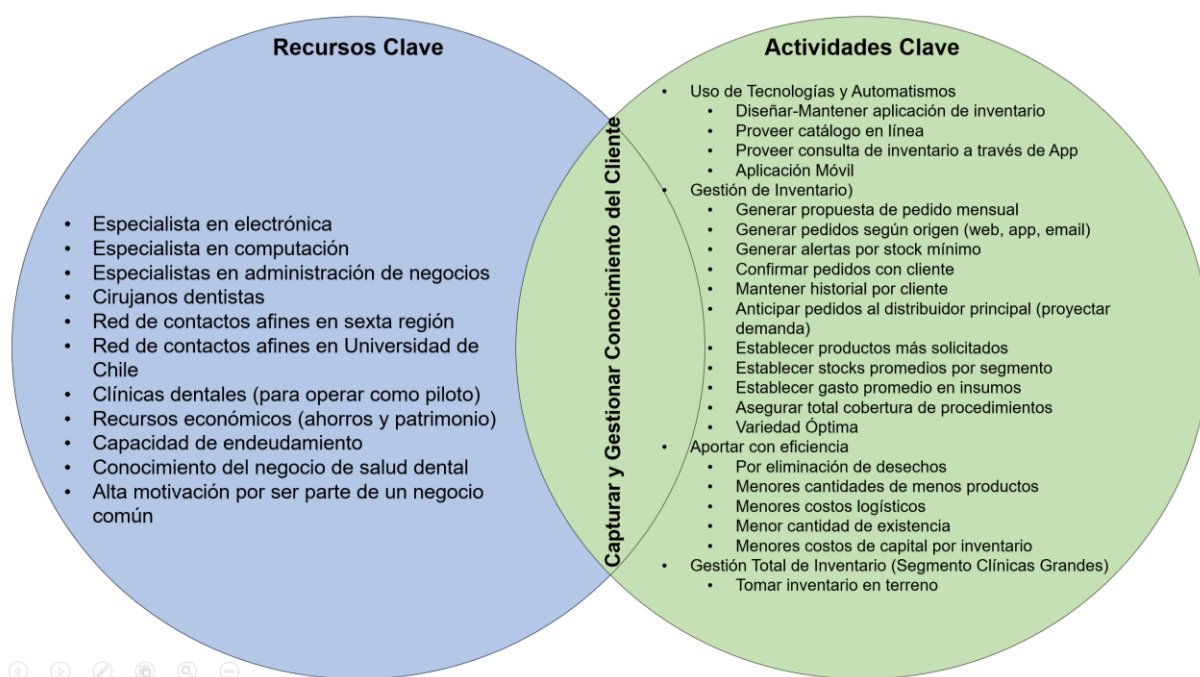


Figura N° 6: Recursos y Actividades Clave

La competencia central, es decir, la capacidad de capturar y gestionar el conocimiento del cliente, según el análisis VRIO resulta ser un elemento:

- **Valioso:** La información gestionada del cliente le proveerá el beneficio de una atención a la medida a través de la personalización de los pedidos generados de manera óptima y

oportuna. Esta información también permite generar un círculo virtuoso aportando a la mejora continua de la propuesta de valor, así como también de la organización y calce de las actividades que permitirán un funcionamiento coherente, complementario y óptimo.

- **Raro:** En la actualidad no existe ninguna empresa de la industria de la distribución de insumos dentales que esté integrada en el negocio del cliente. 1StepDent se apropiará de una parte de la logística de entrada de las clínicas dentales, capturando de forma única información que en la actualidad está dispersa en varios proveedores.
- **Inimitable:** El mapa de actividades que será sometido a mejora continua para permitir la captura y gestión del conocimiento aportará a que, si bien algún competidor pueda imitar o tratar de ejecutar algunas, el calce definido hará que la forma de ejecución sea difícil de replicar.
- **Ocupable:** El conocimiento generado será justamente utilizado para la mejora continua de la propuesta de valor y de la definición-organización-calce de las actividades.

En consecuencia, las capacidades descritas, así como el mapa de actividades, dan cuenta que la empresa tiene la capacidad organizacional para explotar la competencia central identificada y que esta a su vez aporta a contar con una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Para lograr la creación y captura de valor, la empresa contará con:

- **Misión:** Prestar un servicio de gestión y control de inventario, integrado en los procesos del cliente, optimizando sus existencias, evitando quiebres de stock, vencimiento de medicamentos, proyectando, anticipando y equilibrando pedidos y flujos de materiales, para que el cliente perciba la empresa como una empresa distinta a un proveedor de insumos, como un partner que le generará menores costos y finalmente un beneficio económico.
- **Visión:** Ser la empresa de servicios para las clínicas dentales preferida por los cirujanos dentistas de la sexta región, con procesos estables, rápidos y eficientes, para entregar al cliente un servicio de manejo de inventario a su medida y con un alto nivel de satisfacción.

La Estrategia Competitiva utilizada por la empresa será de **diferenciación**, prestando servicios con un precio similar a la competencia, pero entregando un valor adicional que actualmente no es entregado por ella.

Se competirá con la opción **integración con el cliente**, el cual será atraído debido a la completa respuesta a sus necesidades críticas. Esta integración exigirá transferir

capacidades sustanciales, conocimientos y servicios a las operaciones de los clientes tanto para satisfacer sus necesidades como para potenciar su rendimiento (Hax, 2014).

Según los antecedentes expuestos en este punto, la cadena de valor de 1StepDent es la siguiente:



Figura N° 7: Cadena de Valor

3.3. Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.

- **Definición conceptual y validación:** Durante la puesta en marcha y los primeros meses de operación, el objetivo será trabajar con las clínicas que son parte de la red de contactos o que apoyaron la realización de investigaciones de mercado. Esto permitirá realizar pruebas piloto, para validar el modelo, mejorar posibles errores en el diseño, dar tangibilidad al servicio de tal forma de facilitar la posible obtención de financiamiento para el proyecto en los periodos siguientes.

Estos diseños considerarán un alto nivel de automatización para evitar la necesidad de elevado recurso humano, que podría poner en peligro la escalabilidad del negocio. Como se detallará en el capítulo de operaciones, se utilizará tecnología de tags electrónicos RFID, lectores rápidos y almacenamiento de información en la nube, entre otras herramientas tecnológicas. En el caso de los ineludibles procesos manuales, se complementarán con listas de verificación (checklist) y otras herramientas basadas en Lean Management.

- **Escala Validada:** Al cabo del primer año, se deben documentar los procesos, de forma tal que se puedan sistematizar y replicar rápidamente, para poder apalancar el crecimiento en las siguientes etapas. Se recomendará utilizar videos multimedia para documentar los procesos, facilitar el aprendizaje y acelerar la inducción al nuevo personal.
- **Escala Validada, Visión de Largo Plazo:** Una vez que el negocio ya esté con una mayor estabilidad (se estima al 4to y 5to año), se debe evaluar la externalización de algunas áreas de la empresa. Un ejemplo de esto es el caso del transporte. Se deberá hacer una evaluación técnico-económica, considerando que este proceso no es de las competencias centrales de la empresa, por lo anterior es un buen candidato para la subcontratación.

Además, en el largo plazo se deberá hacer la evaluación acerca de agregar servicios complementarios a la empresa. Estos servicios pueden ser: análisis dosimétrico, retiro de residuos RAES y otros asociados a la logística de entrada de las clínicas dentales.

Otro camino a la escalabilidad puede ser el ingreso a otra región de Chile, replicando el modelo de negocios. De acuerdo con la segmentación propuesta la región con más atractivo, después de la sexta es la región de Valparaíso ([Ver Anexo XVII](#)). Finalmente, es posible adaptar el modelo a otros mercados como gestión y reposición de inventario en Clínicas - Centros médicos, laboratorios médicos y dentales, clínicas veterinarias. Además, es posible administrar inventarios a gran escala en el sistema público: Hospitales, Consultorios, CESFAM, CECOF, etc.

- **Visión Global:** De todas las investigaciones realizadas, con fuentes en Chile, USA y Europa, no se han registrado modelos de negocio similares, por lo que es totalmente factible escalarlo a otros países. Por supuesto se deberá analizar la factibilidad caso a caso.

3.4. RSE y sustentabilidad

Para comprender de mejor forma, cómo se relacionan los grupos de interés con la empresa 1StepDent, se presenta un esquema de poder e influencia. Posteriormente se mencionarán las acciones clave para enfatizar iniciativas en línea con la RSE.

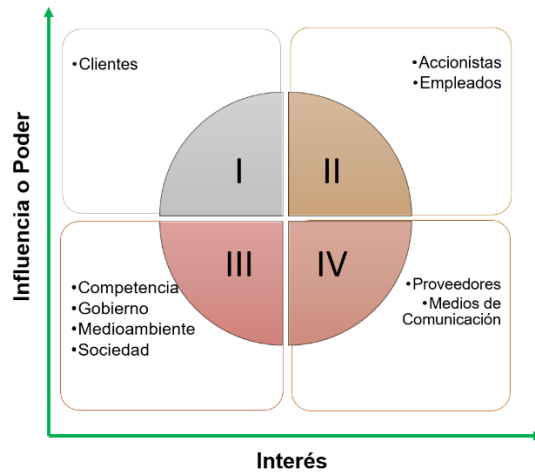


Figura N° 8: Mapa de Stakeholders

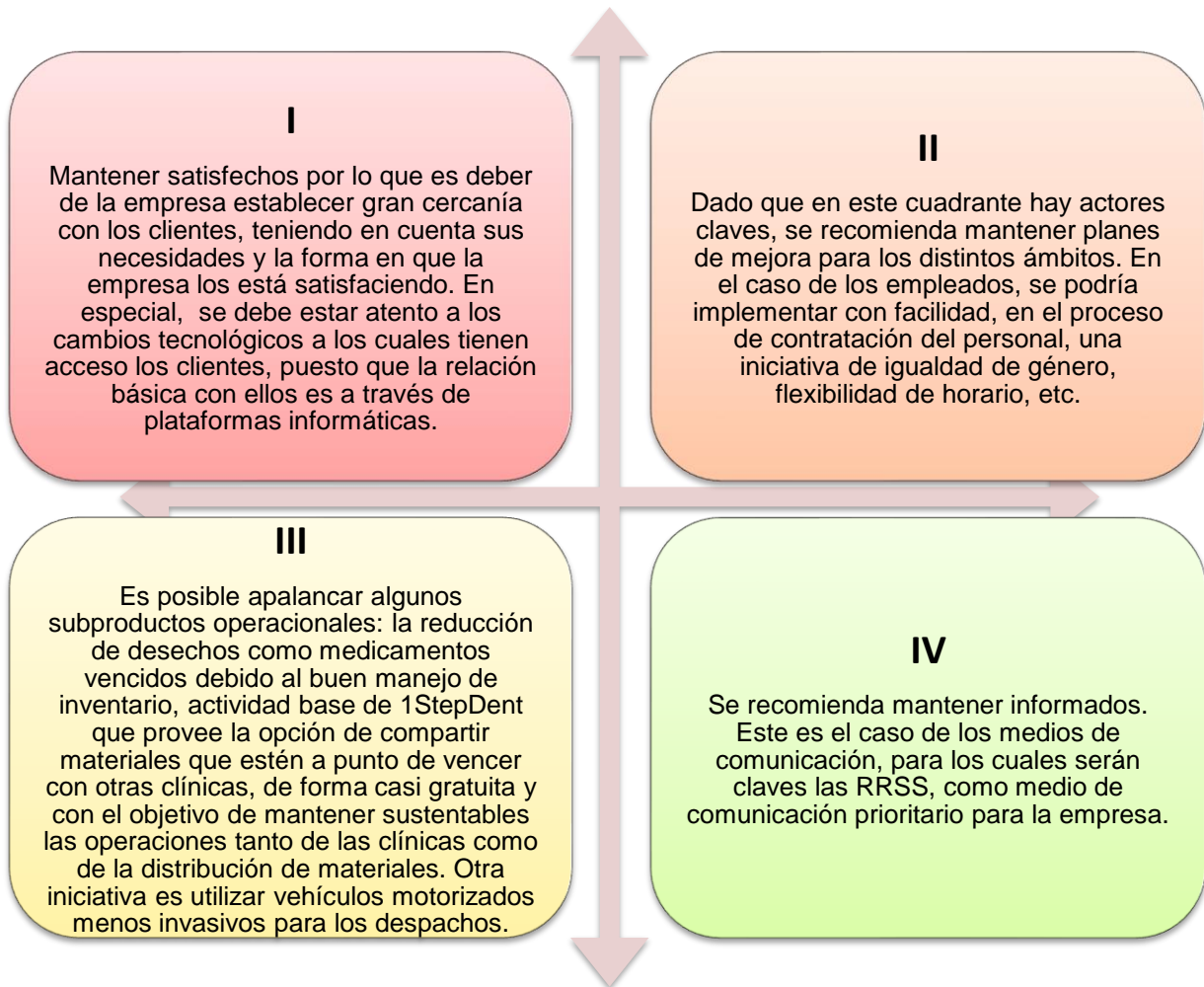


Figura N° 9: Recomendaciones según Mapa de Stakeholders

IV. Plan de Marketing

4.1. Objetivos de Marketing

El cumplimiento de los siguientes objetivos tiene como responsables al Administrador del Negocio y al Analista de Compras:

Segmento	Objetivo General	Objetivo Específico	Meta
Clínicas Pequeñas	Ser reconocidos en el segmento como la mejor alternativa para la adquisición de insumos e instrumental	Capturar participación de mercado	18% al año 1 32% al año 2 45% al año 3
		Lograr reiteración de la compra por parte de los clientes (Índice de Repetición)	90% al año 1 90% al año 2 90% al año 3
		Lograr la satisfacción y la recomendación de los clientes (Índice de Satisfacción e Índice de Recomendación)	80% al año 1 85% al año 2 90% al año 3
		Lograr lealtad por parte de los clientes (ILC= Índice de Satisfacción * Índice de Repetición * Índice de Recomendación)	58% al año 1 65% al año 2 73% al año 3
		Aportar, a través de la oferta, valor adicional a los clientes respecto de la competencia producto de la eficiencia en el uso de insumos y menores tiempos por gestión de inventario	80% al año 1 85% al año 2 90% al año 3
		Clínicas Grandes	Posicionar a la aplicación de inventario como un servicio valorado que aporta a la eficiencia de las clínicas de atención médico dental
Lograr la adopción de aplicación de inventario "Versión Autogestionada o Versión Gestionada" por parte de los clientes del segmento "Clínicas Grandes"	50% al año 1 70% al año 2 80% al año 3 100% al año 5		
Lograr la adopción de aplicación de inventario "Versión Gestionada" por parte de los clientes del segmento "Clínicas Grandes"	20% al año 1 30% al año 2 40% al año 3 40% al año 5		
Lograr el cumplimiento de lo planificado en el flujo de caja	Alcanzar un EBITDA positivo y creciente según plan de flujo de caja		

Tabla N° 5: Objetivos de Marketing

4.2. Estrategia de Segmentación

Para la macrosegmentación de clientes y como se ha indicado anteriormente, el producto corresponde al servicio de venta de insumos e Instrumental y el mercado son las clínicas de atención médico dental.

Para la microsegmentación, en un primer nivel, se clasificaron las clínicas según su ubicación geográfica. Adicionalmente, se analizó variables como la cercanía a la región metropolitana, preferencia de los futuros profesionales, número de competidores instalados y experiencia en la región ([Ver Anexo XVII](#)).

Según las variables analizadas y principalmente debido a la cercanía, la lista de posibles regiones a abordar se limita a la Sexta Región, Valparaíso y Región Metropolitana.

Sin embargo, el análisis del atractivo estructural de la industria deja posicionada a la sexta región en primer lugar lo que se complementa con la experiencia en la región.

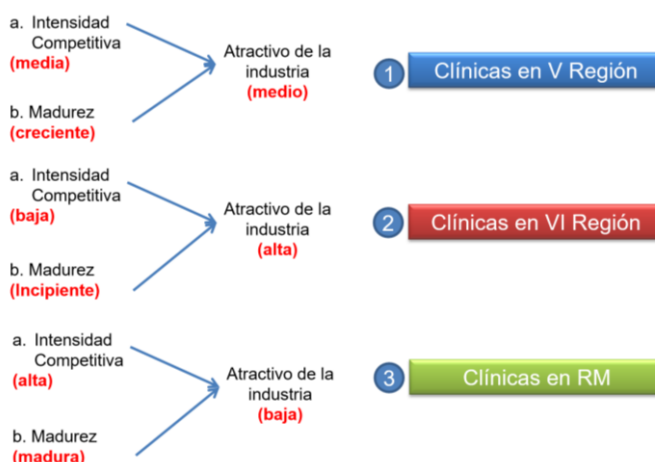


Figura N° 10: Análisis del Atractivo Estructural de la Industria

Por lo tanto, el segmento con el cual se trabajará serán las clínicas de atención médico dental ubicadas en la sexta región.



Figura N° 11: Intensidad de la Competencia versus Madurez

Si bien, según el registro en el SII de personas jurídicas asociadas al rubro de la atención médico dental, al 2016 hay 103 asociadas a la sexta región ([Ver punto 4.7](#)), la sobreoferta de Cirujanos Dentistas hará que muchos profesionales vayan en busca de un campo laboral menos saturado, por lo que se estima que, debido a la cercanía a la región metropolitana, la sexta región podría ampliar su disponibilidad tanto de clínicas dentales como de médicos en este ámbito. Aunque sólo un 5% de los estudiantes encuestados elegiría Rancagua como residencia para ejercer ([Ver Anexo VII](#)), la cercanía con la región metropolitana y la tendencia del concepto del retail, sí les permitiría ser una opción para un trabajo puntual por horas o días de la semana.

Dentro de la sexta región, se segmentarán (clasificarán) las clínicas según su tamaño. Se estructuran dos segmentos: **Clínicas Pequeñas y Clínicas Grandes** con las siguientes características cuyos valores se estimaron según lo documentado en [Anexo XXVII](#):

Perfil del Segmento	Clínicas Pequeñas	Clínicas Grandes
Gestión de Inventario	La mayoría sin control de inventario y quienes lo llevan lo hacen en forma manual	
Beneficio Primario	Precio	Servicio
Política de Compra	Según demanda	Planificada según historia
Sensibilidad al precio	Media	Alta
Experiencia en Administración	Media (depende del producto)	
Ingresos Anuales	[0..2400] UF	Más de 2.400 UF
Nº de clientes (Clínicas año 2016)	64	39
Ingresos anuales x Cliente	\$ 5.581.406	\$ 32.088.462
Porcentaje de Margen (dato experto)	20%	20%
Margen estimado por cliente	\$ 1.116.281	\$ 6.417.692
Peso del Segmento en los ingresos	22%	78%

Tabla N° 6: Microsegmentación de Mercado por Tamaño de Clientes

4.3. Estrategia de Producto/servicio

Como se indicó en el modelo de negocios, la fuente de diferenciación se obtendrá a través de la Gestión del Conocimiento el que será utilizado en la definición de los servicios. Así, mientras la competencia ofrece productos físicamente iguales, la capacidad de proporcionar un servicio superior, será clave para la diferenciación. De esta forma se obtendrá una fuerte preferencia hacia el servicio, mediante los atributos con mayor valor indicados a continuación:

- **Servicio Personalizado:** Este atributo tendrá mayor intensidad en el Servicio Premium, al contar con personal “en terreno” para encargarse del inventario lo que generará un vínculo muy cercano al cliente, que realzará la percepción de calidad. El servicio también

tendrá foco en disminuir la cantidad de existencias con lo que el cliente percibirá un trato individual y un alto grado de empatía, al sentirse apoyado en la gestión logística de su clínica.

- **Gestión de inventario:** Se utilizará un enfoque de distribución “pull”, lo que implicará que sólo se repondrá al cliente lo que ha consumido, es decir, el cliente tendrá sólo lo que necesita en el momento correcto (equilibrando la relación tamaño del pedido con costo operativo del despacho). Esto evitará el sobre stock, provocado por “programas de compra” y se evitarán los quiebres en este ámbito, ya que al estar controladas las existencias, se podrá proyectar su consumo y reponer el stock faltante previo al quiebre.
- **Uso de Tecnologías y automatismos:** Será clave en el Servicio Estándar, poseerá una plataforma tecnológica basada en aplicaciones móviles. El Servicio Premium ofrecerá herramientas profesionales, tecnológicamente más avanzadas, de control de inventario.
- **Variedad óptima:** Se tendrán sólo los productos que utilizan los clientes para satisfacer sus necesidades, debido a que se conocerá con exactitud los insumos y materiales que consume a través de la gestión de inventario.
- **Tiempos de entrega:** En el momento que se produzca un quiebre de stock, se gatillará un procedimiento ágil para lograr que la pérdida ocasionada al cliente sea mínima.
- **Tiempos y facilidad de compra.** Se facilitará el proceso de compra mediante listas de materiales propuestas de acuerdo con los productos que se deben reponer.

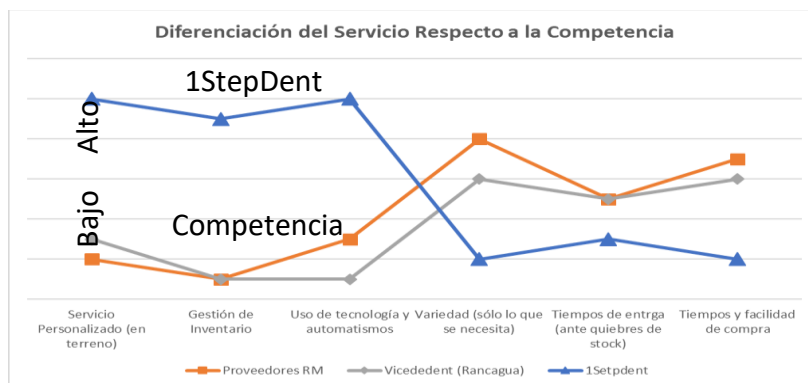


Figura N° 12: Atributos diferenciadores del Servicio de 1StepDent respecto a la Competencia

4.4. Estrategia de Precio

Comparando los costos logísticos de 1StepDent respecto de otros proveedores, se observa que la alternativa ofrecida por la competencia tiene mayores costos de transporte e inventario, un proceso de compra más engorroso y se requieren mayores controles por parte

del cliente, por lo que las clínicas que recurran a 1StepDent se beneficiarán de los ahorros en costos logísticos y de transporte.

Como parte de la propuesta de valor, se estableció como referencia entregar insumos y materiales dentales a precio de mercado.

El precio de mercado considera para el servicio Estándar un cargo adicional que corresponderá al 5% de la compra (Ver lógica de estimación en [Anexo XXX](#)). En el caso del Servicio Premium, no se considera cargo adicional en el pedido ya que, al ser un servicio de manejo total de inventario, se establece un fee mensual según el tamaño de la clínica. Se utilizará una tabla de precios asociada al nivel de inventario manejado en número de SKU.

El precio asociado a los pedidos entregará, adicionalmente, un margen entre el 20 y el 30%, que es el descuento por volumen que se realiza típicamente a los subdistribuidores. Por lo tanto, el valor percibido por el cliente será la disminución de los costos logísticos asociados a mantener un stock adecuado de insumos y materiales. Estos costos logísticos se pueden clasificar en (Mora, 2018):

- Costos Operacionales: Procesamiento, manejo de órdenes de compra, transporte, recepción, contabilización y pago al proveedor. En entrevistas con dueños de clínicas, se pudo estimar que un 10% del tiempo del personal de apoyo (asistentes), es atribuible a gestión de inventario y compras.
- Costos de Capital: Costos de Oportunidad por tener recursos financieros atados a activos de logística.

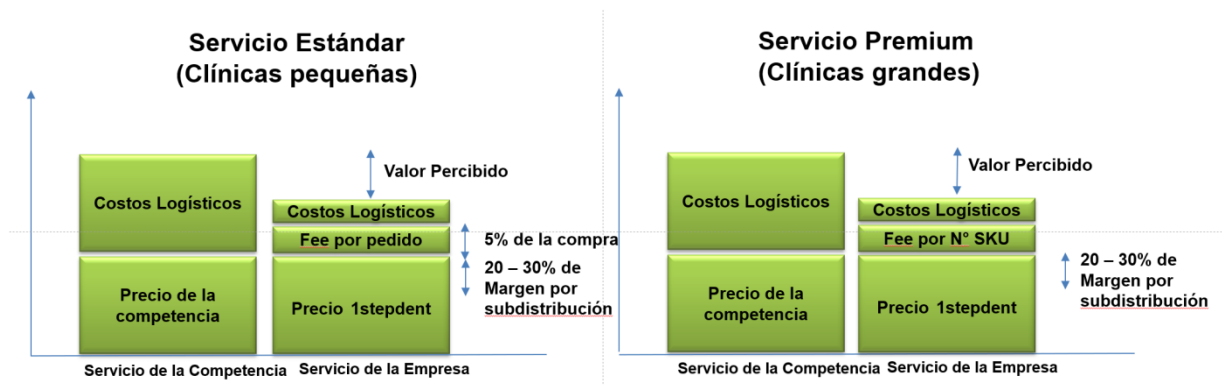


Figura N° 13: Estrategia de Precio

Tramo Ventas SKU Clínicas Grandes	Fee mensual
0-200 SKU	\$ 166.297
201-500 SKU	\$ 337.088
501-750 SKU	\$ 786.538
Mayor a 750 SKU	\$ 1.685.438

Tabla N° 7: Fee Mensual Servicio Premium según cantidad de SKU

4.5. Estrategia de Distribución

Los fabricantes de materiales dentales venden sus productos al cliente final a través de intermediarios, los cuales pueden ser grandes cadenas de mayoristas, que a su vez utilizan como subdistribuidores a empresas pequeñas, como es el caso de 1StepDent. Los grandes fabricantes, al contar con más socios del canal obtienen mayor eficiencia para poner estos artículos a disposición de los clientes. Debido a que el diseño de los canales de distribución ya está dado, se analizará la estrategia en que 1StepDent llegará a sus clientes. Los resultados de los canales se evaluarán en tres aspectos: Alcance al cliente, eficiencia operativa y calidad de servicio.

- Alcance al Cliente: Es uno de los principales objetivos, esto se logrará mediante ventas personales al segmento Clínicas Grandes, cuyo alcance al cabo del quinto año será de 29 Clínicas que realizan el 78% de las compras. Por otro lado, se tiene el segmento clínicas pequeñas con un alcance de 56 clínicas al quinto año, que aproximadamente realizan el 22% de las compras ([Ver Anexo XXVII](#)), los cuales utilizarán la plataforma electrónica para realizarlas.
- Eficiencia Operativa: Dado que el marketing con venta personal proporcionará a la empresa mayores márgenes (segmento clínicas grandes), además deberá soportar un costo mayor por la gestión del canal y mayores gastos de marketing. De forma contraria, el canal On Line tendrá menores costos, pero también estará enfocado al segmento clínicas pequeñas, que cuenta con menores márgenes ([ver Tabla N° 6](#)).
- Calidad de Servicio: Al utilizar las ventas personales se espera que la calidad del servicio sea mayor, puesto que permitirá interactuar, realizar mejora continua, personalizar las ofertas y dar una rápida respuesta a los clientes (Best, 2007), todas incluidas en la propuesta de valor de 1StepDent. Así también, la plataforma electrónica facilitará la gestión del inventario, generación de órdenes de compra, etc.

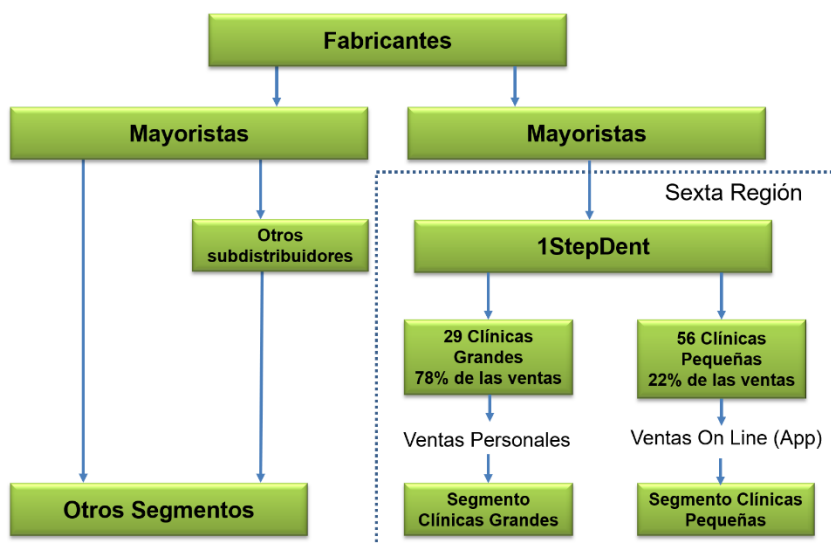


Figura N° 14: Canales de Marketing de la Industria de los Insumos Dentales y de 1StepDent

4.6. Estrategia de Comunicación y ventas

Para establecer la estrategia de comunicación es necesario considerar factores como el tipo de servicio y el mercado (Kotler & Armstrong, 2008). Las herramientas de promoción para este tipo de mercado serán distintas en cada segmento, en el caso del segmento Clínicas Grandes, donde se manejarán volúmenes de venta mayores y además será un menor número de clientes, corresponderá a una estrategia “Push” o de empuje, al invertir la mayor parte del presupuesto en ventas personales, seguidas de promoción en ventas, marketing directo y finalmente en publicidad. En el caso del segmento Clínicas Pequeñas, donde existe un mayor número de clientes y el volumen de venta por cliente es menor, también requerirá una estrategia “Push”, pero se requerirá un mayor gasto en publicidad y promoción, para crear una demanda que empujará los productos a través del canal.

No se efectuarán promociones de venta, tales como las que ofrecen productos con descuento, puesto que favorecerá el sobreabastecimiento de algunos productos, generando sobre stock, desbalances en los niveles de compra e irá en contra de la propuesta de valor de la empresa.

Para mantener un alto nivel de notoriedad se utilizará la estrategia de “Pulsing”, que consiste en hacer publicidad en períodos alternativos (Best, 2007). De esta forma se contará con costos menores de publicidad y reducirá el desgaste del anuncio, si existe sobreexposición. En la práctica, se implementarán anuncios distintos cada mes, en cada medio según se indica en [punto 4.8](#).

Por otro lado, es esperable que los fabricantes de insumos inyecten recursos de marketing en su propia estrategia “Push”, dirigidas a los intermediarios como 1StepDent, el objetivo de esto será motivar a los subdistribuidores para que pongan a disposición de los usuarios finales, determinados productos o marcas y de esta forma mejorar la disponibilidad de los productos posicionados.



Figura N° 15: Actividades de Promoción por Segmento

4.7. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Como se indicó en [punto 2.1.1. Tamaño y Crecimiento del mercado](#), a través de la opinión experta de director de empresa líder en el rubro y del análisis de las tendencias en USA y Europa, se estimó que la industria se proyecta con un crecimiento anual de 5% para el periodo 2016-2023. Adicionalmente, se estimó un tamaño de mercado para la sexta región de 2,63 MMUSD considerando que esta región captura un 4,2% del mercado nacional.

En [Anexo XIX](#) se presenta la evolución del crecimiento de las clínicas de atención médico dental a nivel nacional y la proyección para los próximos seis años cuyo crecimiento promedio estimado es de un 5%.

Se realizó el mismo ejercicio acotado a la sexta región respecto de la evolución del crecimiento en los últimos 10 años y la proyección para los próximos seis obteniéndose los siguientes resultados:

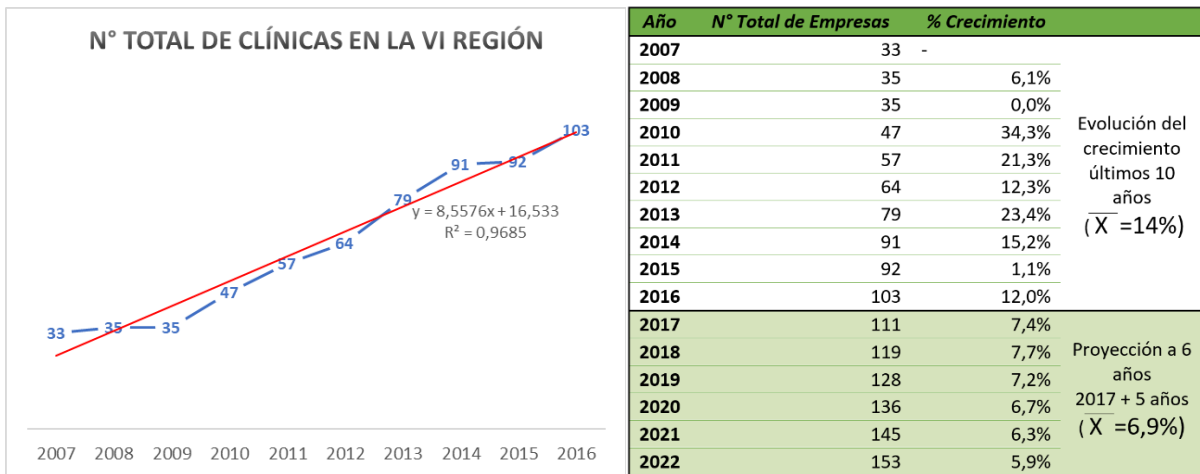


Figura N° 16: Proyección a seis años de Clínicas Dentales en la Sexta Región

Como resultado de los cuestionarios aplicados con el objetivo de validar las propuestas de valor, un 66,7% de los clientes indicaron afirmativamente que probablemente cambiaría de proveedor (Ver Diseño del cuestionario y detalle de resultados en Anexos [XXII](#), [XXIII](#) y [XXIV](#)).

Así, se realizó la proyección mensual considerando los siguientes supuestos:

- Tomando como base las 12 clínicas a las cuales se les aplicó el cuestionario en que un 66,7% indicaron afirmativamente que probablemente cambiaría de proveedor, se espera al primer mes capturar a lo menos el 66,7% de estas clínicas (8).
- Se considera como el total de clínicas, las cantidades anuales proyectadas.
- Objetivo de marketing de lograr un 90% de recompra el año 1.
- Objetivo de marketing de lograr un 80% de recomendación el año 1, se asume que eso reportará un 20% de nuevas clínicas. (respecto del total que recomienda)

Así, la proyección mensual para el primer año dio los siguientes resultados:

	Año 1 (2018 proyectado con 119 Clientes, 90% Recompra, 80% Recomendación y 20% Nuevos Clientes)											
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
% Crecimiento	7%	8%	8%	9%	10%	11%	12%	13%	13%	14%	16%	18%
N° de Clientes	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	19	21

Tabla N° 8: Proyección Mensual Año 1

Para los siguientes cuatro años, se aplica la misma lógica en término de las cantidades anuales de clientes proyectadas y los objetivos de marketing asociados a la recompra y recomendación. Se ajusta a la baja el impacto de la recomendación en la cantidad de nuevos clientes dado que el mercado disponible va disminuyendo. Por lo tanto, el resumen de esta proyección es el siguiente (Ver detalle de proyección en [Anexo XX](#)):

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
N° Clínicas Proyectadas	119	128	136	145	153
% Objetivo	18%	32%	45%	50%	55%
N° Objetivo	21	41	61	73	85

Tabla N° 9: Resumen Proyección Anual

En base a lo anterior, el proyecto debe considerar para los años en que se producirán incrementos en la participación de mercado proyectada:

- Ajustar el capital de trabajo que le permita abordar los incrementos de la demanda y negociar mejores condiciones de pago con proveedor principal para igualar periodo de pago con el periodo en que se materializan los ingresos (en al menos un periodo).
- Ajustar los gastos asociados a la promoción de las propuestas de valor.
- Evaluar nuevos requerimientos de activos físicos y recursos humanos.
- Dado que el análisis de los datos históricos determinó que la proporción por segmento es 66% Clínicas Pequeñas y 34% Clínicas Grandes ([Ver Anexo XXI](#)), se debe considerar esta información para proyectar los ingresos asociados al Servicio Premium.
- Establecer un programa de actividades para la fuerza de ventas, orientada a capturar nuevos clientes ([Ver Anexo XXXIX](#)).

4.8. Presupuesto de Marketing y Cronograma

De acuerdo con lo señalado en el punto [4.6 Estrategia de Comunicación y Ventas](#), las actividades consideradas en el Presupuesto de Marketing son las descritas en [Anexo XXVI](#) y los costos anuales asociados a la ejecución de estas actividades son los siguientes:

Id Actividad	Año 1			Año 2			Año 3			Año 4			Año 5		
	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total Actividad	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total Actividad	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total Actividad	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total Actividad	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total Actividad
ACT-MKT-01	12	\$ -	\$ -	12	\$ -	\$ -	12	\$ -	\$ -	12	\$ -	\$ -	12	\$ -	\$ -
ACT-MKT-02	1	\$ 1.822.500	\$1.822.500	1	\$ 1.822.500	\$1.822.500	1	\$ 1.822.500	\$1.822.500	1	\$ 1.822.500	\$1.822.500	1	\$ 1.822.500	\$1.822.500
ACT-MKT-03	120	\$ 11.960	\$1.435.200	120	\$ 11.960	\$1.435.200	180	\$ 11.960	\$2.152.800	180	\$ 11.960	\$2.152.800	180	\$ 11.960	\$2.152.800
ACT-MKT-04	4	\$ 10.000	\$ 40.000	6	\$ 10.000	\$ 60.000	6	\$ 10.000	\$ 60.000	6	\$ 10.000	\$ 60.000	6	\$ 10.000	\$ 60.000
ACT-MKT-05	6			6			6			6			6		
ACT-MKT-06	12		\$1.400.000	12		\$1.400.000	12		\$1.400.000	12		\$1.400.000	12		\$1.400.000
ACT-MKT-07	4			4			4			4					
ACT-MKT-08	12			12			12			12					
ACT-MKT-09	12	\$ -		\$ -	12		\$ -	\$ -		12	\$ -		\$ -	12	
Valor total por año	\$ 4.697.700			\$ 4.717.700			\$ 5.435.300			\$ 5.435.300			\$ 5.435.300		
Presupuesto anual	\$ 5.500.000			\$ 6.000.000			\$ 6.500.000			\$ 9.000.000			\$ 10.500.000		

Tabla N° 10: Costos Anuales por Actividades de Marketing

Por último, el cronograma asociado a la ejecución de estas actividades es el siguiente:

Actividad	Año 1												Año 2											
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
ACT-MKT-01																								
ACT-MKT-02																								
ACT-MKT-03																								
ACT-MKT-04																								
ACT-MKT-05																								
ACT-MKT-06																								
ACT-MKT-07																								
ACT-MKT-08																								
ACT-MKT-09																								
Actividad	Año 3												Año 4											
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
ACT-MKT-01																								
ACT-MKT-02																								
ACT-MKT-03																								
ACT-MKT-04																								
ACT-MKT-05																								
ACT-MKT-06																								
ACT-MKT-07																								
ACT-MKT-08																								
ACT-MKT-09																								
Actividad	Año 5																							
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12												
ACT-MKT-01																								
ACT-MKT-02																								
ACT-MKT-03																								
ACT-MKT-04																								
ACT-MKT-05																								
ACT-MKT-06																								
ACT-MKT-07																								
ACT-MKT-08																								
ACT-MKT-09																								

Figura N° 17: Cronograma de Actividades de Marketing

V. Plan de Operaciones

Se definieron actividades estratégicas, tales como: Servicio Personalizado, Gestión de inventario, Uso de Tecnologías y Automatismos, Menores tiempos y facilidad de compra. Con éstas será posible buscar la estrategia de diferenciación. Por otro lado, dada la estructura del negocio se definen palancas dentro de la cadena de suministro, que tendrán incidencia desde el punto de vista financiero. La más relevante es el aumento de la velocidad de la cadena de suministro, que incidirá en la disminución de existencias y capital circulante de la empresa.

Por otro lado, se utilizará la tecnología de forma masiva, donde se establecen distintas categorías tales como: Software(ERP y otros), E-Business (App y web), Visibilidad y productividad (Códigos de barras y RFID), avances de proceso (Lean, sixsigma y otras herramientas de trabajo estandarizado).

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

VI. Equipo del Proyecto

El equipo gestor estará compuesto por ingenieros y dentistas de apoyo. Además se establece una estructura organizacional compuesta por un administrador, vendedor, analista de inventario, analista de compras y logística y chofer.

Con respecto a los incentivos y compensaciones estarán de acuerdo a los objetivos definidos y será proporcional a los ingresos de la empresa.

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

VII. Plan Financiero

La estimación de los ingresos se hizo en base a ventas de insumos y materiales, ingresos por despachos express y por ingresos asociados al servicio Premium. Con respecto a la determinación de la tasa de descuento, se determinó a 5 años en base a datos del Banco Central (rf), página web Damodaran (beta) e información de la Universidad de Chile (Premios por liquidez y start up), finalmente calculando un 16,61% como tasa de descuento.

A su vez, el flujo de caja determinó un VAN de 105MM\$, una TIR de 39.84% y un período de recuperación de 48.9 meses.

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

VIII. Riesgos Críticos

Se establecen distintos riesgos y sus mitigaciones. Los principales son basados en el análisis PESTEL, como por ejemplo: Cambio en las regulaciones (acreditación de universidades, clínicas, etc), baja en el nivel de importaciones, bajos ingresos de la población y alta desigualdad, etc. Otros son más específicos de la industria como: fuertes reacciones de la competencia, variaciones en los descuentos por subdistribución, etc. Y el más relevante desde el punto de vista de la empresa es la incapacidad de lograr la participación de mercado definida en los objetivos de marketing.

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

IX. Propuesta al Inversionista

Los requerimientos de capital serán de 120MM\$, los cuales serán divididos en 60MM\$ al inicio del proyecto y 60MM\$ al siguiente año. Luego, a partir del año 2, se contará con utilidades, lo que permitirá realizar pagos a los inversionistas. Se estima una VAN al inversionista de 54.7MM\$ y una TIR de 29.91%. Además de lo anterior se ofrecerá también recibir flujos perpetuos si se decide por darle continuidad al negocio y evaluar la escalabilidad del negocio en otras industrias.

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

X. Conclusiones

El plan parte con una noticia desalentadora para los actuales y futuros Cirujanos Dentistas: la sobre oferta actual de 140,27%.

La connotación negativa de estos antecedentes se está revirtiendo transformándose en una oportunidad para este rubro abriendo la posibilidad de asociarse y operar de manera conjunta proveyendo a sus clientes cobertura en término de procedimientos (especialidades), así como también de horarios de atención y niveles socioeconómicos. Este funcionamiento conjunto y de amplia cobertura traerá implícita la exigencia de una operación eficiente y la necesidad de hacer foco en el core de su negocio para aprovechar los tiempos en silla y en general toda la infraestructura de la que dispongan.

Las tendencias a nivel internacional son claras en eso apuntando a que la operación de forma individual va en retirada, así como también que los tiempos en silla se deben optimizar. Estas mismas tendencias, así como los datos a nivel nacional, dan cuenta que la industria de Venta de Insumos e Instrumental médico dental se proyecta con un crecimiento de un 5% para los próximos 5 años.

Es en este contexto que se identifica la necesidad de la cobertura de la logística de entrada asociada a clínicas de atención dental. En la actualidad, esta logística presenta debilidades y pone de manifiesto la urgencia de hacerla más eficiente en término de los costos asociados a la adquisición de insumos e instrumental, la gestión de inventario, las pérdidas originadas por la no atención de pacientes, etc.

Si bien a nivel nacional existen muchos proveedores que venden insumos e instrumental, ninguno de ellos se ha integrado a esta logística de entrada que permite además capturar información clave en este ámbito. Adicionalmente, estos proveedores se ubican en las grandes ciudades por lo que las clínicas dentales fuera de ellas deben pagar y muchas veces coordinar el despacho de sus pedidos, así como también coordinar el servicio técnico en el caso de instrumental que requiere reparación.

1StepDent tiene por objetivo satisfacer esta necesidad y los segmentos elegidos están en la sexta región dado que esta zona presenta evidentes carencias a nivel de proveedores y la cercanía con la región metropolitana abre un espacio de desempeño a los futuros profesionales.

1StepDent aprovechará las bajas barreras de entradas asociadas a esta industria y la posibilidad de entrar como subdistribuidor lo que le permitirá un ingreso con ventas incrementales, evitar represalias de los grandes proveedores y aportar con volumen que le

permitirá optar a descuentos por subdistribución. Adicionalmente, haciendo uso de la información asociada a la gestión de inventario, aportará a la eficiencia de las clínicas en término del manejo de inventario.

Mirado desde el punto de vista financiero, 1StepDental generará resultados del ejercicio positivos a partir del año 2 y los requerimientos de capital ascienden a 120 MM\$. Esta inversión será recompensada a los inversionistas a partir del año 2 permitiendo optar a la continuidad del negocio como también a utilidades generadas por proyectos asociados a la escalabilidad a otras regiones, servicios y rubros.

Anexos

Anexo I: Investigaciones de Mercado realizadas

Instrumento	Audiencia	Medio	Fecha	Objetivo
Entrevistas	Ejecutivos de empresas de venta de insumos e instrumental dental	Entrevista presencial	22-12-2017	Entender el funcionamiento de la industria, cómo se organiza este tipo de empresa, los clientes y las tendencias. Se tuvo la oportunidad de entrevistar a director de empresa líder en la industria nacional. Desarrollo de la entrevista está en Anexo III .
Cuestionario	Clínicas odontológicas en la sexta región	Link en Whats App	26-12-2017 al 09-03-2018	Confirmar la necesidad, validar el modelo de negocio y las propuestas de valor. Cuestionarios y sus resultados están detallados en Anexo IV , Anexo V , Anexo XXII , Anexo XXIII y Anexo XXIV .
Encuesta	Alumnos de Odontología de pre y postgrado	Link en Whats App, email, Facebook y LinkedIn	17-12-2017 al 04-01-2018	Indagar con los estudiantes de Odontología su opinión respecto de las necesidades identificadas de forma de determinar si les hacen sentido, así como también su preferencia en el caso de optar por ejercer fuera de Santiago. Encuesta y sus resultados están detallados en Anexo VI y Anexo VII .
Búsqueda en Internet	Tendencias en USA y Europa	Google	10-12-2017 al 26-12-2017	Determinar tendencias en USA y Europa de forma de asegurar que el modelo de negocio a definir sea escalable a las necesidades futuras. El resumen de los hallazgos se encuentra en Anexo XI .

Principales Conclusiones

Entrevistas ([Anexo III](#))

- a. Hay pocos actores relevantes en la industria y muchos de tamaño pequeño asociados a empresas familiares.
- b. Existen empresas que operan a través de la subdistribución adquiriendo los productos a un actor relevante, al cual se le aporta con volumen lo que su vez le permite tener poder de negociación con sus proveedores para lograr importantes descuentos. Estos descuentos se traspasan al subdistribuidor y parte de ellos al cliente final. Adicionalmente, a través de este formato se adquieren productos que ya cuentan con las respectivas autorizaciones sanitarias.
- c. La representación exclusiva de marcas, por parte de los proveedores, baja el poder de negociación en los clientes.
- d. El servicio técnico es valorado por los clientes. Así, es relevante que los insumos a vender cuenten con este respaldo. Este atributo también se logra a través de la subdistribución.
- e. Los servicios odontológicos se han homogeneizado, por lo que los costos y las economías de escala juegan un rol relevante.
- f. Para una empresa de distribución entrante, el tamaño es relevante porque las grandes marcas no le venden a cualquiera.
- g. Es una industria de bajos márgenes, pero su apalancamiento es el volumen.
- h. Es una industria con un crecimiento proyectado de un **5% anual y tamaño actual de USD 60 MM anuales**.
- i. Las empresas líderes han permitido incorporar el concepto de One Stop Shop: para una especialidad o flujo dental, que el Cirujano Dentista pueda encontrar todo en un mismo lugar.
- j. En Latinoamérica, la proliferación de clínicas ha generado un mayor acceso a la atención que está asociado al desarrollo de los países y a una preocupación estética. La tendencia apunta a un mercado en crecimiento. Otra tendencia es la Ortodoncia que ha ido en aumento en personas adultas. Se derribó el paradigma que era sólo para adolescentes. Las especialidades están encontrando ciertos nichos.

Principales Conclusiones

Cuestionario ([Anexo V](#))

- a. Quienes son responsables de clínicas odontológicas, si bien les gustaría encontrar todo en un solo lugar (73%) la mayoría de ellos es sensible al precio (64%).
- b. Los atributos hacia los cuales manifiestan una mayor disposición a pagar son: calidad (91%), variedad de productos (64%) y Menores tiempos de despacho a domicilio (64%).
- c. La mayoría de las clínicas dentales no lleva un control de su inventario (55%).
- d. En la gestión del inventario, tres de los cinco atributos propuestos, cuentan con una preferencia superior al 63%.
- e. Los servicios más valorados son: Retiro de Residuos (73%) y Comparación de precios de los principales distribuidores (73%). El servicio de control dosimétrico obtuvo menos del 50% de preferencias (46%).

Encuesta ([Anexo VII](#))

- a. Los alumnos de odontología están conscientes de la sobreoferta de profesionales. Por lo tanto, el 91% ha considerado ejercer fuera de Santiago.
- b. Se confirma la preferencia de encontrar todos los insumos en un solo lugar (62%).
- c. Entre los futuros profesionales los atributos hacia los cuales manifiestan una mayor disposición a pagar son: calidad (81%) y variedad de productos (57%) coincidiendo en estos dos atributos con los responsables de clínicas.
- d. Sólo al 39% les gustaría que la misma empresa que provee los insumos, les facilite la gestión de inventario. Se cree que esto se ve influenciado porque aún no se enfrentan al ejercicio formal y real de su profesión.
- e. En la gestión del inventario, cuatro de los seis atributos propuestos tienen una alta valoración. El atributo más valorado es que en cualquier momento pueda saber el estado del inventario (77%) lo que es consistente con la tendencia de que los futuros profesionales tienen alta probabilidad de trabajar en más de una clínica y el hecho de que las nuevas generaciones están acostumbradas al acceso a la información desde cualquier lugar.

Principales Conclusiones

Búsqueda en Internet

- a. Tanto en Europa como USA, la atención dental va a la baja dado que la preocupación y el acceso que tienen los pacientes hace que su salud dental mejore (Achermann, 2012). Las tendencias apuntan al uso de implantes debido al envejecimiento de la población y a la tecnología 3D. El mercado global de equipamiento dental crecerá un **5,2% entre el 2016 y el 2023** (Wood, 2017). Además, se encuentran en aumento las grandes cadenas que prestan servicios dentales, frente al decaimiento de las clínicas de un solo dueño, en USA se espera que para el 2020 estén a un 50% y 50% (Achermann, 2012). Ver resumen de tendencias en [Anexo XI](#).

Anexo III: Entrevista M-DENT

A continuación se presenta un resumen de la entrevista a modo de resguardar la confidencialidad.

RRHH
1. ¿Tienen un organigrama que puedan facilitar? (para entender cómo se estructura una empresa de este tipo) Se menciona una de las áreas más relevantes: a. Compras: Juega un rol clave en la negociación con proveedores para lograr precios a la baja. Más importante que el área de ventas. Dado que si bien no pueden manejar mucho el precio de venta sí pueden manejar el de compra. Las personas en esta área son generadores de negocios.
Financieras
2. ¿Qué nivel de ventas tienen, cómo ha sido su crecimiento? No indica ventas, pero sí expresa que su estructura de costos es pesada, por la infraestructura y la formalidad que le exige pertenecer a una empresa global.
Mercado
3. ¿Cuántos proveedores tienen? ¿chilenos, extranjeros? Muchos. Fácilmente 100. Relevantes alrededor de 30. En general extranjeros. No trabajan con China.
4. ¿Tienen alguna representación exclusiva? Sí. Son representantes exclusivos de la marca KAVO.
5. Al contar con una representación exclusiva, ¿esto puede influir en los precios? Sí. Es donde tienen poder de negociación lo que les permite balancear con los precios competitivos que deben definir para otros productos.
6. ¿Cuáles son sus competidores más relevantes en Chile? MayorDent, Buhos, ClanDent, Expro Dental, ExpressDent. El más relevante, MayorDent. En general, los competidores corresponden a empresas familiares lo que los hace más livianos en su estructura de costos.
7. ¿Consideran que el mercado en que están insertos es atractivo? (en términos de rentabilidad, tamaño y crecimiento) Es un mercado de bajos márgenes, pero su apalancamiento es el volumen, por lo

que es un mercado atractivo. Es un mercado con un crecimiento proyectado de un 5% anual.

Mercado de USD 60 MM anuales.

Marketing

8. ¿Utiliza alguna segmentación de clientes? (Clínicas estudiantes, etc.)

Los segmentos que identifican son 4 y corresponden a los siguientes:

a. Sector Público: Que pueden operar a través de:

- Contrato Marco donde el factor precio es determinante.
- Licitación que se genera para temas más específicos. Equipamiento de clínicas, por ejemplo.

b. Universidades (Pre y Postgrados):

- En el caso de los postgrados existen técnicas que están asociadas a ciertas marcas y que después los cirujanos dentistas utilizan. (educación continuada)

Hay productos que son indistintos de la técnica. Por ejemplo, las turbinas o piezas de mano que requieren ser siempre de calidad porque los estudiantes no tratan bien el producto, no lo mantienen y no lo conocen.

Cuando se habla de especialidades como la endodoncia, recuperación de piezas y restauración, están asociadas a ciertas técnicas y estas a marcas.

Los estudiantes tienen bajo poder de negociación. Adquieren más al menudeo porque no tienen muchos recursos. Realizan compras frecuentes y terminan comprando lo más caro.

c. Clínicas Odontológicas: Grandes y pequeñas. A algunas clínicas les proveen todo desde la habilitación de la infraestructura hasta los insumos e instrumental.

d. Laboratorios: Abastecen el trabajo de las clínicas dentales. Implantes, planos reguladores, placas, etc.

9. ¿Qué segmento es más rentable?

Las universidades y las clínicas tienen una importancia similar cuando hay un contrato de por medio.

La mejor rentabilidad se encuentra dentro de **las clínicas más pequeñas o Cirujanos Dentistas que trabajan de manera individual.**

10. **Plaza:** 3 sucursales y ventas por e-commerce a todo Chile.

<p>11. ¿Qué canales de distribución utiliza MDent?</p> <p>Retiro en tienda y despacho a domicilio.</p>
<p>Otros:</p>
<p>12. ¿Cuál es la mayor problemática que podría enfrentar una empresa que se inicia en este rubro?</p> <p>El tamaño. Las grandes marcas no le venden a cualquiera</p>
<p>13. Tendencias a nivel internacional y nacional:</p> <p>a. En Europa, la atención dental va a la baja dado que la preocupación y el acceso que tienen los pacientes hace que su salud dental mejore. Pero, también se confirma el factor asociado al envejecimiento de la población lo que determinará que el mayor consumo esté asociado a los implantes dentales.</p> <p>b. En Latinoamérica, la proliferación de clínicas ha generado un mayor acceso a la atención que está asociado al desarrollo de los países y a una preocupación estética. La tendencia apunta a un mercado en crecimiento. Otra tendencia es la Ortodoncia que ha ido en aumento en personas adultas, puesto que se derribó el paradigma que era sólo para adolescentes. Las especialidades están encontrando ciertos nichos.</p>
<p>14. ¿Quiénes compran?</p> <p>El Cirujano Dentista, la asistente dental, el encargado de compras de la clínica, las universidades (los directores técnicos), los estudiantes, los revendedores.</p> <p>En el caso de regiones, se organizan para la compra hacia Santiago. Lo mínimo que compran es para un mes. Efectivamente la forma de compra es distinta si se trata de una clínica de regiones o de Santiago, en general las de regiones son más planificadas para evitar quedarse sin stock.</p> <p>También menciona como influenciadores clave, los Key Leaders extranjeros (industria chilena es follower). Los Key Leaders son profesores y Cirujanos Dentistas que prueban técnicas nuevas y que con el tiempo se consolidan, para posteriormente utilizarse como standard en Chile. De ahí es de vital importancia, “escanear” las últimas investigaciones para adelantarse en la comercialización de nuevos equipos e insumos.</p>

Anexo IV: Cuestionario aplicado a responsables de clínicas odontológicas

Link:

<https://docs.google.com/a/fen.uchile.cl/forms/d/1uzxiJ99h3YOjUGTcELxYo9doylFlkGanGutbueniErc/edit?usp=sharing>

Cuestionario para quienes trabajan en Clínicas Odontológicas

El objetivo de este cuestionario es verificar, con los responsables de clínicas dentales, el modelo de negocio destinado a la provisión de insumos e instrumental dental a través de un mecanismo ágil y especializado, así como también el brindar los servicios de gestión de inventario, residuos y análisis dosimétrico.

***Obligatorio**

1. ¿Le gustaría poder recurrir a un único proveedor para abastecer su clínica completamente? *

- Si, aunque tenga que pagar un poco más por proveedor único
- Si, sólo en caso de que los precios se mantengan.
- No, me gusta comparar y comprar a distintos proveedores.
- Otra

2. ¿Por cuáles de estas características estaría dispuesto a pagar un poco más al momento de adquirir insumos o instrumental dental? (puede seleccionar más de una opción) *

- Encontrar todo en un solo lugar
- Menores tiempos de despacho a domicilio (menos de 24 horas)
- Menores tiempos de atención en tienda
- Calidad de los productos
- Accesibilidad (ubicación central y de fácil acceso)
- Variedad de productos
- Asesoría y especialización
- Otra

3. ¿Cómo se administra el inventario de insumos en su clínica? *

- A través de un encargado de bodega quien gestiona el inventario manual o digital.
- Lo hace la asistente mediante un registro manual o digital.

- No llevamos inventario, se hace un chequeo visual mensualmente.
 - Otra
4. En el caso de contar con una empresa que gestione el inventario de sus insumos, ¿cuáles de los siguientes servicios valoraría más? (puede seleccionar más de una opción) *
- Que lo gestione en línea (cada vez que hago uso de un insumo)
 - Que me avise cuando debo reponer algo
 - Que en cualquier momento pueda saber el estado de mi inventario
 - Que pueda acceder a esta información desde cualquier lugar
 - Que a fin de mes me proponga el listado de insumos que debo comprar
 - Otra
5. ¿Cuánto es su gasto mensual promedio en insumos e instrumental dental? *
- Menos de \$100.000
 - Entre \$100.000 y \$300.000
 - Entre \$300.000 y 500.000
 - Entre \$500.000 y \$1.000.000
 - Entre \$1.000.000 y \$1.500.000
 - Más de \$1.500.000
6. ¿Con qué frecuencia se producen emergencias por falta de stock? *
- Casi a diario
 - Una a dos veces a la semana
 - Una a dos veces al mes
 - Rara vez
 - Nunca
7. Si tuviera que dimensionar las pérdidas debido a estos problemas (retrasos, pérdida de pacientes, acciones de baja calidad, etc.). Ud. Diría que (puedes seleccionar más de una opción): *
- No hay impacto
 - Pierdo tiempo por realizar comprar inesperadas
 - Afecta mi presupuesto por compras de emergencia
 - Dejo de atender pacientes o reagendar horas

Otra

8. ¿Si Ud. contratara una empresa de gestión de inventario, que otro servicio le gustaría que esta empresa le entregue? (puedes seleccionar más de una opción): *

Retiro de residuos REAS.

Control Dosimétrico

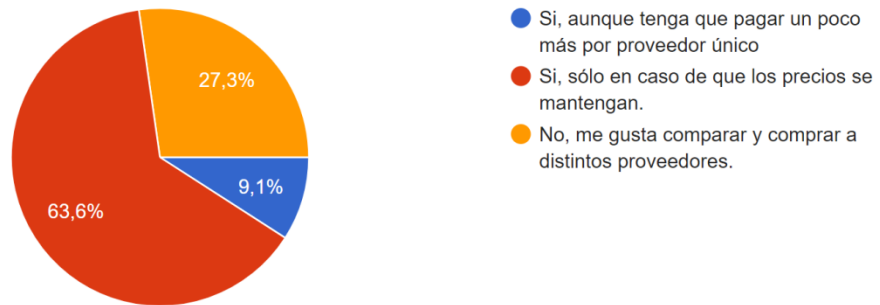
Comparación de precios de los principales distribuidores

Control de pedidos de Laboratorio

Anexo V: Resultados cuestionario aplicado a responsables de clínicas odontológicas

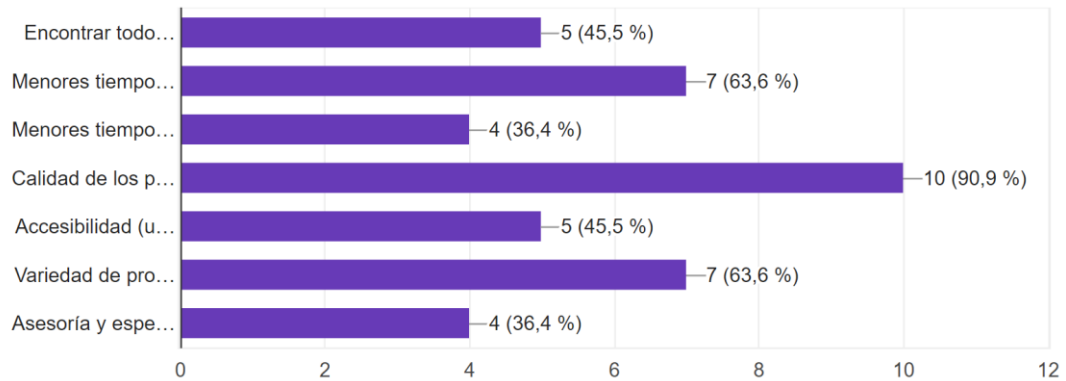
1. ¿Le gustaría poder recurrir a un único proveedor para abastecer su clínica completamente?

11 respuestas



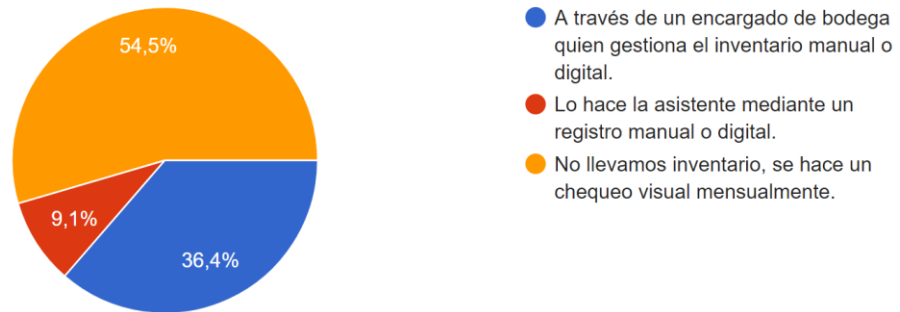
2. ¿Por cuáles de estas características estaría dispuesto a pagar un poco más al momento de adquirir insumos o instrumental dental? (puede seleccionar más de una opción)

11 respuestas



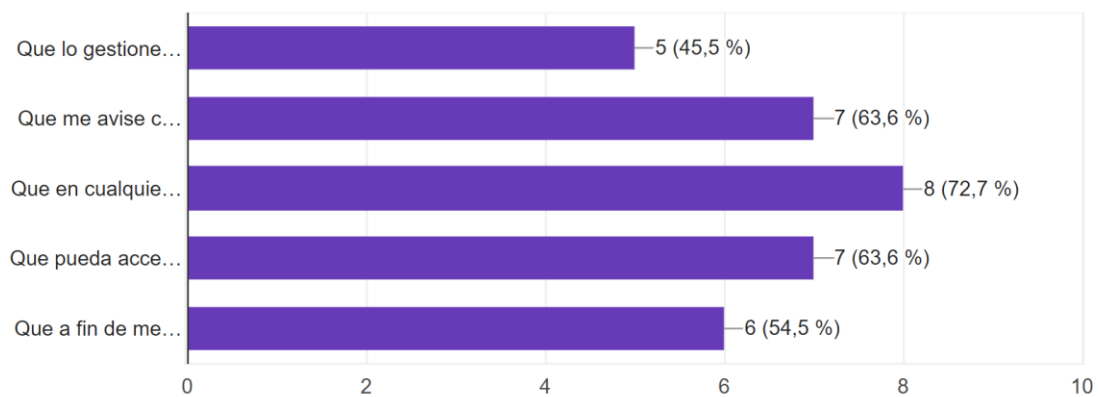
3. ¿Cómo se administra el inventario de insumos en su clínica?

11 respuestas



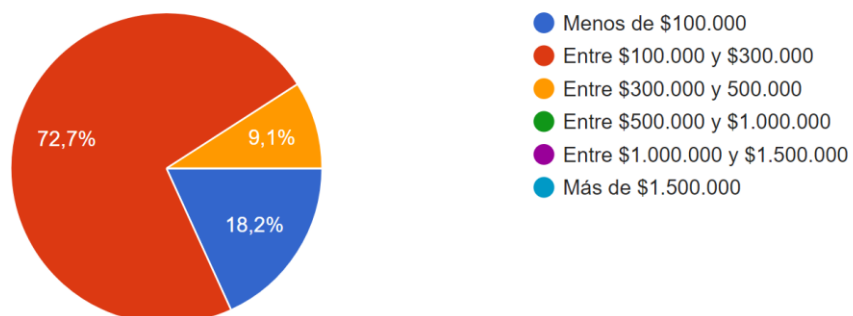
4. En el caso de contar con una empresa que gestione el inventario de sus insumos, ¿cuáles de los siguientes servicios valoraría más? (puede seleccionar más de una opción)

11 respuestas



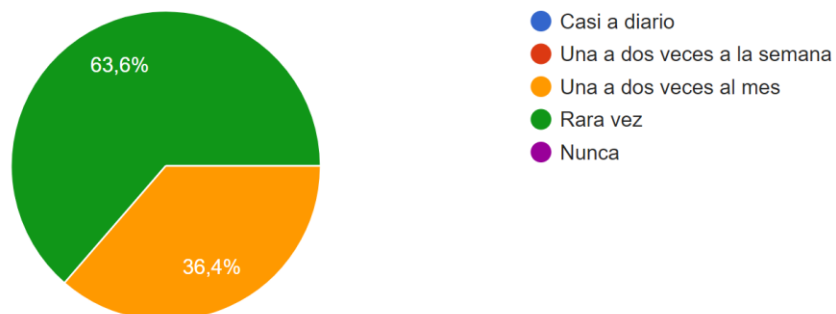
5. ¿Cuánto es su gasto mensual promedio en insumos e instrumental dental?

11 respuestas



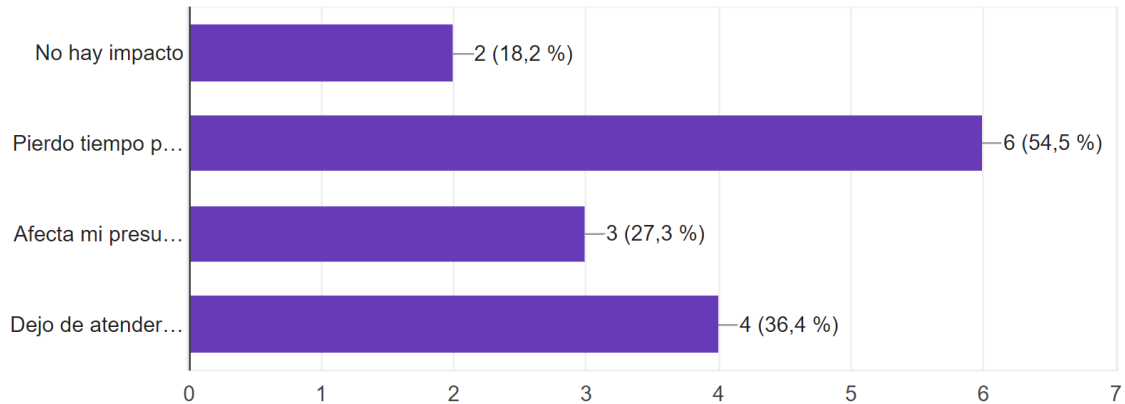
6. ¿Con qué frecuencia se producen emergencias por falta de stock?

11 respuestas



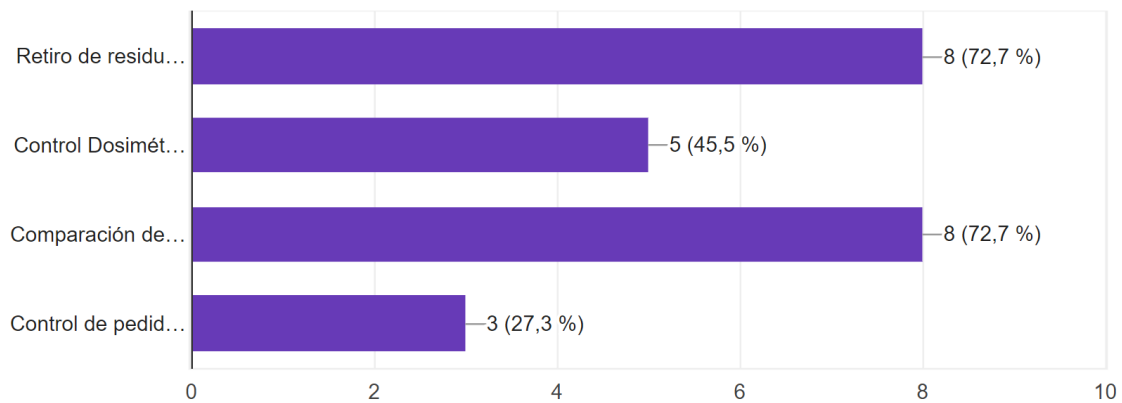
7. Si tuviera que dimensionar las pérdidas debido a estos problemas (retrasos, pérdida de pacientes, acciones de baja calidad, etc.). Ud. Diría que (puede seleccionar más de una opción):

11 respuestas



8. ¿Si ud. contratara una empresa de gestión de inventario, qué otro servicio le gustaría que esta empresa le entregue? (puede seleccionar más de una opción):

11 respuestas



Anexo VI: Encuesta aplicada a alumnos de Odontología

Link:

https://docs.google.com/a/fen.uchile.cl/forms/d/1BWlbd1omaPg1poa_9H412Lsxdur5NhHCG2tZwN8zi8l/edit?usp=sharing

Encuesta para alumnos de Odontología

Esta encuesta es parte del trabajo de Tesis para optar al Magister en Administración de Negocios de la Universidad de Chile. El objetivo es verificar con los estudiantes de Odontología el modelo de negocio destinado a la provisión de insumos e instrumental dental a través de un mecanismo ágil y especializado, así como también su preferencia en el caso de optar por ejercer fuera de Santiago.

***Obligatorio**

1. Considerando que existe una sobre oferta de cirujanos dentistas, ¿has considerado ejercer tu profesión fuera de Santiago? *

- SI
- NO
- No lo he pensado o no conocía esta información

2. Si tuvieras que elegir una ciudad para ejercer fuera de Santiago, con el objetivo de tener tu propia clínica ya sea en forma individual o en sociedad, ¿Cuál sería tu primera opción de la siguiente lista de ciudades? *

- Viña del Mar o Valparaíso
- Rancagua
- Concepción
- La Serena
- Temuco
- Antofagasta
- Valdivia
- Arica
- Punta Arenas

3. Si tuvieras que elegir una ciudad para ejercer fuera de Santiago, con el objetivo de tener tu propia clínica ya sea en forma individual o en sociedad, ¿Cuál sería tu segunda opción de la siguiente lista de ciudades? *

- Viña del Mar o Valparaíso
- Rancagua
- Concepción
- La Serena
- Temuco
- Antofagasta
- Valdivia
- Arica
- Punta Arenas

4. ¿Cuál es tu preferencia respecto de la cantidad de proveedores a los cuales recurrirías para adquirir insumos e instrumental dental? *

- Me gustaría encontrar todo en un solo lugar
- No me importaría recurrir a más de un proveedor

5. ¿Por cuáles de estas características estarías dispuesto a pagar un poco más al momento de adquirir insumos o instrumental dental? (puedes seleccionar más de una opción) *

- Despacho a domicilio
- Menores tiempos de despacho domicilio
- Menores tiempos de atención en tienda
- Calidad
- Accesibilidad (ubicación central y de fácil acceso)
- Variedad de productos
- Especialización de quienes realizan la venta
- Otra

6. En el supuesto de estar cargo de una clínica/consulta dental ya sea individualmente o en sociedad ¿Te gustaría que la misma empresa que provee tus insumos e instrumental dental se hiciera cargo de la gestión de tu inventario? *

- SI
- NO
- No sería problema para mí gestionar mi propio inventario

7. En el caso de contar con una empresa que gestione tus necesidades de inventario, ¿cuáles de los siguientes servicios valorarías más? (puedes seleccionar más de una opción) *

- Que lo gestione en línea (cada vez que hago uso de un insumo o instrumento)
- Que me avise cuando debo reponer algo
- Que en cualquier momento pueda saber el estado de mi inventario
- Que pueda acceder a esta información desde cualquier lugar
- Otra

8. Por favor, señala la universidad donde estudias

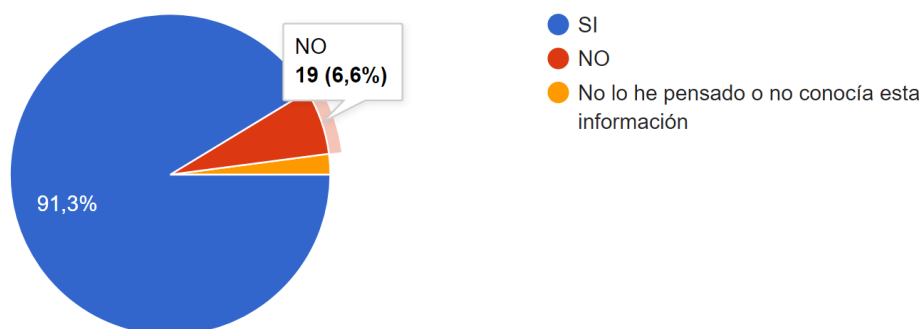
- Universidad de Chile
- Universidad Católica
- Universidad del Desarrollo
- Universidad Mayor
- Universidad San Sebastián
- Universidad de Concepción
- Otra

Anexo VII: Resultados encuesta aplicada a alumnos de Odontología

La encuesta fue contestada por 289 estudiantes. Considerando que el universo a nivel nacional es de 11.224 (Jiménez, 2017), esto representa una muestra de 2,6%.

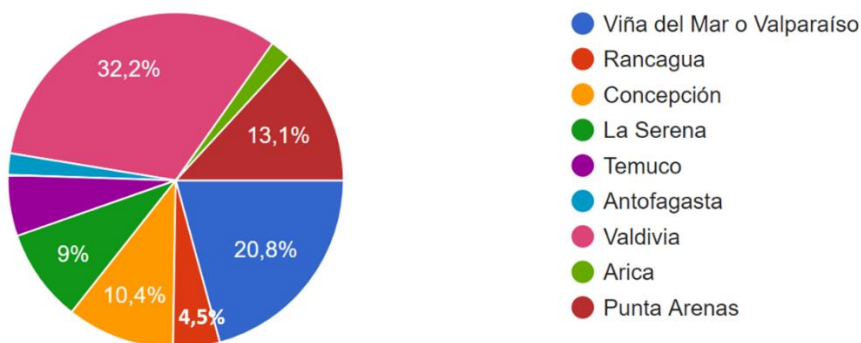
1. Considerando que existe una sobre oferta de cirujanos dentistas, ¿has considerado ejercer tu profesión fuera de Santiago?

289 respuestas



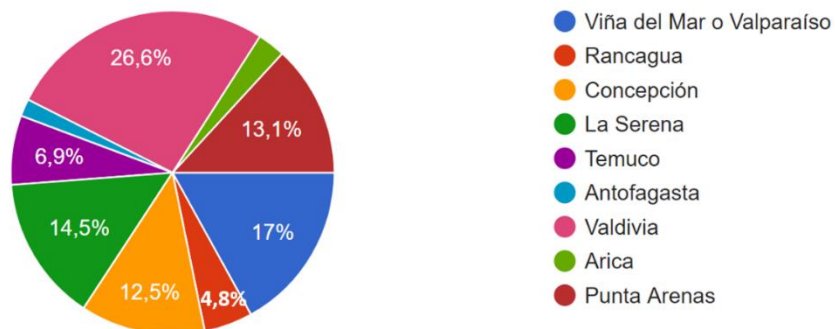
2. Si tuvieras que elegir una ciudad para ejercer fuera de Santiago, con el objetivo de tener tu propia clínica ya sea en forma individual o en sociedad, ¿Cuál sería tu primera opción de la siguiente lista de ciudades?

289 respuestas



3. Si tuvieras que elegir una ciudad para ejercer fuera de Santiago, con el objetivo de tener tu propia clínica ya sea en forma individual o en sociedad, ¿Cuál sería tu segunda opción de la siguiente lista de ciudades?

289 respuestas



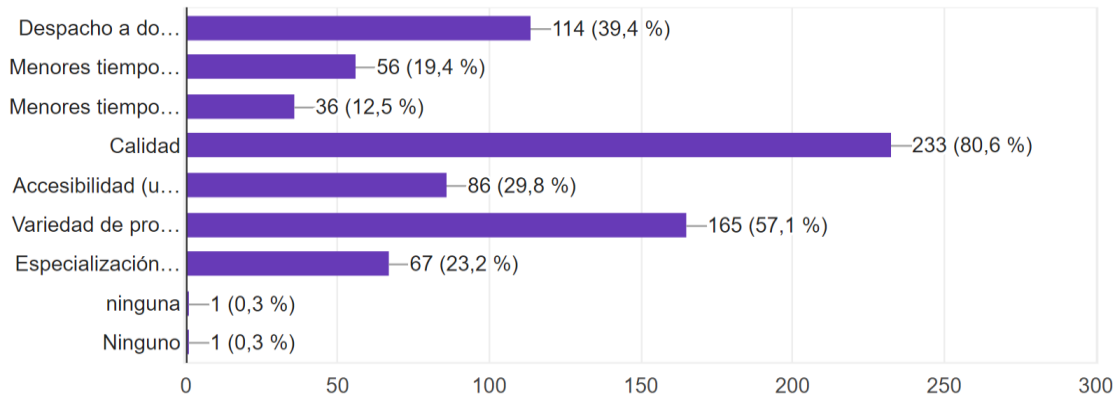
4. ¿Cuál es tu preferencia respecto de la cantidad de proveedores a los cuales recurrirías para adquirir insumos e instrumental dental?

289 respuestas



5. ¿Por cuáles de estas características estarías dispuesto a pagar un poco más al momento de adquirir insumos o instrumental dental? (puedes seleccionar más de una opción)

289 respuestas



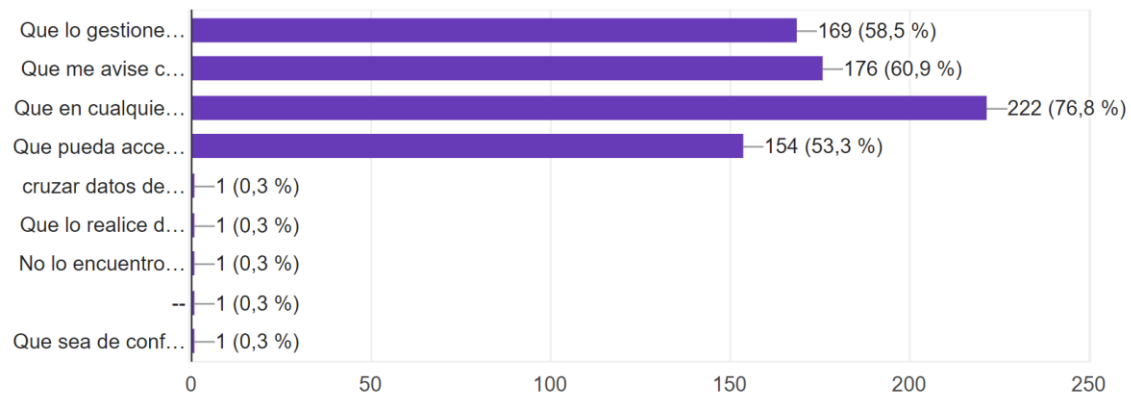
6. En el supuesto de estar cargo de una clínica/consulta dental ya sea individualmente o en sociedad ¿Te gustaría que la misma empresa que provee tus insumos e instrumental dental se hiciera cargo de la gestión de tu inventario?

289 respuestas



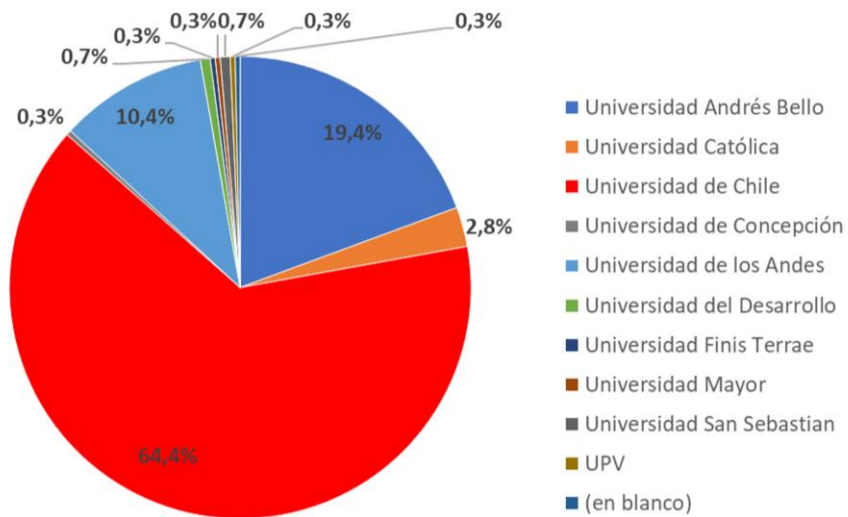
7. En el caso de contar con una empresa que gestione tus necesidades de inventario, ¿cuáles de los siguientes servicios valorarías más? (puedes seleccionar más de una opción)

289 respuestas



8. Por favor, señala la universidad donde estudias

288 respuestas



Anexo VIII: Distribución de Cirujano Dentistas en Chile

	SECTOR PÚBLICO	SECTOR PRIVADO
% Atención pacientes	76,5%	23,5%
¿Cuántos habitantes?	13.631.576	4.187.477
¿Cuántos Odontólogos existen?	4.200	16.908
¿Cuántos se necesitan?	6.815	2.093
¿Oferta?	Déficit 38,37%*	Sobreoferta del 807,83%**
¿Mayor demanda?	<ul style="list-style-type: none"> • Rehabilitación • Endodoncia • Ortodoncia 	No existe registro
Recomendación	Incorporar 2.615 odontólogos al servicio público Disminución o cierre de matrículas por sobrecupo académico y laboral.	
Problema	Inexistencia de regulación académica obligatoria tanto en cupos de matrícula como en calidad de la enseñanza. No existen plazas de trabajo en el sistema público ni voluntad política de creación. Mercado laboral saturado por sobreoferta de Odontólogos. Búsqueda de pacientes del sector público, al tener menores recursos los odontólogos disminuyen los precios a niveles que afectan la calidad de la atención o precarizan la labor con atención hasta por cupones.	
¿Qué se necesita?	<ul style="list-style-type: none"> • Acreditación Obligatoria y reestructuración de los criterios de evaluación • Cierre de escuelas con cupos de matrícula que no se condigan con la realidad del país • Voluntad política para financiar infraestructura y sueldos para profesionales en sector público. • Subsecretaría De Salud Oral (Autonomía presupuestaria) • Instaurar Salud Oral como derecho social • FONASA Dental 	

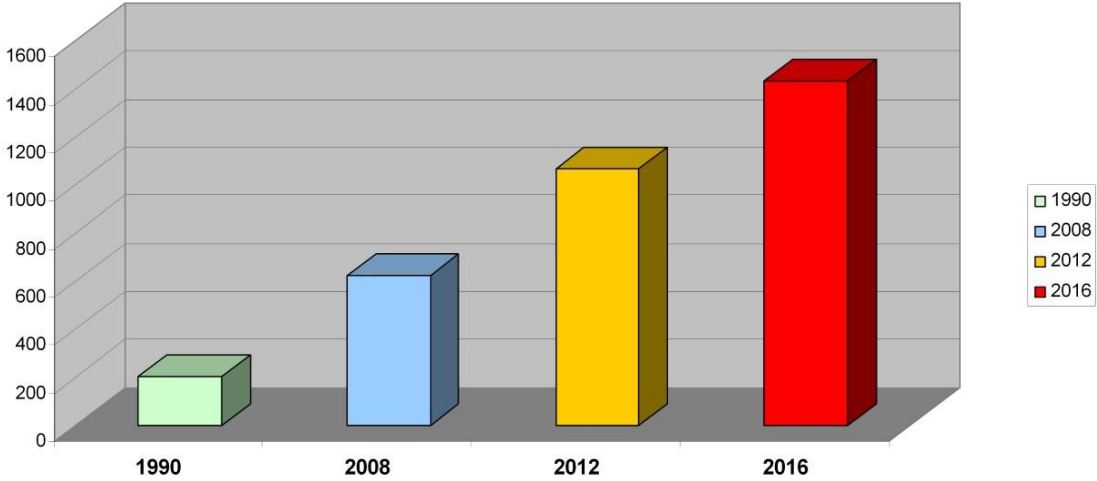
* Recomendación OMS para países en vías de desarrollo en relación Odontólogos APS. ** Recomendación OCDE

FUENTE: COUSIÑO S. 2013, INE 2014, FONASA 2014, , MINSAL 2016

Anexo IX: Evolución titulación Cirujanos Dentistas en Chile

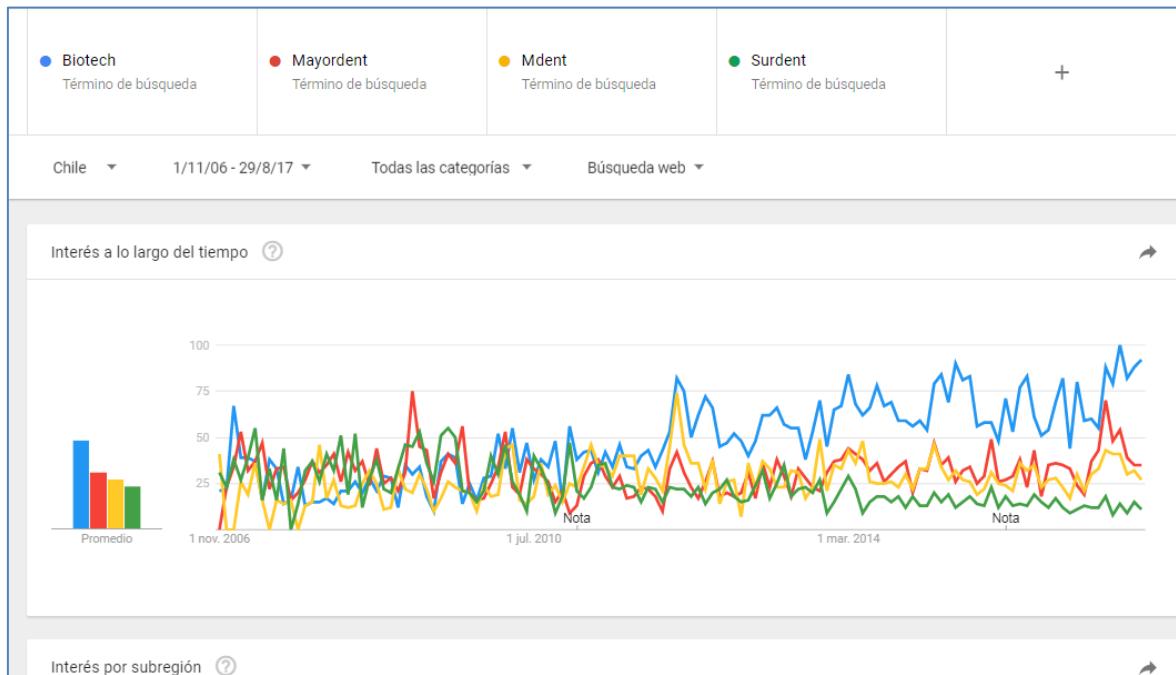
TITULACIONES CIRUJANO DENTISTAS

Fuente: Consejo Nacional de Educación

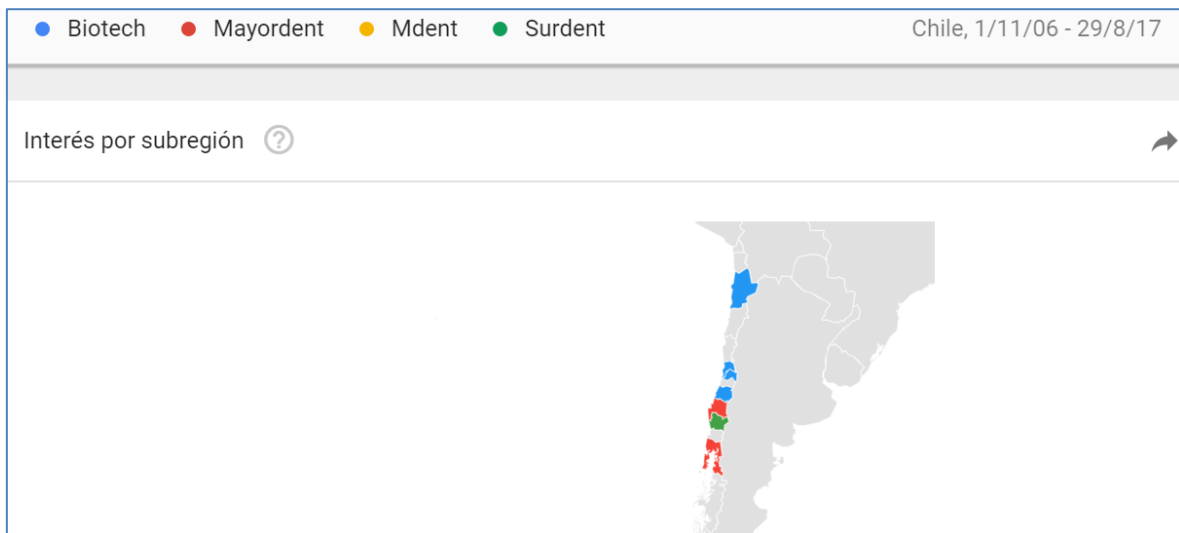


Anexo X: Tendencias de búsqueda de Google

Principales distribuidores de insumos dentales en Chile: Se observa un mejor desempeño en la popularidad en la web de la empresa Biotech. Desde el punto de vista geográfico Biotech es líder en Santiago y regiones del norte, en cambio MayorDent es líder en la zona sur de Chile.



De los cuatro proveedores individualizados en gráfico anterior, ninguno de ellos es relevante en la sexta región.



Anexo XI: Resumen de tendencias en USA y Europa

El siguiente resumen de tendencias, se concluye según la lectura de los siguientes artículos:

- Wood, L. (30-10-2017). Global Dental Equipment Market (2017-2023): Growing Demand for Cosmetic Dentistry - Research and Markets. Dublin, Irlanda. Business Wire
- Achermann, G. (16-05-2012). How Will Dentistry look in 2020?. Amsterdam, Holanda. Straumann
- Marketing & Consulting (Edición 2016). U.S. Dental Laboratories Market. Analysis and Forecast to 2020. USA. IndexBox
- Boogaard, L, Maenpaa, M, Preuß, J. & Van der Schrier (Mayo 2017). The Chain Dental Opportunity. Suiza. KPMG
- Post, J. (27-07-2017). Millennials are changing face of dentistry: The generational trifecta of tech, priorities, and finance. Oklahoma, USA. DentistryIQ

Resumen de tendencias en USA y Europa

El mercado dental continuará creciendo en consumidores, equipamiento y tecnología alimentado por la demanda y educación de los pacientes. Los pacientes querrán más y mejor información.

Desde el punto de vista del desarrollo de software es el movimiento a datos y aplicaciones en la nube. Esto genera ventajas a doctores que atienden en más de una organización dando portabilidad a la información que deben administrar. Los expedientes serán digitales e integrados. Los SWs quirúrgico y protésico deberán converger.

Equipamiento y tecnología eficiente.

Digitalización de la industria, tecnología 3D, escáneres intraorales, radiografías digitales, equipamiento para detectar caries. Equipamiento inteligente. Esterilizadores, compresores, etc. El escaneo digital proporcionará una vista 3D completa de situación oral.

El paciente visto como un consumidor informado que busca la mejor opción donde la reputación es relevante.

Desde el punto de vista del marketing, hacer uso de las redes sociales e internet.

El mercado global de equipamiento dental crecerá un 5,2% entre el 2016 y el 2023 (Wood, 2017).

Resumen de tendencias en USA y Europa

El mayor conductor del crecimiento del mercado del equipamiento dental será el envejecimiento de la población: De acuerdo con U.S. Census Bureau se estima que la población global fue de 7 billones en 2012 y 562 MM tenían sobre 65 años (8%). En 2015 esto aumentó al 8,5%. Esto aumenta las necesidades de mantenimiento y posible reemplazo de piezas dentales (implantes). Este grupo etario es el que posee además la mayor incidencia en caries.

Dado que los futuros profesionales dentales serán millenians, el soporte digital de las clínicas será clave ya que ellos nacieron utilizando este tipo de tecnología.

El reciclaje de insumos e instrumental como forma de bajar los costos.

La forma de ejercer será más bien a través de grupos organizados o cadenas de clínicas dentales. La tendencia de atención individual es a la baja.

25% de los actuales Cirujanos Dentistas están entre 55–64 años y esperan retirarse el 2020. La mayoría de los jóvenes Cirujanos Dentistas que reemplazarán a los retirados, serán mujeres.

La productividad, será alta y el tiempo en silla será corto.

La inversión en nueva tecnología será una barrera para los nuevos entrantes.

La salud dental mejorará. Ningún sustituto para implantes surgirá en los próximos 10 años. El número de pacientes dentales con comorbilidades aumentará.

Reducción de laboratorios independientes; menos técnicos dentales. Muchos laboratorios integrados en las prácticas dentales. Los técnicos dentales serán computadoras.

Las restauraciones simples generalmente serán producidas al lado de la silla. Las restauraciones complejas serán fresadas centralmente. Las restauraciones monolíticas serán comúnmente utilizadas para coronas

Los implantes estarán en su lugar periodos largos; necesidad de mantenimiento aumentará.

El mercado de los implantes crecerá como máximo en un solo dígito y significativamente en América Latina y Asia Pacífico.

En los países desarrollados, la eficiencia debe mejorar para hacer frente al flujo futuro del paciente (menos técnicos / Cirujanos Dentistas por paciente). Más simple y más estandarizado. Protocolos de tratamiento serán importantes para reducir el tiempo de la silla y esto a su vez significa que la eficiencia aumentará. La educación sigue siendo clave para el crecimiento en mercados emergentes.

Resumen de tendencias en USA y Europa

Las ganancias de eficiencia del flujo de trabajo deberían reducir costos totales de tratamiento.

Marca más diferenciación será clave en un mercado en maduración.

Los proveedores de servicios de salud, los sectores adyacentes compran grupos individuales, crean cadenas, introducen economías de escala, eficiencias, administran mejor los riesgos.

Los precios pueden ser más bajos que niveles de precios actuales debido a eficiencias de costo.

Anexo XII: Resumen de principales competidores a nivel nacional

	Recursos y Actividades	Fortalezas	Debilidades	Participación de Mercado	Estrategia de Marketing
M-Dent	<ul style="list-style-type: none"> • Líder en la industria con rentabilidad por sobre el mercado. • Empresa filial de Danaher representante exclusiva en Chile de la marca KAVO. • Aplica método Kaizen en sus operaciones. • Despacho a domicilio subcontratado con empresa de total dedicación (Región Metropolitana). • Presencia en Santiago, Viña del Mar y Concepción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene contrato de exclusividad con cadena de clínicas “UNOSALUD” que cuenta con 40 sedes. • Total cobertura y disponibilidad de insumos e instrumental. • Provee servicio técnico para todos sus productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • La dependencia de Danaher le da poca flexibilidad de operación. • Su estructura de costos es pesada, por la infraestructura y la formalidad que le exige pertenecer a una empresa global. • Despacho a regiones lo debe coordinar y pagar el cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proxy 1: volumen de importaciones = 5%. • Proxy 2: volumen de ventas sector público = 6%. 	<ul style="list-style-type: none"> • Su estrategia es la diferenciación sin renunciar a la eficiencia operacional. • La estrategia que están abordando es la de Retail: One Stop Shop: para una especialidad o flujo dental, que el dentista pueda encontrar todo en un mismo lugar.

	Recursos y Actividades	Fortalezas	Debilidades	Participación de Mercado	Estrategia de Marketing
Mayordent	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionan el mejoramiento continuo de sus procesos y servicios bajo el estándar de la norma ISO 9001:2008. • Fomentan una cultura de gestión fundamentada en la calidad del servicio, motivando al personal en relación con lograr la satisfacción de los clientes. • Presencia en Santiago, Antofagasta, Concepción y Puerto Montt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación en ciudades claves: Santiago, Antofagasta, Concepción y Puerto Montt. 	<ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con servicio técnico. • Las compras online con dirección de entrega en Concepción o Santiago superiores a \$50.000 tienen despacho gratis. Para el resto del país, independiente al monto tiene un costo a pagar según la cantidad y peso de los productos comprados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proxy 1: volumen de importaciones = 3%. • Proxy 2: volumen de ventas sector público = 12%. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia basada en la diferenciación en calidad y servicio al cliente.

	Recursos y Actividades	Fortalezas	Debilidades	Participación de Mercado	Estrategia de Marketing
Buhos	<ul style="list-style-type: none"> Tres grandes representaciones de marcas internacionales que comercializan en forma exclusiva para Chile; J.Morita MFG.CORP. (Japón), Midmark Corporation (U.S.A) y Medesy Dental & Surgical Instruments (Italia). Presencia en Santiago y Viña del Mar. 	<ul style="list-style-type: none"> Cuenta con servicio técnico. Tiene sistema de beneficios en base a cupones de descuento. Clientes de renombre: Central de Abastecimiento S.N.S.S., JUNAEB, Central Odontológica del Ejército Fuerza Aérea. 	<ul style="list-style-type: none"> Despacho a regiones con cargo al cliente en dos modalidades: entrega en un día y entrega en hasta diez días hábiles. 	<ul style="list-style-type: none"> Proxy 1: volumen de importaciones = 1%. Proxy 2: volumen de ventas sector público = 7%. 	<ul style="list-style-type: none"> Estrategia basada en la diferenciación a través de un modelo consultivo, adaptándose rápidamente a las necesidades de los clientes.
Expro Dental	<ul style="list-style-type: none"> Presencia en Santiago, Concepción y Temuco. 	<ul style="list-style-type: none"> Sin información 	<ul style="list-style-type: none"> No cuenta con servicio técnico. Tiempo de despacho superior a 24 horas en Santiago (3 días). El despacho a regiones es con costo por cuenta del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> Proxy 1: volumen de importaciones = 1%. Proxy 2: volumen de ventas sector público = 7%. 	<ul style="list-style-type: none"> Sin información

	Recursos y Actividades	Fortalezas	Debilidades	Participación de Mercado	Estrategia de Marketing
Dentallaval	<ul style="list-style-type: none"> • Foco en Estudiantes. • Foco en Micromotores. Instrumental más grande con foco en clínicas. • Genera el pack micromotor y turbina (Estudiantes de Odontología 2013). • Presencia en Santiago, Temuco y Viña del Mar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Representan a W&H. Distribuidor oficial de esa marca. • Cuenta con fuerza de venta de 20 personas a lo largo de todo Chile. 	<ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con servicio técnico. • No cuenta con venta en línea a través de internet. • Tiempo de despacho superior a 24 horas en quinta región. (3 días) 	<ul style="list-style-type: none"> • Proxy 1: volumen de importaciones = 2%. • Proxy 2: volumen de ventas sector público = 6%. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sin información
SurDent	<ul style="list-style-type: none"> • Presencia en Santiago, Temuco, Concepción y Puerto Montt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación en ciudades claves: Santiago, Temuco, Concepción y Puerto Montt. 	<ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con servicio técnico. • De las empresas revisadas es la que tiene mayor cantidad de reclamos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proxy 1: volumen de importaciones = 3%. • Proxy 2: volumen de ventas sector público = 3%. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diferenciación a través de la constante innovación y disposición de las nuevas tecnologías al servicio de sus clientes.

	Recursos y Actividades	Fortalezas	Debilidades	Participación de Mercado	Estrategia de Marketing
Clandent	<ul style="list-style-type: none"> Foco en Estudiantes. Tienen la lista de lo que se pide en las universidades y hacen precio. Presencia sólo en Santiago. 	<ul style="list-style-type: none"> Precios económicos en insumos e instrumental para estudiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> No cuenta con servicio técnico. Atención lenta en tienda (Estudiantes de Odontología 2013). El despacho a regiones debe ser coordinado y pagado directamente por el cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> Proxy 2: volumen de ventas sector público = 2%. 	<ul style="list-style-type: none"> Low cost
BIOTECH	<ul style="list-style-type: none"> Presencia en Santiago y Viña del Mar. 	<ul style="list-style-type: none"> Es líder en búsqueda orgánica de Google. Cuenta con servicio técnico. (Ver Anexo X) 	<ul style="list-style-type: none"> La venta de productos de origen chino está asociada a baja calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Proxy 1: volumen de importaciones = 1%. Proxy 2: volumen de ventas sector público = 0,5%. 	<ul style="list-style-type: none"> Low cost en base a venta de productos chinos.
Baradent	<ul style="list-style-type: none"> Empresa pequeña de carácter familiar. Presencia sólo en Viña del Mar. 	<ul style="list-style-type: none"> Tiene sistema de beneficios en base a acumulación de puntos. 	<ul style="list-style-type: none"> No cuenta con servicio técnico. Foco en estudiantes y en la quinta región. 	<ul style="list-style-type: none"> No figuran en lista de los principales importadores por lo que el proxy 1 es menor al 0,5% 	<ul style="list-style-type: none"> Sin información

	Recursos y Actividades	Fortalezas	Debilidades	Participación de Mercado	Estrategia de Marketing
Dentobal	<ul style="list-style-type: none"> Presencia sólo en Santiago. 	<ul style="list-style-type: none"> Sin información 	<ul style="list-style-type: none"> Despacho a regiones siempre con costo adicional al cliente. Despacho en Santiago con cargo adicional al cliente. No tiene punto de venta físico. 	<ul style="list-style-type: none"> No figuran en lista de los principales importadores por lo que el proxy 1 es menor al 0,5% 	<ul style="list-style-type: none"> Diferenciación a través de la entrega de un servicio eficaz, eficiente y personalizado construyendo una relación de confianza con los clientes.
Vicedent	<ul style="list-style-type: none"> Servicio de despacho en tiempo máximo de 24 horas en Rancagua. (presencia sólo en Rancagua) 	<ul style="list-style-type: none"> Ubicación estratégica en edificio con foco en consultas dentales. 	<ul style="list-style-type: none"> Poca variedad y disponibilidad de insumos e instrumental. Precios por sobre el mercado. No cuenta con servicio técnico. No cuenta con venta en línea a través de internet. 	<ul style="list-style-type: none"> No figuran en lista de los principales importadores por lo que el proxy 1 es menor al 0,5% 	<ul style="list-style-type: none"> Sin información

Anexo XIII: Estimación de descuentos a obtener como distribuidor

La siguiente estimación de descuentos se obtuvo a través de llamados telefónicos y correos electrónicos. En ambos casos se consultó por descuentos globales y también los asociados a un catálogo representativo. Es importante resaltar que las empresas distribuidoras tienen dificultad para transparentar esta información y finalmente siempre indican que queda asociada a metas de venta.

Empresa	Descuentos por				
	U = Unidades Mensuales			Descuento Subdistribución	
	100 U	150 U	200 U	Independiente del Volumen	Catálogo representativo para 3 meses de insumos
MDENT				15% a 20%	
MAYORDENT		10%		15%	10% a 20%
		5%			
CLANDENT	Hay que mandar lista completa				
BUHOS	Hasta un 15%		Hasta un 20%		10% a 15%
EXPRO DENTAL	Hasta un 10%		Hasta un 12%		
EXPRESSDENT	5% a 30%				

En base a lo anterior, para el caso del flujo de caja, se considerará una estimación de un descuento promedio inicial de 20% el primer año para posteriormente ir incrementando hasta alcanzar un máximo de 30% dado que la proyección de la demanda permitirá un aumento considerable de compras al proveedor:

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
20,0%	22,5%	25,0%	27,5%	30,0%

Anexo XIV: Proceso de Autorización ISP



Fuente: ISP

Anexo XV: Descripción del Modelo de Negocios y Canvas simplificado

a. Asociaciones Clave

La red de proveedores y socios que contribuyen a 1StepDent será:

- Comunidades del mundo odontológico: como por ejemplo WebDental. Su rol será de acercamiento al cliente y formar parte de la comunicación y publicidad de la empresa.
- Líderes del mercado de la distribución de insumos, materiales y equipos odontológicos: como las empresas MDent, MayorDent, ExpressDent, etc. Al contar con esta relación, se tendrá la oportunidad de optimizar y reducir costos al externalizar la importación de insumos, materiales y equipos, en los cuales estas empresas son muy eficientes. Será clave su rapidez, flexibilidad y respuesta ante los cambios de demanda. Si no se logra lo esperado se deberá buscar otro partner, si no se encuentra en Chile se debe buscar en el extranjero.
- Técnicos especialistas en reparación de equipos dentales (asociación por complementariedad): su rol será dar soporte a los equipos dentales dañados o con fallas, los cuales serán diagnosticados y reparados in situ por este equipo de profesionales.
- Clientes: para asegurar recompra, recomendación y satisfacción (lealtad).

b. Actividades Clave

Las acciones más importantes que debe emprender la empresa son:

- El manejo del inventario de las clínicas dentales. Para esto debe realizar una serie de actividades como el diseño, desarrollo y mantención de aplicaciones móviles, de gestión de pedidos e inventario.
- Búsqueda de mejores precios y optimizar permanentemente la logística asociada al negocio. Por ejemplo, para acortar y optimizar rutas de despacho.
- Debido al modelo de negocios, se contará con la información de la demanda en línea de cada cliente, lo que permitirá hacer una proyección, adelantarse a lo que necesitará el cliente y por lo tanto proveer una operación de distribución más estable (Gestión de pedidos: proactiva y reactiva).
- El reto más importante será entregar al cliente un flujo continuo de materiales, generando una disminución en su nivel de existencias, entregándole así beneficios económicos directos.

c. Recursos Clave

Los principales recursos son de tipo humano, por un lado, el nivel de conocimientos y capacidad creativa de los gestores, como la flexibilidad, respuesta a los cambios y motivación que deberán tener quienes ejecuten el modelo. Se trata de ingenieros del área de informática y electrónica con muchos años de experiencia y con sólidos conocimientos en administración de negocios.

El personal ejecutor será de un nivel técnico con experiencia en logística y administración de inventario.

A partir de estos conocimientos y experiencia se deberán desarrollar las aplicaciones, tanto móviles como las necesarias para realizar la gestión completa de inventario de las clínicas.

Además, se requieren:

- Profesionales del área de la odontología, que servirán de apoyo en las decisiones más complejas, propias de la especialidad.
- Recursos financieros, para la inversión inicial y la operación de la empresa.
- Las siguientes aplicaciones:
 - Web y mobile para inventario y compras.
 - Módulo ERP como soporte a la operación interna.
 - Redes sociales.

Respecto de los recursos físicos, los principales son los siguientes:

- Vehículo(s) de transporte.
- Equipos RFID para la toma masiva de inventario.
- Oficina en que centralizarán las operaciones.

d. Propuestas de Valor

- Servicio Estándar: Aplicación de inventario estándar sin costo (Autogestión).
- Servicio Premium: Aplicación de inventario en formato Premium (Gestión delegada).
- Elementos comunes:
 - Gestión inteligente: Avisos de falta de stock, generación automática del pedido y acceso desde cualquier lugar.
 - Precios competitivos: traspasando al cliente final descuentos por volumen.
 - Recepción de pedidos: flexible las 24 Hrs.: vía email, App y sitio web.
 - Despachos sin costo (según cobertura).
 - Posibilidad de retiro en oficina para los despachos sin cobertura.

e. Relaciones con Clientes

Las relaciones serán diferenciadas, y al igual que los canales, dependerán del segmento como se indica a continuación:

- Segmento Clínicas Pequeñas: La relación será, principalmente, a través de la App, en la cual la mayoría de los servicios de esta plataforma son de tipo autoservicio con numerosos automatismos.
- Segmento Clínicas Grandes: La relación será de tipo asistencia personal, en este caso se presta un servicio con una relación directa persona a persona, pero de igual forma se contará con herramientas con tecnología de punta para disponer de procesos rápidos para el manejo de inventario, eficientes y de bajo costo.

f. Canales:

A continuación, se presentará la forma en que 1StepDent se comunicará con los distintos segmentos de mercado y así proporcionar la propuesta de valor. Las funciones de los canales serán: dar a conocer a los clientes los servicios de 1StepDent y permitirles realizar un proceso de reposición de stock de forma rápida y a bajo costo.

Dependiendo del segmento del cliente se utilizarán canales distintos, como se indica a continuación:

- Segmento Clínicas Pequeñas (Servicio Estándar): El canal será directo, con ventas online a través de la App, todos los procesos serán automáticos, eficientes y de bajo costo.
- Segmento Clínicas Grandes (Servicio Premium): El canal será de tipo directo, a través de personal especialista en logística en terreno y compras online a través de la app.

Para los dos segmentos, los despachos son a través de una relación directa en el domicilio del cliente o bien con retiro en tienda en los casos que el cliente lo requiera. El Servicio Técnico (postventa) será a través del distribuidor principal (Garantía) y asociación clave.

g. Segmentos de Mercado:

- Son parte del segmento objetivo las clínicas de atención médico dental de la sexta región segmentadas según tamaño:
 - Clínicas Pequeñas.
 - Clínicas Grandes.
- No son parte del segmento objetivo:
 - Servicios de salud públicos.
 - Instituciones de educación asociadas a la industria dental.

- Clínicas de atención médica fuera del rubro odontológico.

h. Fuentes de Ingresos:

Los ingresos se originarán producto de:

- Las ventas de insumos, materiales y equipos dentales que se necesitará para la reposición de stock. Esta venta considera un catálogo detallado con los productos de uso común y que permitirán asegurar la cobertura anual de los procedimientos frecuentes. A este catálogo se le asoció las cantidades estándar por segmento. Para el caso del precio, se consideró como referencia los publicados en página web de MDent. El costo de la compra anual resultante por cada segmento es coherente con la estimación de los ingresos.
- En el caso del Servicio Premium, se contará con ingresos correspondientes a cuotas mensuales por uso del servicio de gestión total de inventario según lo indicado en [Tabla N° 7](#).
- Despachos: Según la siguiente definición:

Fecha – Hora de Pedido	Despacho	Distancia	¿Aplica Costo?
Lunes 00:00 AM a viernes 18:00 PM	Máx. 24 horas	Radio ≤ 25 Kms.	NO
Lunes 00:00 AM a viernes 18:00 PM	(Máx. 12 horas y Radio ≤ 25 Kms.) o (Radio > 25 Kms.)		10% del monto del pedido
Viernes 18:01 PM a domingo 23:59 PM	Máx. 72 horas	Radio ≤ 25 Kms.	NO

Aplicación de Costos de Despacho según Día, Hora y Distancia

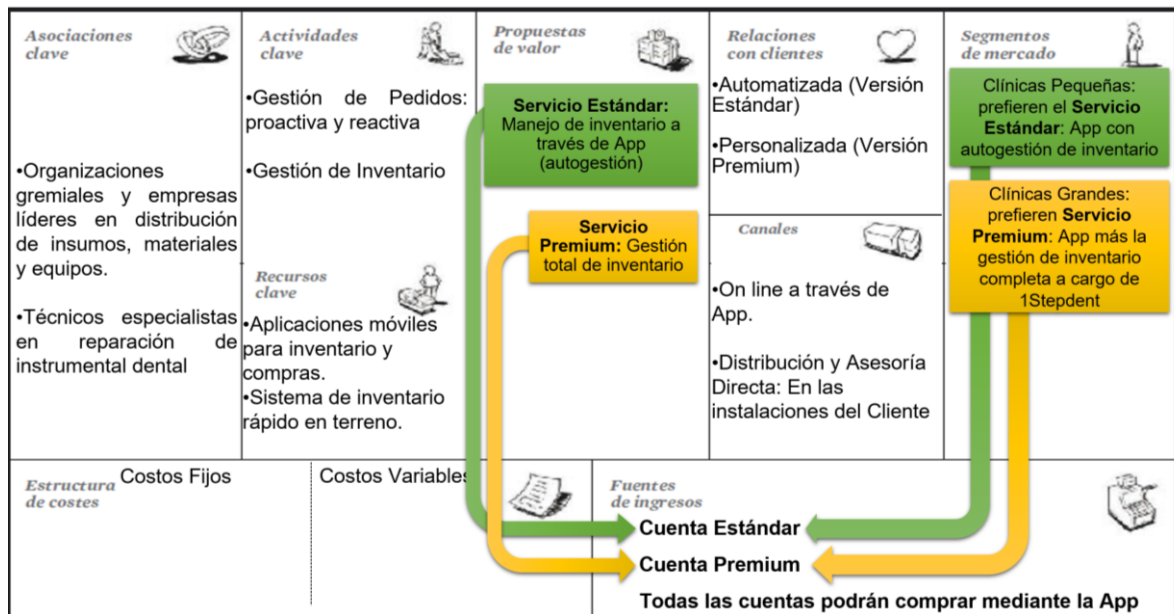
Es necesario destacar que estos ingresos servirán para soportar el servicio Estándar autogestionado a través de la App, por los clientes del segmento Clínicas Pequeñas.

i. Estructura de Costos:

Los costos más relevantes del modelo de negocio son los que se indican a continuación:

- Costos variables: Costos de despacho, Costos de inventario (insumos, instrumental, etc.), Mantención de página web, aplicación de inventario y ERP, Mantención y seguro de vehículo(s).
- Costos Fijos: Gastos de operación - Gastos de Ventas y Gastos Generales de Administración (Remuneraciones, Leyes Sociales, Gastos de Oficina, costos de asesoría, etc.).

El Servicio Estándar deberá generar costos muy bajos, dado el automatismo del servicio. Los Servicios Premium generarán costos mayores al contar con personal presencial en terreno.



Modelo Canvas simplificado

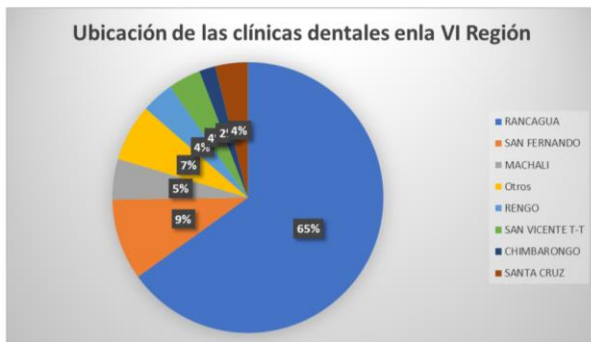
Anexo XVI: Microsegmentación de mercado por ubicación geográfica

Para la Microsegmentación de clientes, en un primer nivel, se clasificaron las clínicas según su ubicación geográfica.

Adicionalmente, se analizó variables como la Cercanía a la Región Metropolitana, Preferencia de los Futuros Profesionales, Número de Competidores Instalados y Experiencia en la región.

Región	N° de Clínicas Dentales	%	Cercanía RM	Preferencia FP	Competidores Instalados	Experiencia en la Región
I REGIÓN DE TARAPACA	35	1,4%	Mayor a 2 Horas			NO
II REGIÓN DE ANTOFAGASTA	104	4,3%	Mayor a 2 Horas	2,1%		NO
III REGIÓN DE ATACAMA	16	0,7%	Mayor a 2 Horas			NO
IV REGIÓN COQUIMBO	84	3,5%	Mayor a 2 Horas	9%		NO
V REGIÓN VALPARAÍSO	230	9,5%	Menor a 2 Horas	20,8%	Al menos 10 (*)	NO
VI REGIÓN DEL LIBERTADOR GENERAL BERNARDO O'HIGGINS	103	4,2%	Menor a 2 Horas	4,5%	1	SI
VII REGIÓN DEL MAULE	116	4,8%	Mayor a 2 Horas			NO
VIII REGIÓN DEL BÍO BÍO	280	11,5%	Mayor a 2 Horas	10,4%		NO
IX REGIÓN DE LA ARAUCANÍA	115	4,7%	Mayor a 2 Horas	5,9%		NO
X REGIÓN LOS LAGOS	104	4,3%	Mayor a 2 Horas			NO
XI REGIÓN AYSÉN DEL GENERAL CARLOS IBAÑEZ DEL CAMPO	10	0,4%	Mayor a 2 Horas			NO
XII REGIÓN DE MAGALLANES Y LA ANTÁRTICA CHILENA	26	1,1%	Mayor a 2 Horas	13,1%		NO
XIII REGIÓN METROPOLITANA	46	1,9%	Menor a 2 Horas		Más de 20	NO
XIV REGIÓN DE LOS RÍOS	17	0,7%	Mayor a 2 Horas	32,2%		NO
XV REGIÓN ARICA Y PARINACOTA	1.142	47,0%	Mayor a 2 Horas	2,1%		NO
Total general	2.428	100,0%		100,0%		

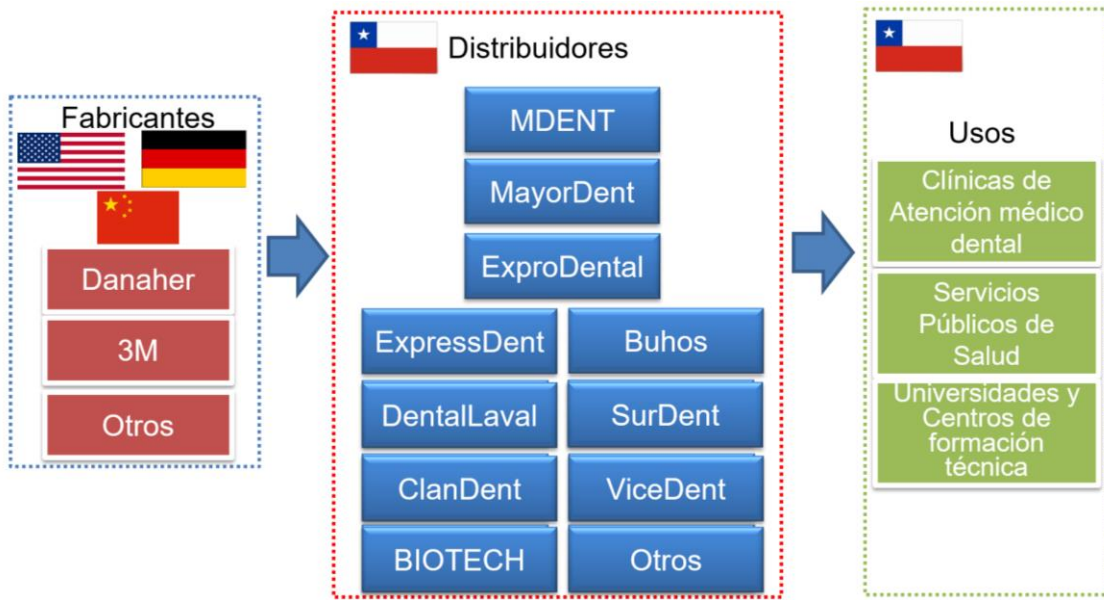
(*) 5 entre los analizados + CoaDental, BOMM y Pareja Lecaros (3)



Radio de 25 Kms.

Distribución Geográfica de las Clínicas en VI Región

Anexo XVII: Actores del mercado y cadena decisional



Actores del Mercado



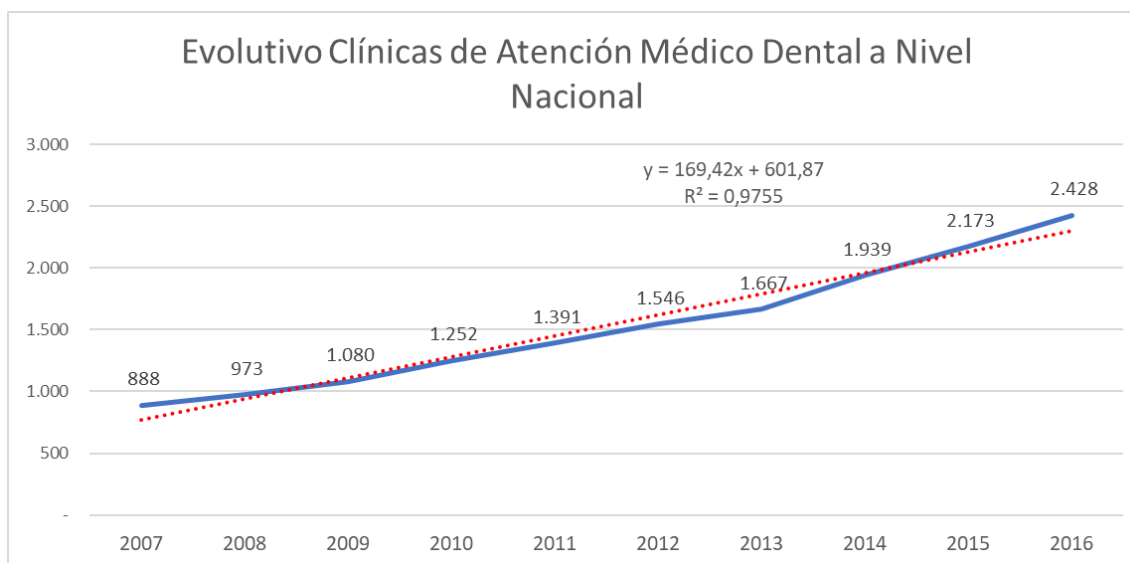
Cadena Decisional

Anexo XVIII: Evolución y proyección del tamaño de mercado a nivel nacional

Tomando como referencia el registro histórico de personas jurídicas asociadas al rubro de la atención médico dental detalladas en el SII, se tiene la siguiente información en que se puede observar que el promedio del crecimiento anual es superior al 10%.

Año	N° de Clínicas	% Crecimiento
2007	888	-
2008	973	10%
2009	1.080	11%
2010	1.252	16%
2011	1.391	11%
2012	1.546	11%
2013	1.667	8%
2014	1.939	16%
2015	2.173	12%
2016	2.428	12%
Total general	15.337	(Promedio crecimiento) 12%

Evolución de la cantidad de clínicas de atención dental últimos 10 años



Tendencia del crecimiento de clínicas de atención dental últimos 10 años

En base a la información histórica presentada, es posible realizar una proyección a seis años (considerando el 2017 más los 5 años de evaluación del proyecto). Esta proyección da como estimación un crecimiento promedio de 5% lo que coincide con las proyecciones a nivel nacional e internacional.

Año	N° de Clínicas	% Crecimiento	
2007	888	-	
2008	973	10%	
2009	1.080	11%	
2010	1.252	16%	Evolución del crecimiento últimos 10 años
2011	1.391	11%	
2012	1.546	11%	
2013	1.667	8%	
2014	1.939	16%	
2015	2.173	12%	
2016	2.428	12%	
2017	2.465	2%	Proyección a seis años (2017 + 5 años)
2018	2.635	7%	
2019	2.804	6%	
2020	2.974	6%	
2021	3.143	6%	
2022	3.313	5%	

Anexo XIX: Estimación mensual de la demanda próximos 5 años

La estimación mensual de la demanda consideró los siguientes supuestos:

- a. Año 1:
 - i. Tomando como base las 12 clínicas a las cuales se les aplicó el cuestionario en que un 66,7% indicaron afirmativamente que probablemente cambiaría de proveedor y que los elementos que conforman la propuesta de valor fueron valorados por la mayoría de las clínicas (salvo la asociación clave de servicio técnico en que sólo un 50% de las clínicas indicó que probablemente sí usaría el servicio), se espera al primer mes capturar a lo menos el 66,7% de estas clínicas (8).
 - ii. Se considera como el total de clínicas anuales, las cantidades proyectadas.
 - iii. Objetivo de marketing de lograr un 90% de recompra el año 1.
 - iv. Objetivo de marketing de lograr un 80% de recomendación el año 1, se asume que eso reportará un 20% de nuevas clínicas. (respecto del total que recomienda)
- b. Para los siguientes cuatro años, se aplica la misma lógica en término de las cantidades anuales de clientes proyectadas y los objetivos de marketing asociados a la recompra y recomendación. Se ajusta a la baja el impacto de la recomendación en la cantidad de nuevos clientes dado que el mercado disponible va disminuyendo

Los supuestos quedan resumidos en la siguiente tabla:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
N° Clínicas Proyectadas	119	128	136	145	153
% Recompra	90%	90%	90%	90%	90%
% Recomendación	80%	85%	90%	95%	95%
% Nuevos Clientes	20%	16%	14%	11%	11%
% Mercado Disponible	100%	82%	68%	55%	50%
% Disminución Mercado Disponible	0%	18%	18%	19%	10%
% Objetivo Resultante	18%	32%	45%	50%	55%
N° Objetivo Resultante	21	41	61	73	85

La proyección mensual para los cinco años se estima en la siguiente:

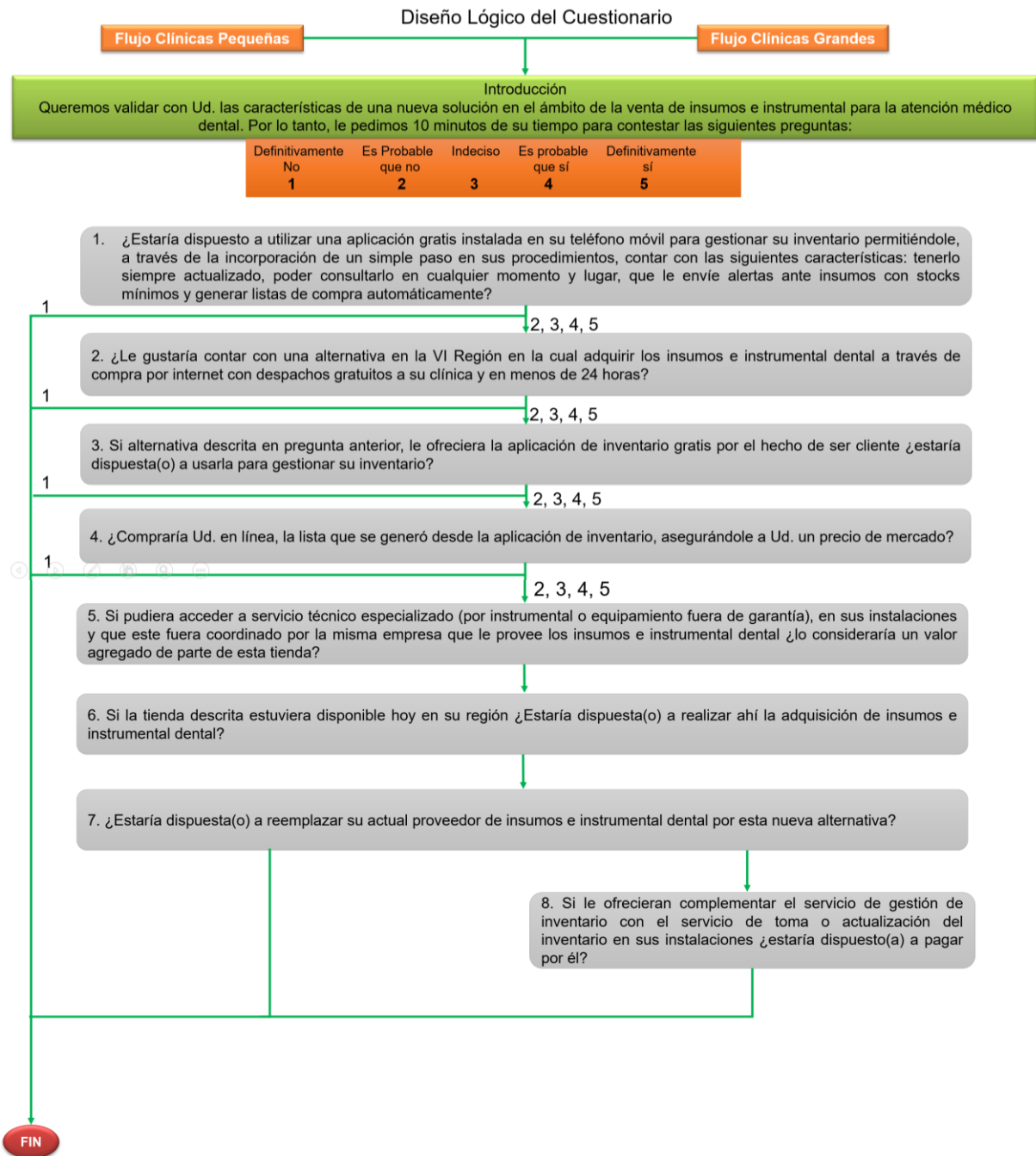
Año 1 (2018 proyectado con 119 Clientes, 90% Recompra, 80% Recomendación y 20% Nuevos Clientes)												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
% Crecimiento	7%	8%	8%	9%	10%	11%	12%	13%	13%	14%	16%	18%
N° de Clientes	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	19	21
Año 2 (2019 proyectado con 128 Clientes, 90% Recompra, 85% Recomendación y 16% Nuevos Clientes)												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
% Crecimiento	17%	18%	19%	20%	21%	23%	24%	26%	27%	29%	31%	32%
N° de Clientes	22	23	24	25	27	29	31	33	35	37	39	41
Año 3 (2020 proyectado con 136 Clientes, 90% Recompra, 90% Recomendación y 14% Nuevos Clientes)												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
% Crecimiento	31%	32%	32%	33%	34%	36%	37%	39%	40%	42%	43%	45%
N° de Clientes	42	43	44	45	47	49	51	53	55	57	59	61
Año 4 (2021 proyectado con 145 Clientes, 90% Recompra, 95% Recomendación y 11% Nuevos Clientes)												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
% Crecimiento	43%	43%	44%	45%	46%	46%	47%	48%	48%	49%	50%	50%
N° de Clientes	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73
Año 5 (2022 proyectado con 153 Clientes, 90% Recompra, 95% Recomendación y 11% Nuevos Clientes)												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
% Crecimiento	48%	49%	50%	50%	51%	51%	52%	53%	53%	54%	55%	55%
N° de Clientes	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85

Anexo XX: Distribución por segmento: Clínicas Pequeñas y Clínicas Grandes en VI Región

Según el análisis de los datos históricos, se concluye que la distribución promedio por segmento corresponde a 66% Clínicas Pequeñas y 34% Clínicas Grandes:

Año	N° Clínicas Pequeñas	% Clínicas Pequeñas	N° Clínicas Grandes	% Clínicas Grandes	Total de Clínicas
2007	21	64%	12	36%	33
2008	20	57%	15	43%	35
2009	22	63%	13	37%	35
2010	31	66%	16	34%	47
2011	37	65%	20	35%	57
2012	43	67%	21	33%	64
2013	58	73%	21	27%	79
2014	71	78%	20	22%	91
2015	60	65%	32	35%	92
2016	64	62%	39	38%	103
	427	Promedio = 66%	209	Promedio = 34%	636

Anexo XXI: Diseño cuestionario para validar propuestas de valor



Anexo XXII: Resultado aplicación cuestionario para validar propuestas de valor (Segmento Clínicas Pequeñas)

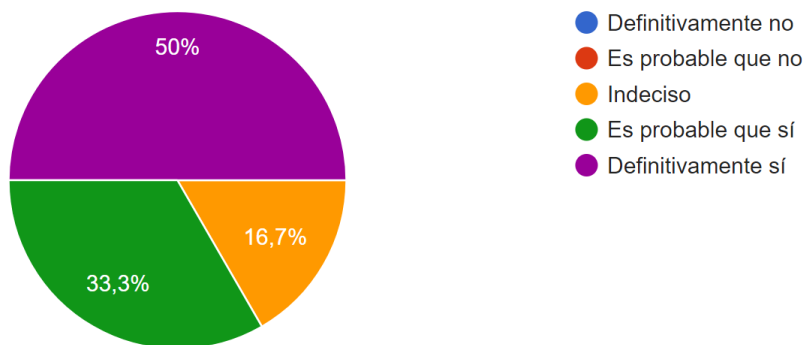
https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdLuu84VZrcwAXFMr4xr-S_iJMBBd-zXWvl_sCITQem_SEiug/viewform

Este cuestionario fue respondido por seis clínicas.

Queremos validar con Ud. las características de una nueva solución en el ámbito de la venta de insumos e instrumental para la atención médico dental. Por lo tanto, le pedimos 10 minutos de su tiempo para contestar las siguientes preguntas:

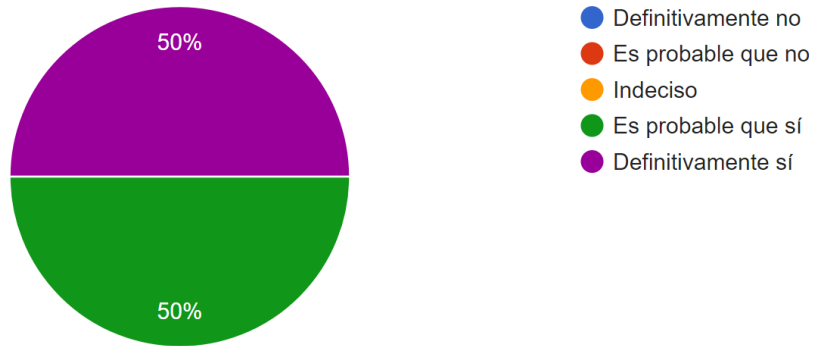
1. ¿Estaría dispuesto a probar una aplicación gratis instalada en su teléfono móvil para gestionar su inventario permitiéndole, a través de la incorporación de un simple paso en sus procedimientos, contar con las siguientes características: tenerlo siempre actualizado, poder consultarlo en cualquier momento y lugar, que le envíe alertas ante insumos con stocks mínimos y generar listas de compra automáticamente?

6 respuestas



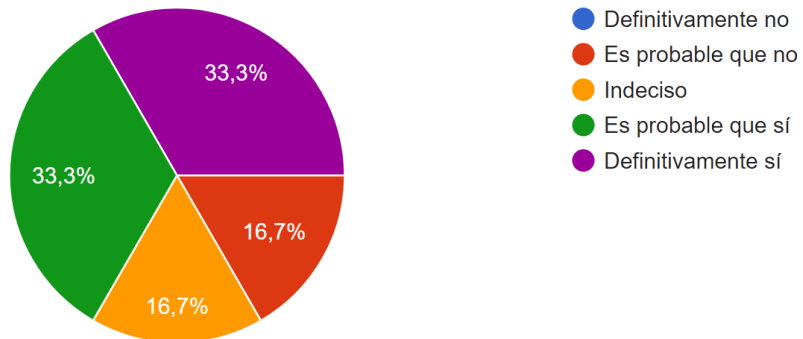
2. ¿Le gustaría contar con una alternativa en la VI Región en la cual adquirir los insumos e instrumental dental a través de compra por internet con despachos gratuitos a su clínica y en menos de 24 horas?

6 respuestas



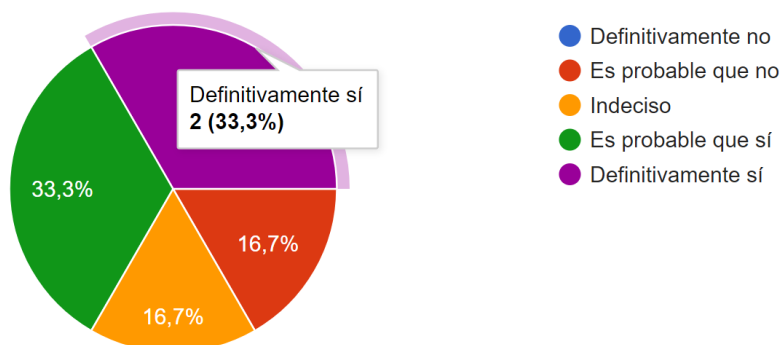
3. Si alternativa descrita en pregunta anterior, le ofreciera la aplicación de inventario gratis por el hecho de ser cliente ¿estaría dispuesta(o) a usarla para gestionar su inventario?

6 respuestas



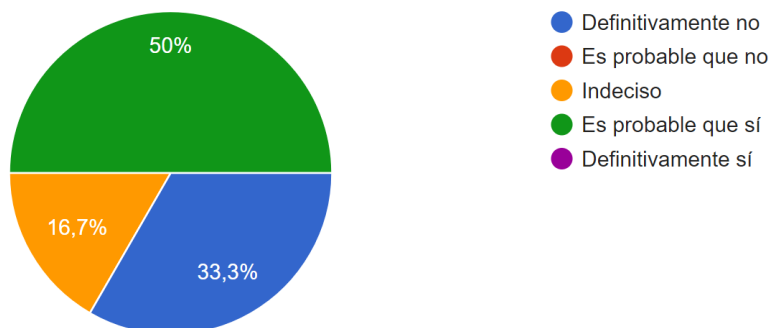
4. ¿Compraría Ud. en línea, la lista que se generó desde la aplicación de inventario, asegurándole a Ud. un precio de mercado?

6 respuestas



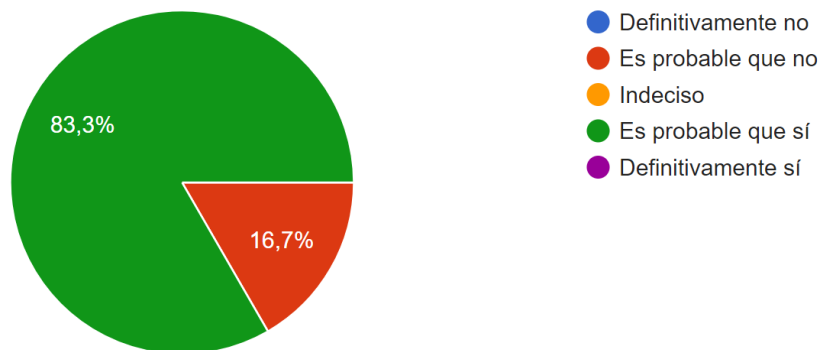
5. Si pudiera acceder a servicio técnico especializado (por instrumental o equipamiento fuera de garantía), en sus instalaciones y que este fuera coordinado por la misma empresa que le provee los insumos e instrumental dental ¿lo consideraría un valor agregado de parte de esta tienda?

6 respuestas



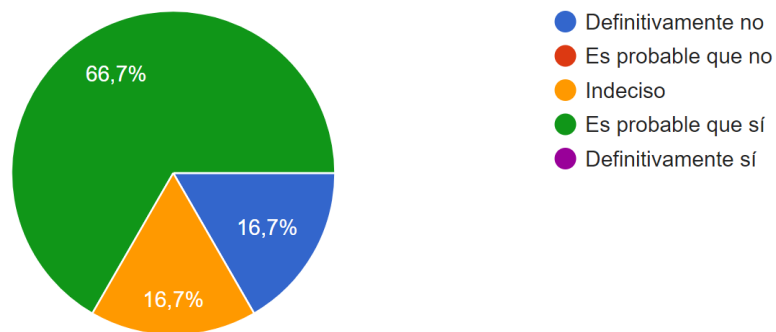
6. Si la tienda descrita estuviera disponible hoy en su región ¿Estaría dispuesta(o) a realizar ahí la adquisición de insumos e instrumental dental?

6 respuestas



7. ¿Estaría dispuesta(o) a reemplazar su actual proveedor de insumos e instrumental dental por esta nueva alternativa?

6 respuestas



Anexo XXIII: Resultado aplicación cuestionario para validar propuestas de valor (Segmento Clínicas Grandes)

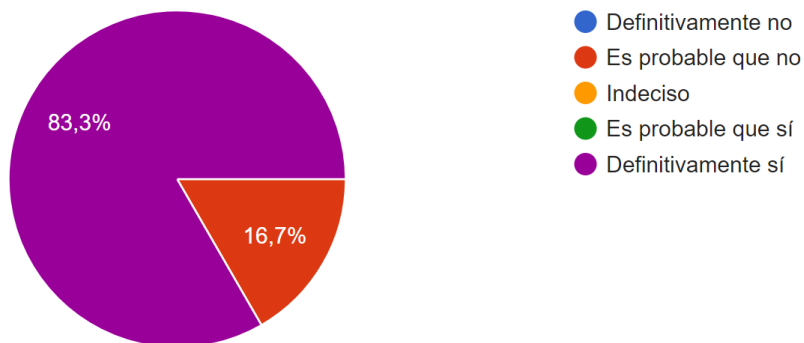
https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdLeftoM8dQzehmY4PpD0Pb3FqAa_agH0OmDL2HNNGGT6lpfcA/viewform

Este cuestionario fue respondido por seis clínicas.

Queremos validar con Ud. las características de una nueva solución en el ámbito de la venta de insumos e instrumental para la atención médico dental. Por lo tanto, le pedimos 10 minutos de su tiempo para contestar las siguientes preguntas:

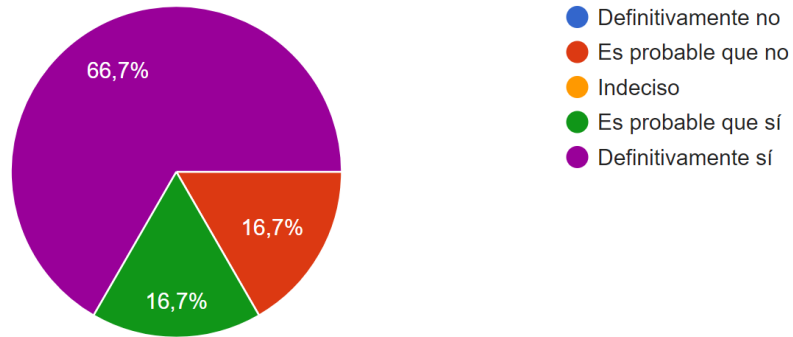
1. ¿Estaría dispuesto a probar una aplicación gratis instalada en su teléfono móvil para gestionar su inventario permitiéndole, a través de la incorporación de un simple paso en sus procedimientos, contar con las siguientes características: tenerlo siempre actualizado, poder consultarlo en cualquier momento y lugar, que le envíe alertas ante insumos con stocks mínimos y generar listas de compra automáticamente?

6 respuestas



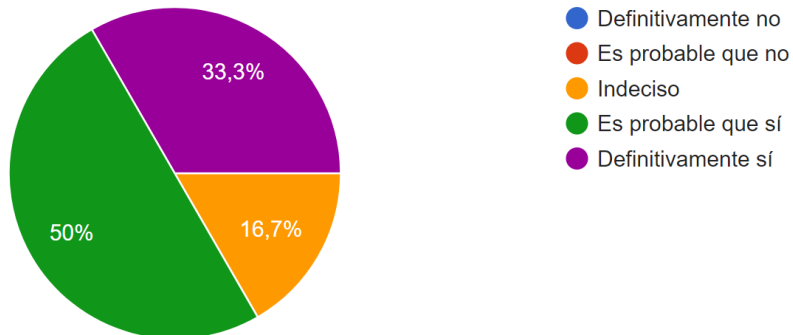
2. ¿Le gustaría contar con una alternativa en la VI Región en la cual adquirir los insumos e instrumental dental a través de compra por internet con despachos gratuitos a su clínica y en menos de 24 horas?

6 respuestas



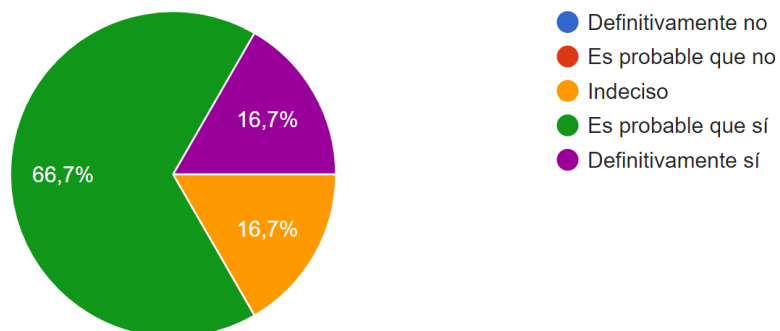
3. Si alternativa descrita en pregunta anterior, le ofreciera la aplicación de inventario gratis por el hecho de ser cliente ¿estaría dispuesta(o) a usarla para gestionar su inventario?

6 respuestas



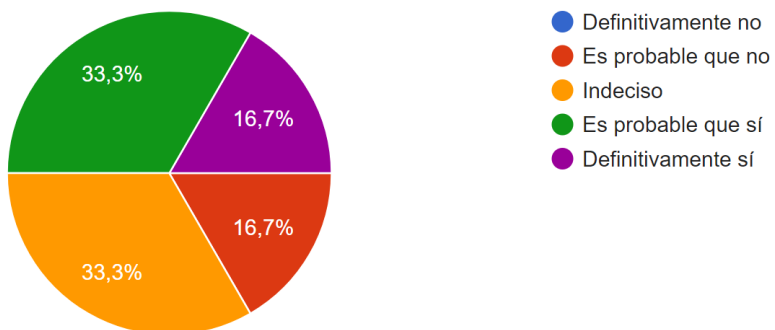
4. ¿Compraría Ud. en línea, la lista que se generó desde la aplicación de inventario, asegurándole a Ud. un precio de mercado?

6 respuestas



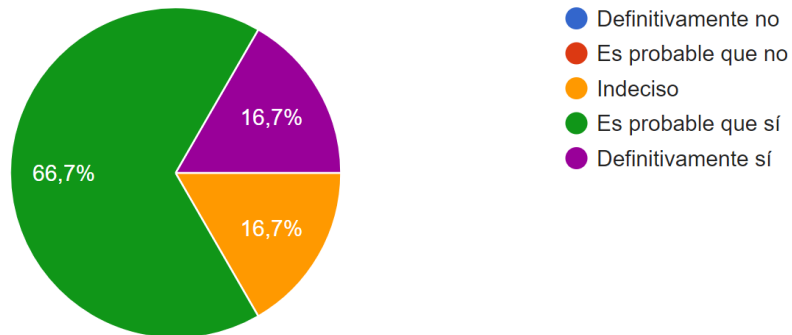
5. Si pudiera acceder a servicio técnico especializado (por instrumental o equipamiento fuera de garantía), en sus instalaciones y que este fuera coordinado por la misma empresa que le provee los insumos e instrumental dental ¿lo consideraría un valor agregado de parte de esta tienda?

6 respuestas



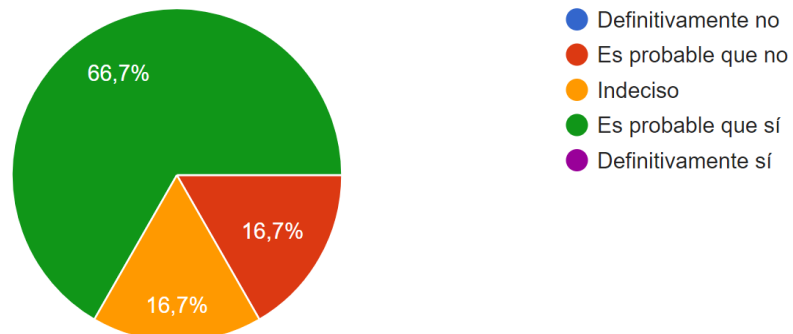
6. Si la tienda descrita estuviera disponible hoy en su región ¿Estaría dispuesta(o) a realizar ahí la adquisición de insumos e instrumental dental?

6 respuestas



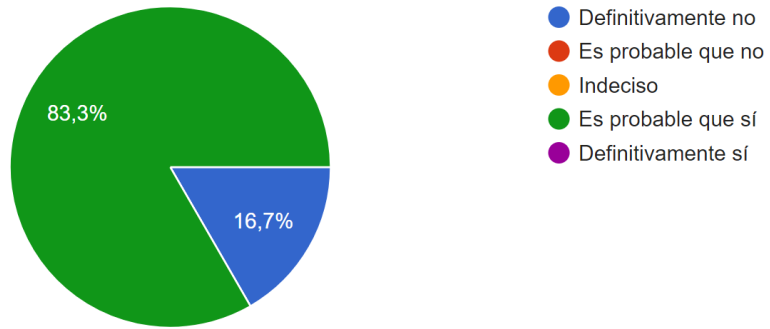
7. ¿Estaría dispuesta(o) a reemplazar su actual proveedor de insumos e instrumental dental por esta nueva alternativa?

6 respuestas



8. Si le ofrecieran complementar el servicio de gestión de inventario con el servicio de toma o actualización del inventario en sus instalaciones ¿estaría dispuesto(a) a pagar por él?

6 respuestas



Anexo XXIV: Actividades de Marketing

Actividad	Id Actividad	Supuesto o Comentario
Promoción en Aplicación de Inventario	ACT-MKT-01	Será parte de los costos de construcción y mantención de la aplicación de inventario.
Participación en exposiciones dentales (ExpoDent)	ACT-MKT-02	Participación en feria anual
Difusión en Redes Sociales - Facebook (Dedicada a un público objetivo)	ACT-MKT-03	Promoción con costo diario
Difusión en Redes Sociales - Twitter	ACT-MKT-04	Promoción con costo mensual
Plan Anual en WebDental - Envío Mail Masivo (6)	ACT-MKT-05	
Plan Anual en WebDental - Publicación en Blog (12)	ACT-MKT-06	Boletín de difusión mensual
Plan Anual en WebDental - Medias Páginas en Periódico Mensual (4)	ACT-MKT-07	
Plan Anual en WebDental - Banner en WebDental (12)	ACT-MKT-08	
Difusión a través de página web – de 1StepDent	ACT-MKT-09	Será parte de los costos de construcción y mantención de la página web.

Anexo XXV: Estimación de Ingresos por Segmento

Tomando como base el número de clínicas registradas en el SII para el año 2016 y su distribución por tramo de ventas, se tiene el siguiente cuadro resumen que aportará a tener una estimación del impacto de cada segmento en el tamaño de mercado y por lo tanto en los potenciales ingresos de 1StepDent:

Segmento	Tramo	N° de Clínicas	Ingresos Anuales (UF)		Ingresos Promedio (UF)		
			Desde	Hasta	Por Clínica	Por Tramo	Por Segmento
Clínicas Pequeñas	2- Micro Empresa: 0,01 a 200,00 UF Anuales	8	-	200	200	1.600	1.148
	3- Micro Empresa: 200,01 a 600,00 UF Anuales	11	200	600	400	4.400	
	4- Micro Empresa: 600,01 a 2.400,00 UF Anuales	45	600	2.400	1.500	67.500	
Clínicas Grandes	5- Pequeña Empresa: 2.400,01 a 5.000,00 UF Anuales	25	2.400	5.000	3.700	92.500	6.603
	6- Pequeña Empresa: 5.000,01 a 10.000,00 UF Anuales	12	5.000	10.000	7.500	90.000	
	7- Pequeña Empresa: 10.000,01 a 25.000,00 UF Anuales	-	10.000	25.000	17.500	-	
	8- Mediana Empresa: 25.000,01 a 50.000,00 UF Anuales	2	25.000	50.000	37.500	75.000	
Total de Clínicas		103					

El dato de Ingresos promedio por segmento, se utiliza para estimar el aporte de cada segmento a los ingresos de 1StepDent según la siguiente tabla:

Perfil del Segmento	Clínicas Pequeñas	Clínicas Grandes	Supuesto o Comentario
N° de clientes (Clínicas)	64	39	Datos del año 2016.
Ingresos promedio por segmento (UF)	1.148	6.603	Promedio tramos del SII. Menor a 2.400 UF y Mayor a 2.400 UF.
Ingresos promedio por segmento (\$)	30.958.116	178.062.375	
Gasto estimado en Insumos y Materiales	18%	18%	Estimación considerando Tamaño de Mercado de 2,63 MMUSD e ingreso promedio por segmento.
Ingresos x cliente (anuales)	\$ 5.574.585	\$ 32.049.242	Estimación de ingresos promedio multiplicado por proporción del gasto en Insumos y Materiales.
Tamaño de Mercado	356.773.410	1.249.920.450	Estimación de ingresos por cliente multiplicado por N° de Clientes = Totaliza poco más de 2,63 MMUSD.
Peso del segmento en % de las ventas	22%	78%	Participación del segmento en el tamaño de mercado.

Anexo XXVI: Análisis REO

	Riesgo	Exigencia	Oportunidad	Conclusión
Político	<ul style="list-style-type: none"> Diversas regulaciones que podrían afectar la demanda de insumos. (acreditación de universidades, clínicas, manejo de desechos, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> Informarse respecto de nuevas regulaciones y normas asociadas a la industria para comunicar y asesorar oportunamente a los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Brindar asesoría oportuna complementando con información de los programas de atención dental impulsados por el gobierno. 	<ul style="list-style-type: none"> Nuevas regulaciones o normas aportan al servicio integral a través de la asesoría. Baja cobertura médico dental en el servicio público redirige pacientes al sector privado.
Económico	<ul style="list-style-type: none"> Baja en el nivel de importaciones al que se podrían sumar los grandes distribuidores. 	<ul style="list-style-type: none"> Determinar oportunamente los volúmenes de compra futuros para efectos de asegurar stock. 	<ul style="list-style-type: none"> Anticipar provisión de stock permite aumentar el volumen de compra y acceder a mayores descuentos. 	<ul style="list-style-type: none"> El ámbito político-económico presenta una recuperación en el mediano plazo lo que incentiva la inversión y el emprendimiento por lo que este riesgo es poco probable.
Social	<ul style="list-style-type: none"> Bajos ingresos y alta desigualdad, dificulta el acceso de grupos socioeconómicos medios y bajos a la salud dental. 	<ul style="list-style-type: none"> Aportar a bajar la estructura de costos de las clínicas dentales. 	<ul style="list-style-type: none"> Los GSE bajo y medio generarán mayor demanda, puesto que consideran la salud bucal como medio de integración al mundo laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> Las clínicas privadas deberán adecuarse (en término de su oferta) a los requerimientos por parte de este segmento de clientes que cuentan con menores recursos.
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> No se identifican. 	<ul style="list-style-type: none"> No se identifican. 	<ul style="list-style-type: none"> Recintos hospitalarios en precarias condiciones e insuficientes para atender necesidades de salud dental implica redirección de pacientes a clínicas privadas. 	<ul style="list-style-type: none"> La infraestructura pública no facilita ni prioriza la atención médico dental. Por lo tanto, la atención privada se presenta como una alternativa aumentando así la demanda de atención y por ende de insumos.
Ecológico	<ul style="list-style-type: none"> Insumos e instrumental desechados en lugares no autorizados o en la basura común pueden afectar el prestigio de los proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> Informarse de los costos y multas asociados a sanciones en este ámbito. 	<ul style="list-style-type: none"> Asesorar a las clínicas dentales respecto a cómo un correcto manejo de inventario puede evitar vencimiento de materiales y así disminuir el nivel de residuos. 	<ul style="list-style-type: none"> Este riesgo genera oportunidades de escalabilidad para servicios de asesoría y retiro de residuos dado que la industria genera desechos médicos que requieren un tratamiento especial.

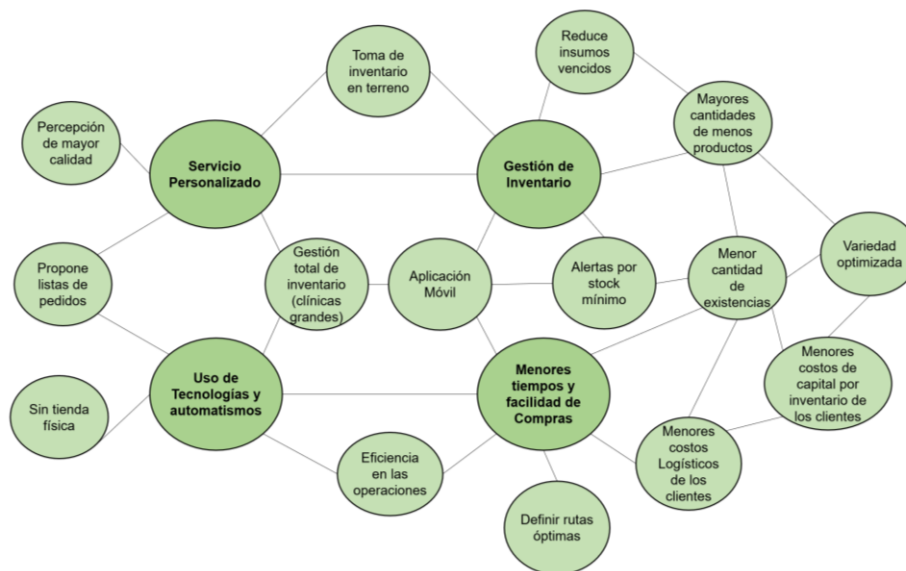
	Riesgo	Exigencia	Oportunidad	Conclusión
Legal	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento del salario mínimo. • Incumplimiento de normas dispuestas por el ISP. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer sueldos de mercado. • Adquirir productos que ya tengan autorización del ISP. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se identifican. 	<ul style="list-style-type: none"> • Este ámbito debe ser resguardado a través de sueldos de mercado y la adquisición de productos autorizados.
	Plan de mitigación	Plan de operaciones	Plan de Marketing	De acuerdo con el análisis no se identifican elementos que afecten la viabilidad del proyecto.

Anexo XXVII: Mapa de Actividades de 1StepDent

Las propuestas de valor de 1StepDent facilitarán el proceso de compra de insumos e instrumental dental, puesto que pondrán al servicio del cliente diversas herramientas de control de inventario, incluyendo la reposición, que considera la compra de materiales, insumos e instrumental. El modelo de negocios también generará múltiples beneficios para la operación, puesto que al administrar el inventario de las clínicas se puede estimar con exactitud la demanda a través de herramientas en línea, teniendo así la capacidad de proyectarla, de acuerdo con el consumo de cada cliente. También tendrá la capacidad de disminuir el nivel de existencias por parte del cliente.

En la actualidad no existe ninguna empresa de la industria de la distribución de insumos dentales que esté integrada en el negocio del cliente. 1StepDent se apropiará de una parte de la logística de entrada de las clínicas dentales, entregando un servicio que cubre una necesidad muy valorada por el cliente ([Ver Anexo V](#)).

Para lograr que estas actividades claves aporten a sostener una ventaja competitiva que pueda ser mantenida en el tiempo, se han identificado clústeres de subactividades que se relacionan según el siguiente diseño que tiene por objetivo fortalecer el calce estratégico entre ellas, así como también la revisión periódica de las mismas de forma de evaluar su desempeño para posteriormente determinar cuáles requieren ser reforzadas, conectarse con otras para fortalecerse mutuamente e incluso cuáles deben ser eliminadas.



Mapa de Actividades de 1StepDent

Anexo XXVIII: Determinación de Cargo Adicional para Servicio Estándar

El análisis de los competidores determinó que el despacho a regiones es con costo al cliente y en más de un caso, debe ser adicionalmente coordinado por el cliente.

En el caso del segmento Clínicas Pequeñas, la estimación del gasto mensual en Insumos y Materiales es de aproximadamente \$370.000.

Para dimensionar el costo asociado al despacho a la sexta región, se consideraron los siguientes datos referenciales obtenidos de la cotización en línea en los respectivos sitios web de las siguientes empresas para un pedido tamaño 40x50x70 y peso de 4 Kg.:

- Pullman Cargo: Costo transporte modalidad carga general = \$ 7.650
- ChileExpress: Costo de transporte con entrega día hábil siguiente = \$25.740

Considerando el costo promedio del pedido, el valor del despacho alcanza una proporción del 4,5% en promedio.

Dado que la propuesta de valor de 1StepDent considera despacho gratuito en un radio de 25 Kms. y que el 77% de las clínicas ubicadas en la sexta región está dentro de esta categoría, este valor redondeado al 5% será el margen adicional a cobrar por este servicio.

Anexo XXIX: Supuestos, Datos Base, Inversiones y Gastos de Puesta en Marcha Plan Financiero

A continuación, se enuncian los supuestos y datos bases utilizados en el plan financiero, así como las inversiones requeridas. Varios de ellos se han concluido como parte del desarrollo del plan de negocio.

a. Principales Supuestos:

- El horizonte de evaluación es a 5 años.

Descuentos por subdistribución: Según antecedentes de [Anexo XIII](#), se asumirá el primer año un descuento de 20% para posteriormente ir incrementando hasta alcanzar un máximo de 30% dado que la proyección de la demanda permitirá un aumento considerable de compras al proveedor:

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
20,0%	22,5%	25,0%	27,5%	30,0%

- La estimación de los ingresos, por la venta de insumos y materiales, se basó en lo siguiente:
 - Tamaño del mercado en sexta región.
 - Cantidad de cirujanos dentistas con personalidad jurídica en sexta región.
 - Ingresos promedio por segmento según tramos del SII.
 - Actualización de estimación según datos del año 2016 ([Ver Anexo XXVII](#)) en base a clínicas proyectadas al año 2018 (119 clínicas). De esto, se ajustó, la proporción de gastos en insumos y materiales (Aproximadamente el 16,1%) y los ingresos por cliente:

Perfil del Segmento	Clínicas Pequeñas	Clínicas Grandes	Supuesto o Comentario
N° de clientes (Clínicas)	79	40	Proyectado al año 1.
Ingresos promedio por segmento (UF)	1.026	7.097	Promedio tramos del SII. Menor a 2.400 UF y Mayor a 2.400 UF.
Ingresos promedio por segmento (\$)	27.668.029	191.384.018	
Gasto estimado en Insumos y Materiales	16,1%	16,1%	Estimación considerando Tamaño de Mercado de 2,63 MMUSD e ingreso promedio por segmento.
Ingresos estimados x cliente (anuales)	\$ 4.413.051	\$ 30.525.751	Estimación de ingresos promedio multiplicado por proporción del gasto en Insumos y Materiales.
Tamaño de Mercado	\$ 337.254.006	\$ 1.237.398.799	Estimación de ingresos por cliente multiplicado por N° de Clientes = Totaliza 2,63 MMUSD
Peso del segmento en % de las ventas	22%	78%	Participación del segmento en el tamaño de mercado

- En base a la opinión experta de Cirujano Dentista, se generó catálogo detallado con los productos de uso común y que permitirán asegurar la cobertura anual de los procedimientos frecuentes. A este catálogo se le asoció las cantidades estándar por segmento. Para el caso del precio, se consideró como referencia los publicados en página web de MDent. El costo de la compra anual resultante por cada segmento es coherente con la estimación de los ingresos.
- Para el caso del Servicio Premium, se consideró precio establecido en [Tabla N° 7](#), asumiendo que las clínicas caen como máximo en el tramo con límite superior de 500 SKU.
- La estimación de la demanda considera:
 - Para el caso de la venta de insumos e instrumental, proyección detallada en [Anexo XX](#).
 - Para el caso del servicio Premium, se utilizó como estimación, el objetivo de marketing de suministrar este servicio al 20% de las clínicas grandes al año 1, el 30% al año 2 y el 40% para los años siguientes.

- Por último, para el caso de los ingresos producto de despachos fuera de cobertura, se consideró la proporción de clínicas que quedan fuera del radio de 25 Kms. que corresponde a un 23% ([Ver Anexo XVII](#)).

En todos los casos anteriores se considera la relación proporción Clínicas Pequeñas = 66% y Clínicas Grandes = 34% según lo detallado en [Anexo XXI](#).

- b. Otros Supuestos y Datos Base: A continuación, se presenta tabla con el detalle del resto de los supuestos más los datos base utilizados y agrupados según el ámbito al que pertenecen: Ingresos, Gastos, etc.:

Dato Base - Supuesto	Valor	Fuente - Fundamento
Generales		
Valor dólar (07-04-2018)	\$ 603	BCI
Valor UF (07-04-2018)	\$ 26.967	BCI
Depreciación activos físicos	5	Años. Definición de negocio.
Depreciación activos nominales	2	Años. Definición de negocio.
Impuesto a las utilidades	27%	SII
IPC Anual	3%	Proyección 2018 Banco Central de Chile.
Valor de Salvamento de la camioneta	\$ 5.000.000	Definición de negocio.
Asociados a los Ingresos		
Tamaño mercado en VI Región (USD)	2.630.000	2.1.1. Tamaño y Crecimiento del mercado
Tamaño mercado en VI Región (\$)	\$ 1.585.127.300	2.1.1. Tamaño y Crecimiento del mercado
Costo Despacho express	10%	Del monto del pedido. Definición de negocio.
Proporción Clínicas en radio > 25 kms.	23%	Del total de despachos. Anexo XVII .
Margen Servicio Estándar	5%	Anexo XXX
Crecimiento anual del mercado	5%	2.1.1. Tamaño y Crecimiento del mercado
Asociados a los Costos de Venta		
Kms. para mantención camioneta(s)	20.000	Definición y dato experto.
Monto Promedio del Pedido	\$ 300.000	Supuesto en que se consideró: <ul style="list-style-type: none"> • Gasto promedio mensual de clínicas pequeñas (\$370.000). • Que para satisfacer los requerimientos de inventario, se tengan que realizar dos entregas mensuales por clínica. • En la medida que se afine esta estimación aumentando el monto del

Dato Base - Supuesto	Valor	Fuente - Fundamento
		pedido y disminuyendo la cantidad de entregas, los costos bajan por disminución en gastos de combustible y mantención de vehículo.
Precio Litro Diesel (07-04-2018)	\$ 536	Promedio VI Región. Comisión Nacional de Energía (SISTEMA DE INFORMACIÓN EN LÍNEA DE PRECIOS DE COMBUSTIBLES EN ESTACIONES DE SERVICIO)
Kms. máximos por chofer	400	Definición y dato experto.
Kms. promedio por despacho	30	Estimación.
Rendimiento camioneta (mixto)	18,4	Kms. Según ficha Fiat Fiorino Diesel.
Proporción de pago con tarjeta de crédito	42%	Definición y dato experto.
Proporción de pago con tarjeta de débito	58%	Definición y dato experto.
Proporción de pago con Transferencia (TEF)	30%	Definición y dato experto.
Comisión pago con tarjeta de crédito	2,95%	De los ingresos. Tarifas Transbank.
Comisión pago con tarjeta de débito	1,79%	
Mantención por uso de WebPay (pago por internet)	\$ 155.329	Anual (0,48 UF Mensual). Tarifas WebPay.
Seguro Camioneta	\$ 50.000	Mensual. Simulación BCI - Auto Reemplazo Estándar Ilimitado, Taller de Marca, Taxi S.O.S.
Mantención Página Web	\$ 485.404	Anual. 1,5 UF Mensual. Tienda Online de OBUMA. Incluye Hosting. (hasta 500 productos)
Mantención ERP	\$ 323.603	Anual. 1 UF Mensual. OBUMA ERP.
Mantención Facturación Electrónica	\$ 202.252	Anual. 0,625 UF Mensual. Facturación electrónica. Hasta 500 DTE.
Mantención App Inventario	\$ 2.000.000	Anual. Supuesto.
Mantención Camioneta	\$ 200.000	Dato experto.
Asociados a Gastos de Marketing y Publicidad		
Gastos de Publicidad año 1	3%	De los ingresos. Considerando presupuesto de Marketing.
Gastos de Publicidad año 2	1,5%	
Gastos de Publicidad años 3, 4 y 5	1,0%	
Asociados a Arriendo de Oficina y Remuneraciones		
Arriendo de Oficina	\$ 650.000	Mensual. Considera servicios básicos de luz, agua, teléfono e Internet. Cotización según ofertas en VI Región.

Dato Base - Supuesto	Valor	Fuente - Fundamento
Remuneración Analista de Compras y Logística, Chofer, Administrador, Analista de Inventario y Vendedor(a)		Detallados en punto Tabla N° 13
Asesoría Especialista en MKT y Comunicaciones	\$ 200.000	Bruto mensual. Definición de negocio.
Transporte Analista de Inventario	\$ 100.000	Mensual (\$5.000 diarios a dos visitas por día).
Asesoría de dentistas (4 HH Mensual)	\$ 100.000	Bruto mensual. Definición de negocio.
Materiales de Oficina	\$ 20.000	Mensual. Definición de negocio.

c. Inversiones Requeridas: A continuación, se presenta tabla con el detalle de las inversiones identificadas para la puesta en marcha y posterior operación del negocio:

Ítem	Monto Estimado	Fuente
Camioneta	\$ 8.000.000	FIAT FIORINO DIESEL.
Diseño Página Web	\$ 539.338	Diseño Web (20 UF)
Aplicación de Inventario	\$ 3.000.000	
Computadores personales	\$ 600.000	TRES
Lectores RFID	\$ 1.000.000	DOS
Mobiliario Oficina	\$ 500.000	

Esta inversión inicial se financiará con aportes de capital de los accionistas al momento de crear la sociedad.

d. Gastos de Puesta en Marcha:

Ítem	Monto Estimado	Fuente
Promoción Inicial	\$ 1.000.000	Para captura inicial de clientes
Constitución de la sociedad	\$ 1.000.000	
Habilitación inicial ERP	\$ 53.934	2 UF para ERP OBUMA que permite hasta 200 DTE mensual
Habilitación Inicial Facturación Electrónica	\$ 80.901	3 UF para Facturación electrónica vía OBUMA que permite hasta 500 DTE mensual

Anexo XXX: Determinación del Capital de Trabajo

La determinación del capital de trabajo consideró dos ámbitos: Inventario (existencias) y Gastos Operacionales.

- a. Capital de Trabajo asociado a Inventario año 1: Se tiene la siguiente tabla para la cual se concluye que según el desfase entre el pago a proveedores y la fecha máxima de materialización de los primeros ingresos se tiene un déficit equivalente a dos meses de compra de insumos y materiales:

Capital de trabajo: Existencias	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
Meses anticipados de compra (1=compra para un mes)	2	2	2	2	2	2
Ventas en meses (1=Mes con ventas)	0	1	1	1	1	1
Pago a proveedores en meses (1=Se paga a proveedor)	-2	-2	-2	-2	-2	-2
Pagos recibidos de clientes en meses (1=se reciben ingresos mes anterior)	0	0	1	1	1	1
Déficit	-2	-2	-1	-1	-1	-1
Máximo Déficit						

- a. Desde el año 2 en adelante, dados los niveles de compra se asume mejorar las condiciones de pago al proveedor principal por lo que se tiene como supuesto financiero déficit de un mes:

Capital de trabajo: Existencias	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
Meses anticipados de compra (1=compra para un mes)	2	2	2	2	2
Ventas en meses (1=Mes con ventas)	1	1	1	1	1
Pago a proveedores en meses (1=Se paga a proveedor)	-1	-1	-1	-1	-1
Pagos recibidos de clientes en meses (1=se reciben ingresos mes anterior)	0	1	1	1	1
Déficit	-1	0	0	0	0
Máximo Déficit					

b. Capital de Trabajo asociado a Gastos Anticipados de Administración, Ventas y Operaciones: Considerando que los primeros ingresos se materializan el mes 2 como máximo, se requiere cubrir dos meses de costos/gastos. Se exceptúan de esta regla los siguientes ítems:

- Gastos de Arriendo: se consideran 3 meses dado que se requiere cubrir mes de garantía.
- Gasto en combustible: para el cual se requiere cubrir un mes dado que el mes 0 no habrá despachos
- Gastos en publicidad: para el cual se requiere cubrir un mes dado que el mes 0 se cubre con los gastos de puesta en marcha.
- Mantenimiento de Vehículos: no se consideró provisión de fondos dado que es algo que se puede desfasar.

En base a lo anterior, se tienen los siguientes montos (en \$) asociados a Capital de Trabajo:

Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(37.165.557)	(30.739.717)	0	(6.368.805)	(9.034.055)	83.308.134

Anexo XXXI: Determinación de la Tasa de Descuento

La tasa de descuento corresponde a aquella tasa que se utiliza para determinar el valor actual de los flujos futuros que genera un proyecto y representa la rentabilidad que se le debe exigir a la inversión por renunciar a un uso alternativo de los recursos en proyectos de riesgos similares.

Según el libro “Preparación y Evaluación de Proyectos” (Nassir, Reinaldo y José Sapag) indica que, en el caso de proyectos asociados a un inversionista particular con capital propio, se enfrenta el escenario menos complejo de evaluar en términos de estimación de tasas, ya que el efecto que ocasiona un cierto nivel de endeudamiento pasa a ser irrelevante.

Cuando éste es el escenario, se debe estimar la tasa del proyecto puro, ya que cuando no existe deuda, el retorno exigido a los activos es el mismo que el retorno exigido al patrimonio. En este caso, se sugiere hacerlo mediante el uso del CAPM puro, es decir, considerando el Beta desapalancado de la industria en cuestión.

$$k_0 = \rho = r_f + [E(r_m) - r_f] \times \beta_p^D + P_{Liquidez} + P_{Startup}$$

En este caso, los valores que asume cada variable son los siguientes:

- a. **r_f = Tasa Libre de Riesgo:** La tasa de rentabilidad libre de riesgo corresponde a la tasa interna de retorno promedio ofrecida por el Banco Central de Chile o la Tesorería General de la República para un instrumento reajutable en moneda nacional. La elección del tipo de instrumento y su plazo, deben considerar las características de liquidez, estabilidad y montos transados en el mercado secundario de cada instrumento en los últimos dos años (Comisión Nacional de Energía, 2017).

Para el análisis del flujo de caja puro, se consideró tasa de interés bono Banco Central (Bonos en pesos a 5 años (BCP, BTP)). Dado que los bonos corresponden a promesas de pago futuro a un interés fijo (renta fija), un bono es un instrumento de deuda a largo plazo, negociable, que implica ciertas obligaciones (el pago de intereses y el reembolso del principal) de parte del emisor. Así, se tomó la tasa asociada a este instrumento porque es un interés seguro de obtener. Valor marzo 2018 = 4,02%.

Para el caso del flujo de caja con perpetuidad, la tasa que se consideró es la asociada a bonos del Banco Central en UF a 30 años (BCU, BTU) cuyo valor a marzo 2018 = 2,37%. Considerando que el flujo puro está en pesos, se agrega el horizonte de IPC de Chile, que es del 3%. Por lo tanto, la tasa será de 2,37% + 3% = 5,37%.

b. $[E(r_m) - r_f] = \text{Premio por riesgo}$: En esta estimación se revisaron las siguientes fuentes:

i. Documento del Banco Central N° 617 Estimación del Premio por Riesgo en Chile (Marzo 2011).

En este trabajo se describen las distintas metodologías para la estimación del premio por riesgo y, en particular, se estimó el premio por riesgo (PPR) para Chile en el período comprendido entre enero de 1993 y mayo del 2010. La primera estimación fue a través del diferencial histórico de rentabilidad real entre índices accionarios e instrumentos libres de riesgo, obteniendo un PPR que fluctuó entre 2,8 y 6,7% dependiendo del indicador accionario elegido y las tasas libres de riesgo empleadas. En segundo lugar y como una variante de esta metodología, se calculó la rentabilidad accionaria implícita en los precios accionarios actuales a través de un modelo de dividendos descontados, alcanzando un PPR en el rango de 4,9 a 7,2% según cual sea la tasa libre de riesgo utilizada. Por último, se realizó el cálculo adicionando el premio por riesgo país al premio por riesgo de una economía desarrollada, en donde los PPR fluctuaron entre 3,7 y 7,6%.

ii. El premio por riesgo se debe calcular como la diferencia entra la tasa de rentabilidad de mercado y la tasa libre de riesgo. Esta última establecida a partir del mismo instrumento elegido para determinar r_f . En consecuencia, la tasa libre de riesgo para determinar el premio por riesgo de mercado se estima en 3,79%, equivalente a la tasa interna de retorno promedio del Bonos en pesos a 5 años (BCP) durante los últimos doce meses (Abril 2017 – Marzo 2018) y considerando que el retorno de mercado chileno es de 10,29% (Comisión Nacional de Energía, 2017), el premio por riesgo de mercado se estima en 6,5%.

iii. Corpbanca Administradora General de Fondos S.A. Informe de Operación entre Partes Relacionadas que alude a una prima por riesgo de 6% (Corpbanca Inversiones, 2017).

iv. Otra forma de obtener el PRM es a través de encuestas, en este ámbito el investigador Pablo Fernández entrega un promedio para Chile de 6,1% para el 2016.

v. Por último, se consultó el dato de la página web de Damodaran la que entrega para Chile un valor de 5,78% (Total Equity Risk Premium).

- c. $\beta_p^{S/D}$ = **Beta de la Industria (sin deuda)**: Para esta estimación se revisaron las siguientes fuentes:
- Información de la página web www.Damodaran.com. En particular, la información asociada a Betas Totales por Sector Industrial, Mercados Emergentes. Para el sector industrial relacionado con la empresa (Productos para el cuidado de la salud) en que el valor al 05-01-2018 es 1,14.
 - Beta de la empresa Danaher informado con el valor 0,92. Danaher es dueña de MDENT, empresa líder en el rubro de insumos e instrumental en Chile (Infrontanalytics, 2018).
- d. $P_{Liquidez}$ = **Premio por Liquidez**: Corresponde al premio que exige el inversionista por ingresar a un negocio del cual costará salir y varía entre un 1% y un 3% (fuente Universidad de Chile). En este caso, la recomendación es utilizar un 3%.
- e. $P_{Startup}$ = **Premio por Startup**: Corresponde al premio por emprendimiento y es en función del negocio. Hay literatura general que lo promedia entre un 3% y un 4%. En este caso, se asumirá un default de 3%.

En resumen, se tienen los siguientes valores:

Fuente	r_f = Tasa Libre de Riesgo	Fecha
Banco Central de Chile	4,02% (BCP a 5 años)	Marzo 2018
Banco Central de Chile	5,37% (BCU a 30 años)	Marzo 2018
Fuente	$[E(r_m) - r_f]$ = Premio por riesgo	Fecha
Banco Central de Chile	2,8 y 7,6%.	Marzo 2011
Diferencia entra la tasa de rentabilidad de mercado y la tasa libre de riesgo	6,5%	Abril 2017- Marzo 2018
Corpbanca Administradora General de Fondos S.A. Informe de Operación entre Partes Relacionadas	6%	Junio 2017
Encuesta del investigador Pablo Fernández	6,1%	2016
Página Web de	5,78%	Enero 2018

Damodaran		
Fuente	$\beta_p^{S/D}$ = Beta sin deuda de la industria	Fecha
Página Web de Damodaran	1,14	Enero 2018
Beta de la empresa Danaher	0,92	Marzo 2018
Fuente	$P_{Liquidez}$	Fecha
Universidad de Chile	1% a 3%	Septiembre 2017
Fuente	$P_{Startup}$	Fecha
Universidad de Chile	3% a 4%	Enero 2018

De los valores obtenidos, se ha decidido trabajar con los siguientes:

r_f = Tasa Libre de Riesgo = 4,02%: Bonos Banco Central en pesos a 5 años (BCP).

$[E(rm) - r_f]$ = Premio por riesgo = 5,78%: Estimación de página web de Damodaran.

$\beta_p^{S/D}$ = Beta sin deuda de la industria = 1,14: Estimado en página web de Damodaran dado que alude a mercados emergentes en el rubro en que se trabajará. Si bien el dato de Danaher es real y reciente, esta empresa opera a nivel global por lo que su valor se ve influenciado por esta característica.

$P_{Liquidez}$ = Premio por Liquidez = 3%: según la recomendación de la Universidad de Chile.

$P_{Startup}$ = Premio por Startup = 3%.

Por lo tanto, la tasa de descuento para la evaluación del proyecto a 5 años es la siguiente:

$$k_0 = \rho = r_f + [E(rm) - r_f] \times \beta_p^{S/D} + P_{Liquidez} + P_{Startup}$$

$$k_0 = \rho = 4,02\% + 5,78\% \times 1,14 + 3\% + 3\%$$

$$k_0 = 16,61\%$$

La tasa de descuento para la evaluación del proyecto a perpetuidad es la siguiente:

$$k_0 = \rho = r_f + [E(rm) - r_f] \times \beta_p^{S/D} + P_{Liquidez} + P_{Startup}$$

$$k_0 = \rho = 5,37\% + 5,78\% \times 1,14 + 3\% + 3\%$$

$$k_0 = 17,96\%$$

Anexo XXXII: Flujo de Caja con Continuidad

El flujo de Caja con Continuidad considera el valor residual asociado al supuesto de que la empresa operará de manera indefinida. El cálculo del valor de la continuidad consideró:

- a. El flujo de caja obtenido el año 5 menos el monto de una inversión representativa, dividido por la tasa de descuento determinada para la perpetuidad menos su tasa de crecimiento.
- b. La inversión representativa consideró: Vehículo, Computadores Personales, Lectores RFID y Muebles de Oficina.
- c. La tasa de crecimiento asume el valor proyectado para la industria, que como se ha indicado a lo largo del plan se estima en un 5% para el periodo 2018-2023.

En consecuencia, se tiene el siguiente cálculo:

$$\text{Valor de la Continuidad} = \frac{\text{Flujo Año 5} - \text{Inversión Representativa}}{\text{Tasa de Descuento Continuidad} - \text{Crecimiento}}$$
$$\text{Valor de la Continuidad} = \frac{101.596.937 - 10.100.000}{17,96\% - 5\%}$$

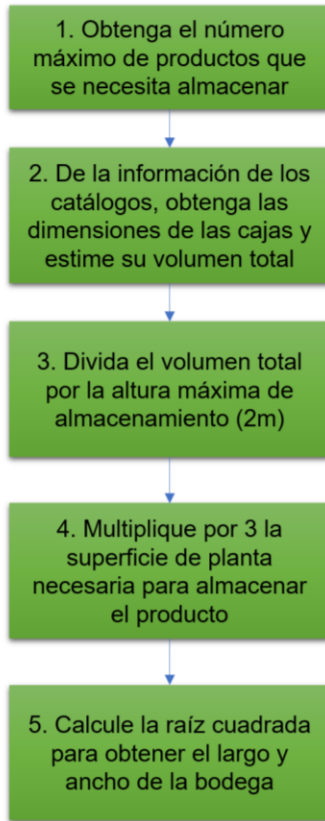
$$\text{Valor de la Continuidad} = \mathbf{706.038.466}$$

Así, el Flujo del Proyecto con Continuidad, es el siguiente:

FLUJO CON CONTINUIDAD (EN \$)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos afectos a impuestos						
Ingresos por ventas		184.758.742	409.828.482	678.568.470	906.997.460	1.068.241.453
Ingresos por Despachos express		4.305.058	9.549.402	15.811.304	21.133.921	24.891.063
Ingresos por Servicio Premium		3.813.911	9.646.951	19.742.597	25.799.985	30.735.635
Egresos afectos a impuestos						
Remuneraciones		(56.590.350)	(74.491.424)	(87.928.424)	(99.349.873)	(107.412.073)
Arriendo de Oficina		(7.800.000)	(7.800.000)	(7.800.000)	(7.800.000)	(7.800.000)
Costos de Insumos e Instrumental		(147.806.994)	(317.617.074)	(508.926.353)	(657.573.159)	(747.769.017)
Materiales requeridos		(240.000)	(240.000)	(240.000)	(240.000)	(240.000)
Mantenciones Página Web, App y ERP		(3.011.258)	(3.011.258)	(3.011.258)	(3.011.258)	(3.011.258)
Combustible		(546.720)	(1.196.352)	(1.987.488)	(2.643.552)	(3.119.520)
Mantención camioneta(s)		(200.000)	(600.000)	(800.000)	(1.000.000)	(1.200.000)
Seguro Camioneta(s)		(600.000)	(600.000)	(600.000)	(600.000)	(600.000)
Costos por Pagos Vía WebPay		(4.540.083)	(9.908.494)	(16.389.711)	(21.841.369)	(25.704.599)
Gastos de Publicidad		(5.542.762)	(6.147.427)	(6.785.685)	(9.069.975)	(10.682.415)
EBITDA		(34.000.456)	7.412.805	79.653.453	150.802.181	216.329.269
Gastos no desembolsables						
Depreciación camioneta(s)		(1.600.000)	(1.600.000)	(1.600.000)	(1.600.000)	(1.600.000)
Depreciación computadores personales		(120.000)	(120.000)	(120.000)	(120.000)	(120.000)
Depreciación Lectores RFID		(200.000)	(200.000)	(200.000)	(200.000)	(200.000)
Depreciación Mobiliario de Oficina		(100.000)	(100.000)	(100.000)	(100.000)	(100.000)
Amortización (Puesta en Marcha+Inv. Generales)		(2.837.086)	(2.837.086)	0	0	0
Resultado antes de impuesto		(38.857.542)	2.555.719	77.633.453	148.782.181	214.309.269
Impuesto		0	0	(11.159.540)	(40.171.189)	(57.863.503)
Resultado después de impuesto		(38.857.542)	2.555.719	66.473.913	108.610.992	156.445.767
Ajustes por gastos no desembolsables						
Depreciación camionetas		1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000
Depreciación computadores personales		120.000	120.000	120.000	120.000	120.000
Depreciación Lectores RFID		200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Depreciación Mobiliario de Oficina		100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Amortización Gastos de Puesta en Marcha		2.837.086	2.837.086	0	0	0
Resultado operacional neto		(34.000.456)	7.412.805	68.493.913	110.630.992	158.465.767
Egresos no afectos a impuestos						
Compra de camioneta	(8.000.000)	0	0	0	0	0
Computadores personales	(600.000)	0	0	0	0	0
Lectores RFID	(1.000.000)					
Mobiliario de Oficina	(500.000)					
Página Web y Aplicación de Inventario	(3.539.338)	0	0	0	0	0
Capital de trabajo	(37.165.557)	(30.739.717)	0	(6.368.805)	(9.034.055)	0
Gastos de Puesta en Marcha	(2.134.834)					
Valor de salvamento camionetas						0
Valor de la Continuidad						706.038.466
Flujo de caja	(52.939.729)	(64.740.173)	7.412.805	62.125.108	101.596.937	864.504.232
VAN (EN \$)	366.366.535					
TIR	68,72%					
PERIODO DE RECUPERACIÓN (Meses)	48,4					

Anexo XXXIII: Cálculo del tamaño del lugar de almacenamiento

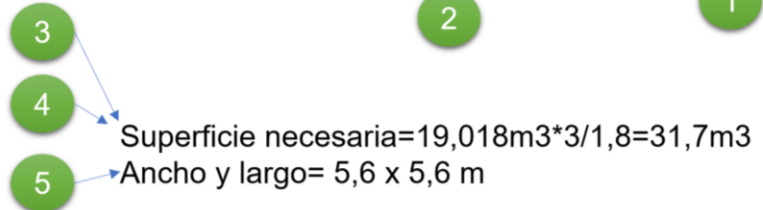
El cálculo se realizó en base a recomendaciones de organismos internacionales, los resultados se muestran a continuación (USAID Proyecto Deliver, 1998):



Cálculo del Tamaño de Bodega para 1Stepdent

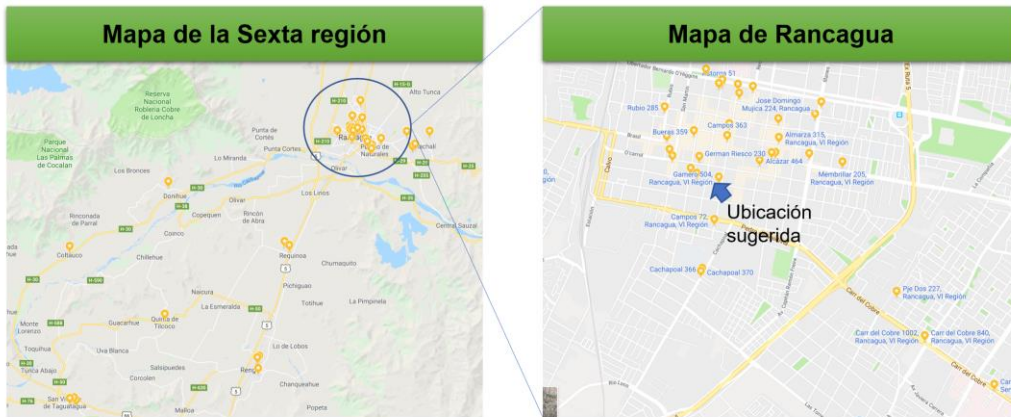
Supuesto: almacenamiento máximo (catálogo completo)


Especialidad	Volumen (m3)	Cantidad de cajas
Endodoncia	0,056	64
Equipamiento	0,03	8
Imagen	0,008	10
Instrumental	0,058	36
Instrumental Rotatorio	0,114	100
Insumos	17,204	14
Operatoria	1,242	61
Ortodoncia	0,306	63
Total general	19,018	356



Anexo XXXIV: Ubicación de Oficina y Bodega

Se realizó una georreferenciación de todos los potenciales clientes de 1 Stepdent (íconos amarillos), entregando el mapa detallado a continuación. Se puede observar que alrededor del 80% de los clientes se encuentran en la zona céntrica de Rancagua, por lo que es imprescindible que la localización de la empresa sea en este lugar. Pero además debe contar con un acceso rápido a la carretera 5 sur, vía que será utilizada para alcanzar los clientes de la zona sur de la sexta región.



 Ubicación de clínicas dentales en la sexta región

Anexo XXXV: Definiciones Asociadas a los Riesgos

Los riesgos tendrán asociada la siguiente definición:

- a. Identificación: Corresponde a un identificador único asignado al riesgo de forma de referenciarlo de manera resumida.
- b. Descripción del Riesgo: Permite enunciar y describir el riesgo.
- c. Mitigación: Son las acciones que se adoptarán para disminuir la ocurrencia del riesgo y en el caso de materializarse, minimizar su impacto.
- d. Tipo de Origen: Dice relación con la fuente de originación del riesgo. Las opciones posibles son: Dependencia (en el caso de provenir de una fuente externa que afecta el negocio) y Propio (en el caso de provenir de una fuente interna de la empresa).
- e. Clasificación: Corresponde al ámbito afectado por el riesgo. Las alternativas posibles son:

Clasificación	Descripción
Equipo de Trabajo	Riesgos/Problemas relacionados a la gestión interna del equipo de proyecto, roles, dedicación, entre otros.
Negocio	Riesgos/Problemas relacionados con la industria, definiciones de negocio/comerciales, estrategias de despliegues, entre otros.
Operación, Procesos y Actividades	Riesgos/Problemas relacionados con procesamiento de datos, calidad de datos, eventos asociados a la operatividad del negocio, entre otros.
Tecnológico	Riesgos/Problemas relacionados con desarrollos, documentación funcional, pruebas, software de apoyo, entre otros.
Financiero	Riesgos/Problemas que impactan el plan financiero.

- f. Probabilidad de Ocurrencia: Permite documentar la estimación de la probabilidad de materialización del riesgo. Las opciones posibles son:

Probabilidad	Valor	Descripción
1.- Muy Poco Probable	1	Altamente probable que no ocurra
2.- Poco Probable	2	Poco probable que ocurra
3.- Probable	3	Ocurre esporádicamente
4.- Muy Probable	4	Ocurre con cierta frecuencia

5.- Casi certeza	5	Ocurre frecuentemente
------------------	---	-----------------------

- g. Impacto: Permite identificar el grado de impacto que tendría el riesgo en el negocio en el caso de materializarse. Las alternativas posibles son:

Impacto	Valor	Descripción
1.- Despreciable	1	1 a 10% o más de desviación, ya sea en fechas o financiera
2.- Menor	2	11 % o más de desviación, ya sea en fechas o financiera
3.- Moderado	3	20% o más de desviación, ya sea en fechas o financiera
4.- Crítico	4	40 % o más de desviación, ya sea en fechas o financiera
5.- Catastrófico	5	60% o más de desviación, ya sea en fechas o financiera

- h. Riesgo Inherente: Permite cuantificar el riesgo producto de la Probabilidad de Ocurrencia y el Impacto. Corresponde a la multiplicación entre ambos datos. De acuerdo con su resultado, se estableció el siguiente semáforo:

Probabilidad	Valor	Descripción
Alto	$15 \leq R$	Ocurre con frecuencia. Será experimentado continuamente a menos que se tomen medidas para el cambio.
Medio	$4 \leq R < 15$	Ocurre con cierta frecuencia a menos que el proceso sea corregido.
Bajo	$1 \leq R < 4$	Mínima probabilidad de ocurrencia, el proceso puede esperar para ser corregido.

Probabilidad de Ocurrencia	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		Impacto				

- i. Mitigación: Corresponde, en términos de porcentaje, a la estimación de la mitigación en términos de disminuir la probabilidad de ocurrencia y el impacto del riesgo.
- j. Riesgo Residual: Corresponde al valor asociado al riesgo inherente menos el efecto de la acción de mitigación.

Anexo XXXVI: Descripción de Riesgos

ID	Fuente de Origen	Descripción del Riesgo	Mitigación
R-001	Dependencia	Diversas regulaciones que podrían afectar la demanda de insumos. (Acreditación de universidades, clínicas, manejo de desechos, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> • Informarse respecto de nuevas regulaciones y normas asociadas a la industria para comunicar y asesorar oportunamente a los clientes. • Brindar asesoría oportuna complementando con información de los programas de atención dental impulsados por el gobierno.
R-002	Dependencia	Baja en el nivel de importaciones a la que se podrían sumar los grandes distribuidores.	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar oportunamente los volúmenes de compra futuros para efectos de asegurar stock. • Anticipar provisión de stock permite aumentar el volumen de compra y acceder a mayores descuentos.
R-003	Dependencia	Bajos ingresos y alta desigualdad, dificulta el acceso de grupos socioeconómicos medios y bajos a la salud dental lo que los deriva a la atención privada originando presión a la baja de precios.	Aportar a bajar la estructura de costos de las clínicas dentales.
R-004	Dependencia	Insumos e instrumental desechados en lugares no autorizados o en la basura común pueden afectar el prestigio de los	<ul style="list-style-type: none"> • Informarse de los costos y multas asociados a sanciones en este ámbito. • Asesorar a las clínicas dentales respecto a cómo un correcto

ID	Fuente de Origen	Descripción del Riesgo	Mitigación
		proveedores.	manejo de inventario puede evitar vencimiento de materiales y así disminuir el nivel de residuos.
R-005	Dependencia	Aumento del salario mínimo.	Establecer sueldos de mercado.
R-006	Propio	Incumplimiento de normas dispuestas por el ISP.	Adquirir productos que ya tengan autorización del ISP. En el caso de recurrir a importación directa, identificar aquellos que deben cumplir con esta normativa y aplicarla rigurosamente.
R-007	Propio	Fuerte reacción de competidor local.	Resguardar característica de "inimitable" de la competencia central a través de la ejecución de actividades según su definición, mejora continua asegurando realizarlas de manera distinta a la competencia
R-008	Dependencia	Descuentos por subdistribución menores a lo planificado.	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorear el alineamiento del descuento a obtener versus lo planificado, establecer contratos anuales, evaluar continuamente condiciones de otros proveedores. • En el caso de ser inferiores a los declarados en el Escenario Pesimista evaluar subir precios según holgura generada por la propuesta de valor (percepción de valor por parte del cliente). Es decir, netear con aumento de margen en los precios.

ID	Fuente de Origen	Descripción del Riesgo	Mitigación
			<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar importación directa como última opción.
R-009	Propio	Participación de mercado anual por debajo de lo establecido en los objetivos de marketing. (Escenario Normal)	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorear el alineamiento de la participación de mercado obtenida mensualmente versus lo planificado. • Reforzar ciclo de acompañamiento con los actuales clientes, ciclo de relacionamiento con los potenciales clientes y revisar plan de continuamente resultados de marketing.

Anexo XXXVII: Actividades Relevantes de la Fuerza de Ventas para Adquirir Nuevos Clientes

Dada la importancia de la efectividad del personal de ventas y su incidencia en el negocio planteado, se definió una serie de actividades clave para asegurar el éxito de su gestión y la generación de nuevos clientes:

- a) **Selección y clasificación de clínicas y dentistas:** La selección de clientes se hará en base a la segmentación realizada del mercado de la sexta región. Se utilizarán los segmentos de clínicas grandes (ingresos mayores a 2400 UF/anuales) y clínicas pequeñas (ingresos inferiores a 2400 UF/anuales).
- b) **Visitas a clínicas dentales:** De acuerdo con la estrategia de marketing mix, el vendedor(a) deberá tener visitas más frecuentes al segmento clínicas grandes, incluso dentro de este segmento, deberá tener una mayor preocupación por sus clientes más importantes. Con respecto a las visitas al segmento clínicas pequeñas, la frecuencia será menor, pero además deberá detectar cuál de sus clientes tiene mayor potencial.
- c) **Planificación y análisis de visitas:** Para que se puedan lograr los objetivos de venta, se debe tener en cuenta una correcta planificación de cada visita. El vendedor(a) necesita fijar objetivos de visita apropiados para cada una de ellas, los cuales estarán basados en los objetivos de marketing (recomendación, recompra y satisfacción). Para esto se creará un perfil de cada clínica o dentista. Utilizando dos tipos de perfiles: el perfil profesional, que contiene datos referidos a la manera cómo el dentista ejerce su trabajo y el perfil personal, que detalla sus intereses personales. El mantener actualizados los datos de sus clientes podría ayudar al vendedor, no sólo a fijar objetivos claros y específicos de visita, sino también a planificar estrategias de visitas e influenciar en las decisiones del cliente.
- d) **Mejorar las relaciones para aumentar las ventas:** Se debe adoptar un estilo de venta diferente para cada cliente, basado en una variedad de factores como lo son su estilo social, su personalidad, edad, origen étnico, especialidad, etc.
- e) **Utilizar herramientas de promoción:** Como se presentó en el plan de Marketing, el vendedor debe aprovechar las herramientas de apoyo como son las promociones (aplicaciones gratis y presencia en ferias dentales), herramientas de marketing directo (redes sociales, páginas web y otras) puesto que son recursos que están a su disposición

y deben ser utilizados eficientemente. Además de participar activamente en estas herramientas deberá plantear mejoras y hacerse cargo de su ejecución.

f) Vigilar los estándares de calidad: Debido a que el personal de ventas estará en contacto directo con los clientes, serán los primeros en observar desviaciones respecto a la calidad del servicio. Por lo que deberá estar especialmente atento a variables como tiempo de despacho, facilidad de la compra, buen funcionamiento de las aplicaciones. Además, deberá indagar por la calidad de los productos, puesto que es el atributo más valorado por los clientes.

g) Transmitir la información sobre el mercado y la competencia al asesor(a) de MKT: Para que el vendedor(a) reciba el apoyo del asistente de Marketing debe transmitirle información del mercado. No es suficiente con sólo hacer llegar estudios y otros materiales de la competencia. Es importante que el vendedor(a) incluya su evaluación y comentarios sobre las campañas de la competencia. Sus sugerencias e ideas sobre cómo enfrentar la estrategia de la competencia son valiosas también.

Anexo XXXVIII: Referencias y Bibliografía

- [1] Jiménez, S. (24-03-2017). Dentistas en Chile, ¿Cómo somos, cuántos somos y cuántos necesita el país?. Chile. WebDental: <https://webdental.wordpress.com/2017/03/24/dentistas-en-chile-como-somos-cuantos-somos-y-cuantos-necesita-el-pais/>
- [2] Wood, L. (30-10-2017). Global Dental Equipment Market (2017-2023): Growing Demand for Cosmetic Dentistry - Research and Markets. Dublin, Irlanda. Business Wire: <https://www.businesswire.com/news/home/20171030005501/en/Global-Dental-Equipment-Market-2017-2023-Growing-Demand>
- [3] GoogleTrends (21-08-2017). Tendencias de búsqueda de Google: Principales distribuidores de insumos dentales en Chile. Chile. Google: <https://trends.google.cl/trends/explore?date=2006-11-01%202017-08-29&geo=CL&q=Biotech,Mayordent,Mdent,Surdent>
- [4] Cousiño, S. (21-08-2017). El Baile de los que Sobran. Chile. ContraAngulo - Revista capítulo de odontólogos de libre ejercicio: <http://www.contraangulo.com/2017/08/educacion-superior-universitaria-en.html>
- [5] Estudiantes de Odontología (11-02-2013). Tips – Casas Dentales, Blog de estudiantes de odontología. Chile. Blog Estudiantes de Odontología: <http://estudiantesdeodontologia.blogspot.cl/2013/02/datos-sobre-casas-dentales.html>
- [6] Achermann, G. (16-05-2012). How Will Dentistry look in 2020?. Amsterdam, Holanda. Straumann: https://www.straumann.com/content/dam/internet/straumann_com/Resources/investor-relations/publications-and-reports/capital-markets-day-2012/How%20will%20dentistry%20in%202020%20look_Straumann%20CMD2012_Acherma nn.pdf
- [7] Marketing & Consulting (Edición 2016). U.S. Dental Laboratories Market. Analysis and Forecast to 2020. USA. IndexBox: <http://www.indexbox.co.uk/store/us-dental-laboratories-market-analysis-and-forecast-to-2020/>
- [8] Boogaard, L, Maenpaa, M, Preuß, J. & Van der Schrier (Mayo 2017). The Chain Dental Opportunity. Suiza. KPMG: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/05/euro-dental-market.pdf>
- [9] Post, J. (27-07-2017). Millennials are changing face of dentistry: The generational trifecta of tech, priorities, and finance. Oklahoma, USA. DentistryIQ:

<http://www.dentistryiq.com/articles/2017/07/millennials-in-dentistry-the-generational-trifecta-of-tech-priorities-and-finance.html>

[10] ISP. Santiago, Chile. Registro Sanitario de Productos Farmacéuticos. ISP: http://www.ispch.cl/anamed_/registros

[11] Datos Macro (Enero 2018). España. Expansión / Datosmacro.com: <https://www.datosmacro.com>

[12] Cámara Chilena de la Construcción (Abril 2016). Infraestructura Crítica para el Desarrollo (2016-2015). Santiago, Chile. CChC: [http://www.cchc.cl/uploads/archivos/archivos/CChC-ICD_2016_\(FINAL\).pdf](http://www.cchc.cl/uploads/archivos/archivos/CChC-ICD_2016_(FINAL).pdf)

[13] Tecnologías Limpias (01-02-2008). Legislación y Normas Ambientales. Santiago, Chile. Tecnologías Limpias Chile: http://www.tecnologiaslimpias.cl/chile/chile_legnormasamb.html

[14] Tecnologías Limpias (01-02-2008). Leyes Ambientales. Santiago, Chile. Tecnologías Limpias Chile: http://www.tecnologiaslimpias.cl/chile/chile_sisntmarcolegaplic.html

[15] Medina, A. (25-06-2016). Los consumidores tendremos que entender que mejores estándares ambientales implican una Eco-Tasa. Santiago, Chile. EYChile: <http://www.eychile.cl/SalaPrensa/Detalle/7620>

[16] Méndez, M (17-06-2015). Reforma Laboral: empoderamiento sindical que genera debate. Santiago, Chile. Universidad San Sebastián: <http://www.uss.cl/newsletter-uss/2015/06/17/reforma-laboral-empoderamiento-sindical-que-genera-temores/>

[17] Burgos, S & Alonso, C. (22-01-2016). Proyecto de ley sobre libre competencia: El informe que entregó el Colegio de Abogados. Santiago, Chile. T13.cl: <http://www.t13.cl/noticia/negocios/proyecto-ley-libre-competencia-informe-entrego-colegio-abogados>

[18] SII (Enero, 2018). Nómina de personas jurídicas y empresas. Santiago, Chile. SII: <http://www.sii.cl/estadisticas/nominas/nominapersonasjuridicas.htm>

[19] Best, R. (2007). Marketing Estratégico. Madrid: Pearson.

[20] Hax, A. (2014). Lecciones en Estrategia. Santiago, Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.

[21] Mora, L. (2008). Indicadores de Gestión Logística. Bogotá: Ecoe Ediciones.

[22] Kotler, P. & Armstrong, G. (2008). Fundamentos de Marketing. México: Pearson Educación.

[23] Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. HBR, R0801E-E, 1-15.

- [24] Sapag, N. & Sapag, R. & Sapag, J. (2014). Preparación y Evaluación de proyectos. Ciudad de México, México. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.
- [25] Infrontanalytics (2018). Beta apalancada / Beta no apalancada Danaher Corporation (DHR | USA). USA. Infrontanalytics. <https://www.infrontanalytics.com/fe-ES/30547NU/Danaher-Corporation/beta>
- [26] Comisión Nacional de Energía (22-03-2017). Resolución Exenta N° 138. Santiago, Chile. Comisión Nacional de Energía. <https://www.cne.cl/wp-content/uploads/2017/03/RES.-EXTA.-N%C2%B0138-DE-2017.pdf>
- [27] Corpbanca Inversiones (05-06-2017). Informe de Operación entre Partes Relacionadas Artículo 147 – Ley 18.046 de Sociedades Anónimas. Santiago, Chile. Corpbanca Inversiones. http://www.corpbanca.inversiones.cl/storage/AGF_Informe_OPR_AGF_FINAL_firmado.pdf
- [28] Banco Central (Marzo 2011). N° 617 Estimación del Premio por Riesgo en Chile. Santiago, Chile. Banco Central. <http://www.bcentral.cl/-/estimacion-del-premio-por-riesgo-en-chi-1>
- [29] Fernández, P & Ortiz, A & Acin A. (09-05-2016) Market Risk Premium used in 71 countries in 2016: a survey with 6,932 answers. Madrid, España. Google. https://www.google.cl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjhmrs7k9bYAhWDTJAKHRASCSSQFgguMAE&url=http%3A%2F%2Fdidattica.unibocconi.it%2Fmypage%2Fdownload.php%3Fnomefile%3DMRP2016_Fernandez20170213193256.pdf&usq=AOvVaw2rvr2nKhSNclbffaO8111
- [30] R. Slone, J. Dittman & J. Mentzer. (2010). Transformando la Cadena de Suministro. Barcelona, España: Profit Editorial Inmobiliaria.
- [31] R. Chase, F. Jacobs y N. Aquilano. (2009). Administración de Operaciones. México: McGraw Hill.
- [32] M. Porter. (2011). ¿Qué es la estrategia? Harvard Business Review, R0811M-E, 100-117.
- [33] USAID Proyecto Deliver. Manual de Logística: Guía práctica para la gerencia de cadenas de suministro de productos de salud. Arlington, Va. Segunda edición (primera edición: 1998)
- [34] S. Robbins & T. Judge. (2013). Comportamiento Organizacional. México: Pearson.
- [35] Robert Half Chile. (2018). Guía Salarial. 2018, de Robert Half Sitio web: <https://www.roberthalf.cl/guia-salarial>