



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIO PARA DENTAL – COWORK, UN ESPACIO
COLABORATIVO PARA ODONTÓLOGOS EMPRENDEDORES**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN
DE EMPRESAS**

JUAN FRANCISCO LEÓN ROCO

**PROFESOR GUÍA:
ANDREA VICTORIA NIETO EYZAGUIRRE**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
FRANCISCO JAVIER GUTIÉRREZ MELLA**

**SANTIAGO DE CHILE
2019**

RESUMEN

PLAN DE NEGOCIO PARA DENTAL – COWORK, UN ESPACIO COLABORATIVO PARA ODONTÓLOGOS EMPRENDEDORES

La creciente demanda por conectividad y la irrupción de la generación Millennials dentro de la vida laboral, hace que la oferta de empleo de un giro hacia estas nuevas tendencias. Los espacios de trabajos coworking en Chile se han triplicado desde el año 2015 hasta el año 2018, mostrando el gran interés que tienen los chilenos por este tipo de lugar de trabajo. Debido a estos factores surge Dental – Cowork, un espacio de trabajo colaborativo para jóvenes odontólogos. Este proyecto se fundamenta en tomar las mejores prácticas del mundo del coworking e insertarlas en una clínica dental tradicional, donde los integrantes se puedan mover de manera independiente, flexible, formar una comunidad y apalancar las posibilidades de éxito. Para cumplir esto se ofrecen una variedad de servicios, tales como, arriendo de box, insumos, charlas y workshop, espacios comunes y servicios contables, que permiten al usuario atender a sus propios clientes en una infraestructura de primer nivel y manejando sus propios tiempos. El marketing estará enfocado en las universidades de la capital de Chile, realizando eventos y ofreciendo visitas a la clínica, de manera de difundir de la mejor manera esta nueva propuesta de valor. La clínica atenderá en horario corrido de lunes a sábados y contará con un odontólogo de 10 años de experiencia para asegurar la calidad del servicio y asesorar a los integrantes del coworking. El propietario de este emprendimiento oficiará de administrador, para asegurar en todo momento la eficiencia operacional. El horizonte de análisis fue a 10 años debido a lo innovador de esta propuesta. La inversión inicial prevista, tanto para la habilitación del espacio de trabajo y el capital de trabajo para los primeros años es de \$ 168.967.000. La tasa de descuento utilizada fue 9,92%, mientras que, la tasa interna de retorno esperada es de 35,12% y el valor actual neto es \$ 606.874.000. Para lograr captar los fondos necesarios para dar funcionamiento a este emprendimiento, se dispondrá de tres socios que aporten los capitales, por lo que no se pedirá financiamiento a nombre de la empresa. El real atractivo de este emprendimiento es lograr sacar todo el potencial de los espacios de trabajos colaborativos e insertarlos en la industria de la odontología, obteniendo un lugar de trabajo, dinámico, con sinergias, con bajos costos y sumamente colaborativo.

TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN	1
1.1	Introducción	1
1.2	Necesidad y oportunidad	2
1.3	Objetivos	3
1.4	Metodología	4
2.	ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA Y EL MERCADO	6
2.1	Industria odontológica mundial	6
2.2	Industria coworking mundial	7
2.3	Industria odontológica en Chile	12
2.4	Industria coworking en Chile	18
2.5	Clientes objetivos	19
2.6	Tamaño de mercado	21
2.7	Análisis interno y externo	24
3.	ESTRATEGIA	32
3.1	CANVAS	32
3.2	Descripción de la empresa	34
3.3	Visión, misión, objetivos y valores	37
4.	PLAN DE MARKETING	38
4.1	Objetivos	38
4.2	Estrategia de marketing (STP)	38
4.3	Estrategia de precio	39
4.4	Producto / servicio	40
4.5	Plaza	41
4.6	Promoción	41

5.	PLAN DE OPERACIONES	44
5.1	Capacidad de la clínica	44
5.2	Layout instalaciones	44
5.3	Flujo de operaciones	46
5.4	Plan de desarrollo e implementación	50
6.	ORGANIZACIÓN Y EQUIPO EMPRENDEDOR.....	52
6.1	Estructura organizacional	52
6.2	Dotación	54
6.3	Remuneraciones.....	55
7.	PLAN FINANCIERO	56
7.1	Factor de utilización y estimación de ventas	56
7.2	Inversión inicial infraestructura	60
7.3	Costos administración (fijos).....	62
7.4	Costo variable	62
7.5	Costo ventas	66
7.6	Flujo de caja libre.....	66
7.7	Valorización Dental - Cowork.....	69
7.8	Indicadores financieros	70
7.9	Análisis sensibilidad	71
7.10	Análisis riesgo	73
8.	FUENTES DE FINANCIAMIENTO.....	75
9.	CONCLUSIONES	77
10.	BIBLIOGRAFÍA	79
11.	ANEXOS.....	80
11.1	Anexo 1: Matriz fuerzas de Porter	80

11.2	Anexo 2: Análisis de entrevistas	82
11.3	Anexo 3: Cotizaciones equipamientos	88
11.4	Anexo 3: Cotizaciones de insumos	91
11.5	Anexo 4: Flujo caja libre escenario pesimista (en miles de pesos)	96
11.6	Anexo 5: Flujo caja libre escenario optimista (en miles de pesos)	97

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Crecimiento anual industria odontológica, región metropolitana.	15
Tabla 2. Levantamiento de universidades que imparten odontología.	21
Tabla 3: Evolución del % de titulados en carreras profesionales de la salud entre 2007 y 2014.....	23
Tabla 4: Clínicas y Centros de Salud pertenecientes a Isapres	25
Tabla 5. Competidores	27
Tabla 6: Precio de competidores.....	28
Tabla 7: Servicios y precios Uno Salud.....	29
Tabla 8: Principales coworking de Chile.....	30
Tabla 9: Listado de precios mensuales según servicios	40
Tabla 10: Números de sesiones teóricas disponibles.	44
Tabla 11: Distribución de metros cuadrados.	45
Tabla 12: Distribución de dotación en el horizonte de evaluación del proyecto	55
Tabla 13: Remuneraciones propuestas.....	55
Tabla 14: Proyección de ventas mensual año 1 en pesos.	58
Tabla 15: Proyección de ventas anual año 1 – año 10 (valor en miles de peso)...	59
Tabla 16: Detalle de inversión inicial	60
Tabla 17: Detalle de gasto fijo anual.	62
Tabla 18: Valores de insumos por especialidades para un 100% de capacidad... 63	
Tabla 19: Costo variable en el horizonte de evaluación.	65
Tabla 20: Costos de ventas de un año.....	66
Tabla 21: Flujo de caja libre en 10 años.....	68
Tabla 22: Valores de tasa de patrimonio y WACC.	70
Tabla 23: Valor Dental - Cowork	70
Tabla 24: Indicadores financieros.....	70
Tabla 25: Resumen análisis de sensibilidad, valores en miles de peso.	71
Tabla 26: Variaciones porcentuales respecto escenario base.	72
Tabla 27: Análisis de sensibilidad VAN	72
Tabla 28: Desglose de inversión.	75

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Prevalencia de caries dental según edad.	2
Ilustración 2: Probabilidad de visita a odontólogo por nivel de ingreso	7
Ilustración 3: Números de Coworking a nivel mundial.	9
Ilustración 4: Ratio de crecimiento.	9
Ilustración 5 Mapa mundial de espacios Coworking asociados a Coworking Visa.	10
Ilustración 6: Número de miembros.	10
Ilustración 7: Distribución etaria de usuarios de coworking a nivel mundial.	11
Ilustración 8: Evolución ventas industria odontológica total.	16
Ilustración 9: Distribución de centros odontológicos por comuna.	24
Ilustración 10: Mapa de posicionamiento	28
Ilustración 11: CANVAS.	34
Ilustración 12: Layout propuesta para Dental – Cowork (medidas en milímetros).	46
Ilustración 13: Flujo de captación y contratación.	47
Ilustración 14: Flujo utilización de los servicios	49
Ilustración 15: Flujo con pacientes propios.	48
Ilustración 16: Flujo sin pacientes propios.	48
Ilustración 17: Diagrama plan de implementación	51
Ilustración 18: Organigrama Dental - Cowork.	52
Ilustración 19: Gráfico pregunta 3 entrevista	83
Ilustración 20: Gráfico pregunta 4 entrevista	83
Ilustración 21: Gráfico pregunta 5 entrevista	83
Ilustración 22: Gráfico pregunta 6 entrevista	84
Ilustración 23: Gráfico pregunta 7 entrevista	85
Ilustración 24: Gráfico pregunta 7 entrevista	85
Ilustración 25: Gráfico pregunta 9 entrevista	86
Ilustración 26: Gráfico pregunta 14 entrevista	86
Ilustración 27: Gráfico pregunta 15 entrevista	87

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Introducción

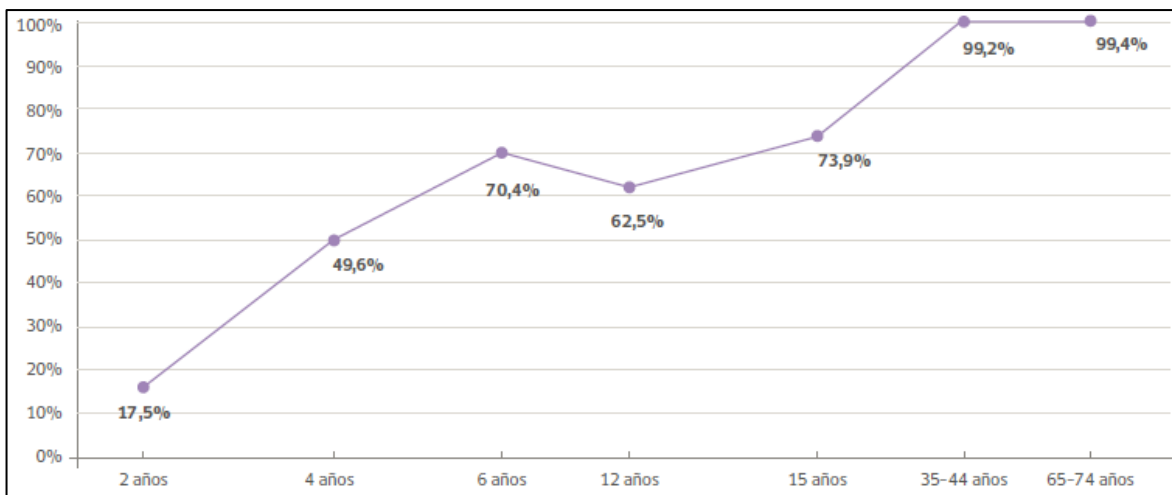
En los tiempos actuales, donde todo está conectado y los odontólogos Millennials irrumpen cada vez con más fuerza en el mercado laboral, con un promedio de 1.433 egresados por año (Odontología, 2016) , surge la necesidad de generar espacios colaborativos para personas inquietas, emprendedores y que le gusta manejar sus propios tiempos. Santiago está creciendo a una tasa importante, donde la población y edificación han aumentado en los últimos tiempos, por lo que, encontrar un espacio físico se hace cada vez más difícil y los costos de adquisición de una propiedad han aumentado el doble desde el año 2010 (Houssein, 2014). Adicionalmente, los costos de implementación de una clínica dental son elevados y se requiere de una inversión muy potente para poner en marcha una operación.

Debido a los factores mencionados anteriormente, nace como respuesta a estas condicionantes Dental – Cowork, un espacio colaborativo para los odontólogos que sientan la necesidad de emprender y trabajar sobre su propuesta de valor de una manera independiente, utilizando este espacio para desarrollar su propio negocio y carrera profesional. En este espacio se podrá encontrar diversos servicios, tales como, módulos de trabajos totalmente equipados, mini bodega de insumos, mesones de trabajos, áreas de recreación y asesorías contables. El factor diferenciador de esta propuesta radica en la generación de una red colaborativa entre los distintos odontólogos, apalancando las posibilidades de generar nuevos negocios y utilizando economías de escalas. Se tomarán las mejores prácticas de los espacios colaborativos Coworking, tales como, espacio profesional a bajo costo, flexibilidad, acceso a clientes de manera cooperativa y productividad; y se pondrán al servicio de los odontólogos que crean y confíen en este proyecto.

1.2 Necesidad y oportunidad

La salud bucal es un grave problema dentro de Chile, el promedio de visitas al odontólogo es de 0,69 (Caglieri, 2017) veces al año. Según estudios realizados a nivel nacional reportan que la presencia de caries en niños de 2 años es de un 17,5%, a los 4 años de un 49,6%, a los 6 años de un 70,4%, a los 12 años de un 62,5% (Soto, 2007), a los 15 años de un 73,9%, entre 35 y 44 años un 99,2% y entre 65 y 74 años un 99,4% (Caglieri, 2017). Los datos expuestos anteriormente muestran que prácticamente un 100% de la población adulta presenta caries y los porcentajes se pueden observar claramente en la ilustración número 1.

Ilustración 1: Prevalencia de caries dental según edad.



Fuente: Plan nacional de salud bucal, 2017.

La higiene bucal afecta a la calidad de vida de los individuos, en diversos factores, tales como, dolor, malestar, limitación y minusvalía social y funcional. En este sentido, la Encuesta de Calidad de Vida realizada el año 2006 (Salud M. , 2006), muestra que un 37% de la población mayor de 15 años declara que su salud bucal afecta su calidad de vida siempre o casi siempre. Los mayores de 20 años se ven más afectados que los más jóvenes debido a que probablemente el daño bucal es mayor. En cuanto a los adultos mayores de 65 años son los que con mayor frecuencia ven afectada su calidad de vida, un 24% declara que siempre o casi siempre la salud bucal afecta a su calidad de vida.

Además de describir la problemática de la salud bucal, es atingente analizar la oferta de odontólogos que presenta Chile. En diciembre del año 2016, la Superintendencia de Salud señala que a esa fecha existían 20.108 Cirujanos Dentista inscritos en sus registros. Por otra parte, ese mismo año se estimó que el número de egresados por año sería de 1.433 (Odontología, 2016). Si se suma estos nuevos profesionales y se asume una tasa de egresados constantes, se infiere que actualmente existen por lo menos 22.974 cirujanos dentistas en nuestro país.

Debido a lo expuesto en los párrafos anteriores, se detecta una clara oportunidad de ingresar al mercado odontológico en Chile. Pero no ofreciendo los servicios de una tradicional clínica odontológica, donde los odontólogos pueden estar contratados a tiempo completos o parcialmente. La idea es desarrollar un servicio innovador, donde se le pueda ofrecer una alternativa distinta a los odontólogos para que desarrollen su carrera profesional y construyan su futuro.

1.3 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

1. Desarrollar un plan de negocios para un espacio de trabajo coworking focalizado en odontólogos.

1.2.2 Objetivos específicos

1. Dimensionar y cuantificar el mercado potencial y objetivo.
2. Concebir y diseñar el mix de servicios enfocado a los espacios de trabajo coworking.
3. Establecer y cuantificar los elementos operacionales.

4. Determinar el plan estratégico, difusión y marketing, recursos humanos y financiamiento.
5. Identificar fuentes de financiamiento y priorizar su búsqueda.
6. Establecer un plan de acción para implementar este plan de negocios.

1.4 Metodología

Para el desarrollo de este plan de negocios se comenzará con la recopilación previa de antecedentes, lo que contempla un análisis de las tendencias, actores relevantes a nivel nacional e internacional, levantamiento de información técnica, marcos reguladores legales, entre otros. Posterior a eso, se estudiará la industria en general, tanto de la salud bucal como del coworking, calculando los crecimientos a nivel mundial y nacional, se levantará información sobre posibles competidores, analizando sus servicios, estrategia de precios, infraestructura y planes de marketing. A su vez, se realizará un estudio de mercado, por medio de entrevistas a clientes potenciales para analizar y determinar sus preferencias. Una vez que se tengan todos los antecedentes recopilados se analizará la industria a través del modelo de Porter y se estimará el tamaño del mercado a través del método TAM-SOM-SAM, acotando su aplicación solamente a la región metropolitana.

Una vez caracterizada la industria y el mercado, con los datos fundamentales de crecimiento potencial y tamaño de mercado ya obtenidos, se desarrollará el plan de marketing, el cual tendrá dos niveles de análisis, el primero más táctico, analizando la segmentación, el target y el posicionamiento y el segundo a un nivel más operativo, en el cual se determinará la estrategia de precio, servicio, promoción y distribución. Ya con la definición de los servicios, se realizará el plan de operaciones e implementación, que incluirá análisis de capacidad, definición de layout, flujo de operaciones y el plan de implementación mediante un diagrama

Gantt. Finalmente, se evaluará financieramente el negocio, determinando la inversión, tasa de descuento, valor actual neto, tasa interna de retorno y período de recuperación de la inversión y con eso se presentará un plan de financiamiento para ver cómo se captarán los fondos necesarios.

2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA Y EL MERCADO

Para el análisis de la industria y mercado, se tomará la premisa de que este espacio de trabajo operará dentro de dos industrias. La primera es la industria de la salud bucal, que es donde están los clientes finales o pacientes. La segunda es la industria de los espacios de trabajos colaborativos coworking, que es donde están los clientes directos de este emprendimiento. Por consiguiente, en este capítulo se describirán con mayor detalle ambas industrias, pasando desde la perspectiva mundial a la perspectiva local de Chile.

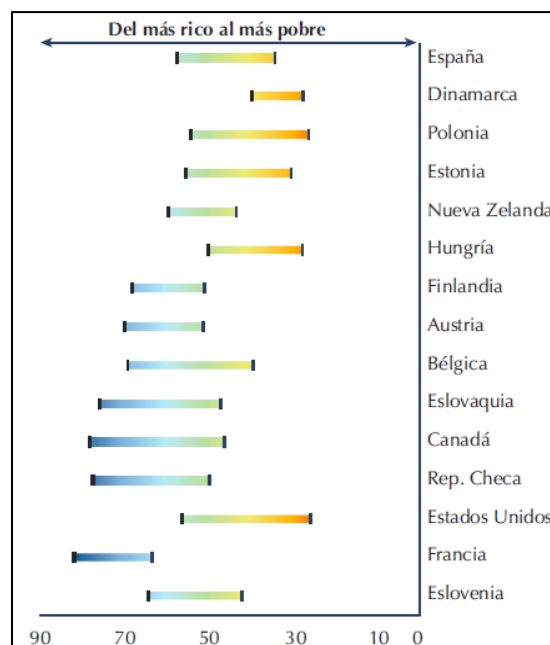
2.1 Industria odontológica mundial

La Organización Mundial de la Salud (OMS) define la salud dental como la ausencia de enfermedades y trastornos que afectan boca, cavidad bucal y dientes, como cáncer de boca o garganta, llagas bucales, defectos congénitos como labio leporino o paladar hendido, enfermedades periodontales, caries dental, dolor orofacial crónico, entre otros. La enfermedad bucal más perjudicial, dañina y masiva a nivel mundial son las caries y presenta el desafío más importante para la odontología. Según datos expuestos en la nota informativa 318 de la OMS, el 60% - 90% de los escolares y casi el 100% de los adultos tienen caries dental en todo el mundo. Las consecuencias de una mala salud bucal son muy variadas, dentro de las cuales encontramos, dificultad al comer, dificultad al dormir, impacto en el crecimiento de los menores de edad, desmedro en la calidad de vida, entre otros y es la causa principal de ausentismo escolar y laboral. Respecto a la relación de la presencia de caries y el nivel de ingreso del país, no se aprecia una relación clara en cuanto a la aparición de las caries, pero si en el tratamiento de éstas, siendo los países con mayor ingreso los que presentan mayor cuidado y preocupación por la salud bucal respecto a los de menor ingreso. Otra enfermedad bucal común son las enfermedades periodontales graves, que pueden tener como resultado la pérdida de alguna pieza dental. Esto afecta entre un 15% - 20% de los adultos de edad media (35-44 años) (Salud, 2012). Con relación a la pérdida de piezas dentales,

alrededor de un 30% de la población mundial con edades comprendidas entre los 65 y los 74 años no tienen dientes naturales (Salud, 2012).

Por otra parte, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) plantea que el promedio de visitas al año al odontólogo es de 1,38 veces al año para países desarrollados y la probabilidad de visita a un odontólogo por nivel de ingreso es como se muestra en la ilustración número 2.

Ilustración 2: Probabilidad de visita a odontólogo por nivel de ingreso



Fuente: Atlas de salud bucodental, 2015.

Con referencia al gasto en salud bucal, sólo en los Estados Unidos, 110 mil millones de dólares se gastan anualmente en salud oral y en la Unión Europea, el gasto anual en salud bucal se estimó en 79 mil millones de euros en los años 2008-2012 (Internacional, 2015).

2.2 Industria coworking mundial

El coworking es una forma de trabajo que permite a profesionales independientes, emprendedores y de pequeñas y medianas empresas, compartir

un mismo espacio de trabajo, generalmente físico, para desarrollar sus proyectos de manera independiente y colaborativa, con el fin de ir conformando comunidad y sentido de pertenencia. Generalmente a cada miembro del coworking se le proporciona un escritorio o espacio de trabajo, acceso a internet y otros servicios adicionales, tales como, impresiones, salas de reuniones, insumos de cafetería, charlas, workshops, entre otros. Esta forma de llevar a cabo un proyecto fomenta las relaciones entre profesionales de diferentes sectores, aumentando la posibilidad de sinergias y, en la mayoría de los casos, se genera un sentimiento de pertenencia a una comunidad, base fundamental del coworking.

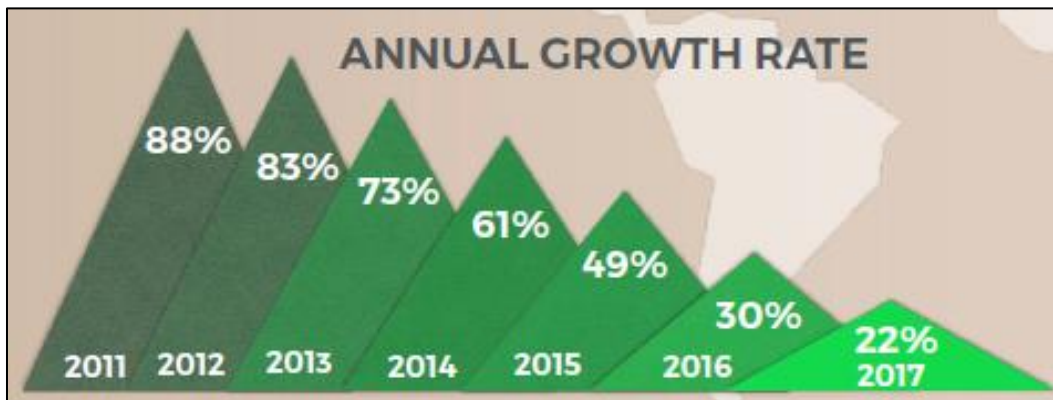
Según datos obtenidos en la encuesta anual de Coworking Global de Deskmag del año 2018, a nivel mundial existen aproximadamente 13.800 espacios de trabajos colaborativos coworking al año 2017. La concentración mayor se presenta en los países de la comunidad europea y Estados Unidos (ver ilustración 5). Si se analiza el número de coworking del año 2011 respecto del año 2017, se observa un aumento del 1.200% en la cantidad de coworking a nivel mundial. Si eso se lleva a ratio de crecimiento anual, se muestra un crecimiento promedio del 42% anual, lo que convierte a esta industria en una industria sumamente atractiva y con un crecimiento sostenido en los últimos años. La distribución de este crecimiento y de la ratio de crecimiento anual se muestran en la ilustración número 3 y número 4 a continuación.

Ilustración 3: Números de Coworking a nivel mundial.



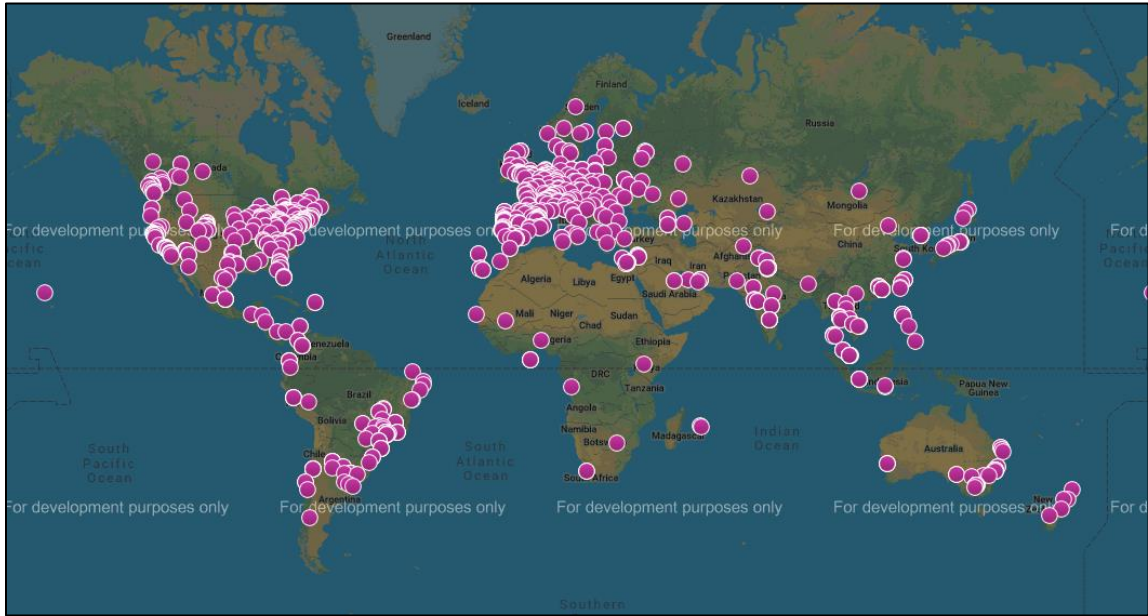
Fuente: Global Survey Deskmag, 2017.

Ilustración 4: Ratio de crecimiento.



Fuente: Global Survey Deskmag, 2017.

Ilustración 5 Mapa mundial de espacios Coworking asociados a Coworking Visa.



Fuente: <https://www.coworkingvisamap.com/>, 2018.

Con respecto al números de miembros, se tiene una cantidad de 1.180.000 miembros activos al año 2017. El crecimiento que ha experimentado esta industria a nivel mundial es el que se muestra reflejado en la ilustración número 6 y se tiene un crecimiento total desde el año 2011 de 2.700%.

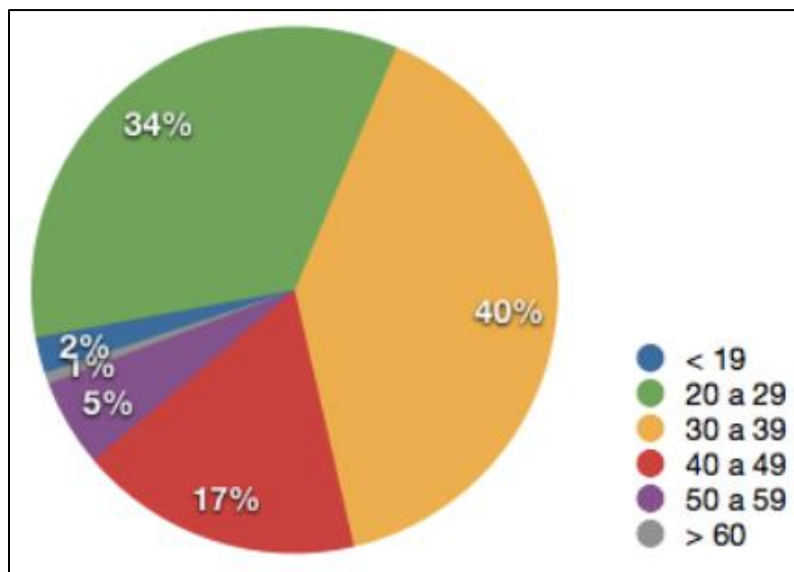
Ilustración 6: Número de miembros.



Fuente: *Global Survey Deskmag*, 2017.

Otro factor importante que analizar es la edad de los usuarios del coworking, ya que en su mayoría son gente joven, generalmente emprendedores que están recién iniciando sus negocios y tienen la necesidad de apalancamiento de sus ideas y eficiencias en costos. Si se analiza con más detalle, las edades donde se concentra la mayor cantidad de usuarios son entre los 20 y 39 años y su distribución es la que se observa en la ilustración número 7, obtenida de la encuesta global realizada por Deskmag el año 2011.

Ilustración 7: Distribución etaria de usuarios de coworking a nivel mundial.



Fuente: Global Survey Deskmag, 2011.

Según los participantes de la encuesta mencionada en el párrafo anterior, al formar parte de un espacio colaborativo, su forma de trabajar mejoró gracias a su interacción con los otros, la motivación y la productividad. Otro dato importante aportado por esta encuesta fue que sobre un 80% de los entrevistados utiliza el espacio los 5 días de la semana laboral y un 20% lo utiliza entre 3 y 4 veces a la semana.

2.3 Industria odontológica en Chile

2.3.1 Actores principales

En términos generales, la industria odontológica de Chile presenta tres grandes actores que se describen detalladamente a continuación:

1. **Prestadores odontológicos públicos:** Las políticas públicas de salud bucal están bien abordadas por el gobierno, pero no representa un eje fundamental para el Ministerio de Salud, es por eso por lo que este grupo de actores no cuenta con la infraestructura y los profesionales necesarios para atender a la gran demanda que tiene. Según el Plan Nacional de Salud Bucal 2018 – 2030, existen 2.855 odontólogos contratados en centros de atención primaria municipal del país, lo que se traduce en una relación de 1 dentista cada 5.752 personas inscritas y validadas por el Fondo Nacional de la Salud (FONASA), lo que refleja la gran falta de personal para el sector público. No se aprecia alguna iniciativa significativa para resolver esta problemática. El modelo de negocio se basa en el subsidio por parte del estado a los grupos económicos más vulnerables y presenta principalmente los siguientes programas de atención odontológica:

- Salud oral integral de la embarazada.
- Control de salud del niño o niña.
- Control con enfoque de riesgo odontológico (CERO).
- Programa sembrando sonrisas.
- Salud oral integral para niñas y niños de 6 años.
- Atención odontológica del adolescente de 12 años.
- Atención odontológica integral a los jóvenes de 4° año medio.
- Programa más sonrisas para Chile.
- Atención de morbilidad odontológica en extensión horaria.
- Programa hombres de escasos recursos (HER).

- Atención odontológica integral del adulto de 60 años.
- Urgencias odontológicas ambulatorias.

Desde este punto de vista, las prótesis o tratamientos estéticos y preventivos no están al alcance de estos grupos. El sector público atiende al 30% de la demanda total de salud bucal, según datos entregados por el Ministerio de Salud.

2. **Prestadores particulares:** Este grupo de actores hace referencia a la atención directa de odontólogos en sus consultas propias. Es el modelo tradicional y más antiguo para satisfacer la demanda de salud bucal, en la cual los consumidores reciben los servicios de un odontólogo específico, acotado a los servicios que el profesional ofrece. Con el paso del tiempo, esta modalidad ha ido cambiando, naciendo asociaciones entre varios odontólogos para iniciar actividades de manera independiente y aprovechando las economías de escala que esto conlleva, además de ampliar la variedad de los servicios prestados.
3. **Clínicas odontológicas:** Este sector de la industria corresponden a clínicas odontológicas establecidas en el mercado y denominadas como grandes actores, dentro de esta categoría podemos encontrar:
 - Cadenas de clínicas franquiciadas (nacionales e internacionales).
 - Clínicas dentales privadas.
 - Centros médicos (Integramédica, Vida Integra, entre otros).
 - Clínicas de Salud (Clínica Alemana, Clínica Las Condes, entre otros).
 - Clínicas de Universidades.
 - Colegio de Odontólogos.

En un mismo lugar se pueden entregar diferentes servicios, a través de una dotación fija de varios odontólogos con diferentes especialidades. Desde el

punto de vista de la infraestructura, estas clínicas cuentan con modernos equipamientos, tecnología a la vanguardia requerida para tratamientos de mayor complejidad, no solo centrándose en los fines de salud, sino también en fines estéticos, ofreciendo servicios de blanqueamiento, prótesis, entre otros, por lo que es una atención integral al cliente ofreciendo una gran cantidad de servicios en un mismo lugar.

2.3.2 Ventas región metropolitana

Las ventas de la industria de la salud bucal en la región metropolitana se obtuvieron a través del Servicio de Impuestos Internos (Internos, 2016). Este servicio divide esta industria en dos grandes categorías, la primera corresponde a los odontólogos independientes y la segunda a los centros de atención odontológicas. En la ilustración número 8 se puede observar la evolución de las ventas de ambos grupos en los últimos 11 años expuestos en unidad de fomento. De este análisis se puede obtener que el crecimiento total de la industria desde el 2005 hasta el 2015 es de un 40%. Si se analiza por los dos grupos, centros odontológicos y consultas particulares, se observa que el primer sector tuvo un crecimiento de un 53%, mientras que las consultas particulares tuvieron un aumento de un 30%, desde el año 2005 hasta el año 2015. Respecto a los crecimientos anuales, son los que se ven reflejados en el la tabla número 1. Para el cálculo del crecimiento promedio de cada segmento se dejará fuera el decrecimiento de la categoría centro de atención odontológica del año 2007 que equivale a un 275,63%, ya que desvirtúa todo el análisis, se escapa de los niveles de tolerancia y es atribuida a la gran crisis financiera de Chile entre los años 2007 y 2009. Por lo tanto, se tiene un crecimiento de un 3% para la categoría de odontólogos independientes y de un 12% para la categoría de centros de atención odontológica. Si se suman las ventas de las dos categorías se tiene un crecimiento promedio del 4% anual para toda la industria entre los años 2005 y 2015. Lo anterior confirma que ambas categorías de esta industria muestran un crecimiento a lo largo del tiempo, teniendo

un crecimiento mayor la categoría de centros de atención odontológica, debido a la penetración de cadenas y franquicias principalmente.

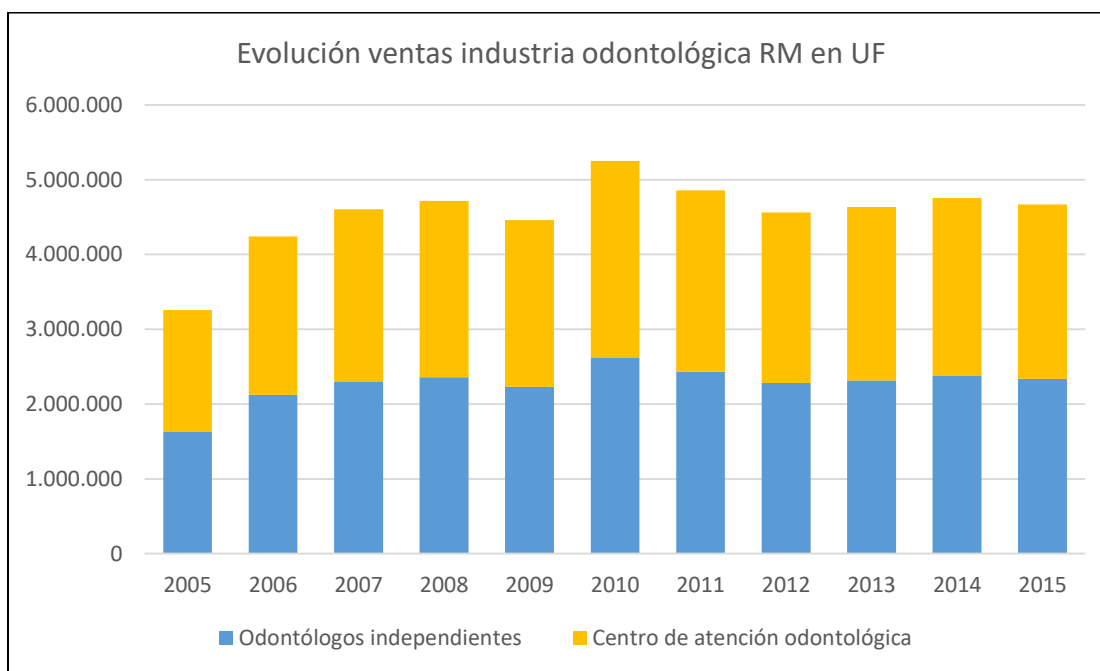
En conclusión, la industria de la salud bucal en Chile es atractiva para ingresar en ella y representa una gran oportunidad para desarrollar este emprendimiento.

Tabla 1: Crecimiento anual industria odontológica, región metropolitana.

Año	Descripción	% crecimiento anual
2005	Odontólogos independientes	-
	Centro de atención odontológica	-
2006	Odontólogos independientes	23,24%
	Centro de atención odontológica	15,26%
2007	Odontólogos independientes	7,84%
	Centro de atención odontológica	-275,63%
2008	Odontólogos independientes	2,38%
	Centro de atención odontológica	18,12%
2009	Odontólogos independientes	-5,78%
	Centro de atención odontológica	70,21%
2010	Odontólogos independientes	15,08%
	Centro de atención odontológica	4,01%
2011	Odontólogos independientes	-8,05%
	Centro de atención odontológica	5,53%
2012	Odontólogos independientes	-6,51%
	Centro de atención odontológica	-76,40%
2013	Odontólogos independientes	1,60%
	Centro de atención odontológica	34,73%
2014	Odontólogos independientes	2,52%
	Centro de atención odontológica	18,16%
2015	Odontólogos independientes	-1,82%
	Centro de atención odontológica	28,51%

Fuente: Servicio impuestos internos, 2016

Ilustración 8: Evolución ventas industria odontológica total.



Fuente: Servicio impuestos internos, 2016

2.3.3 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

A continuación, se presenta un análisis de la industria de la salud bucal en Chile a través de las 5 fuerzas de Porter:

1. Barreras de Entrada: Se determina un nivel alto de barreras de entrada a la industria. La principal barrera de entrada corresponde a la inversión en infraestructura y equipos necesarios para la operación de un centro odontológico. La infraestructura puede ser una oficina comercial, con un tamaño desde los 100 m², la cual requerirá de habilitaciones de tabiquería de acuerdo con los requerimientos específicos de cada operación. También se tiene los equipamientos necesarios para un mínimo funcionamiento, tales como, sillones dentales, equipos auxiliares y equipo de rayos X. Otro punto importante para destacar es que se requiere un nivel de experiencia medianamente alto para la toma de decisión de los equipos que se van a comprar y la operación de la clínica odontológica en sí.

2. Poder de los compradores: Se determina un nivel bajo para los compradores. Los compradores corresponden a los pacientes de los diferentes centros odontológicos. Debido a que existen una oferta variada de lugares que prestan estos servicios, el comprador tiene la capacidad de decidir dentro de una rica oferta, donde la principal diferenciación es la calidad del servicio. Por otra parte, comparar precios es relativamente fácil, debido a que la mayoría de los centros odontológicos realizan presupuestos de manera gratuita y en algunos casos están publicados los aranceles.
3. Poder de los proveedores: Se determina un nivel bajo poder los proveedores, ya que existe una variada oferta en los proveedores de insumos y de distintos precios, sobre todo, por la irrupción de insumos provenientes de China, lo que hace bajar considerablemente los costos y hace que baje el poder negociador de los proveedores.
4. Sustitutos: Se determina un nivel bajo, debido a que el sustituto podría ser los odontólogos que atienden de manera independiente. Las motivaciones y formas de generar valor de los sustitutos difieren de los centros odontológicos, ya que los consultorios independientes generan valor a través de las relaciones y confianza, tratan a sus clientes de manera más personalizada y familiar. La desventaja que tienen ellos es que al ser más pequeños, no están a la vanguardia de las nuevas tendencias y las tecnologías, su disponibilidad es menor que los centros odontológicos y no pueden establecer convenios convenientes con entidades relacionadas y atractivas formas de pago.
5. Barreras de salida de la industria: Se determina un nivel medio para abandonar esta industria. Esto principalmente debido a la venta de los activos de los centros odontológicos. Estos activos son muy específicos de la

industria odontológica por lo que el valor de venta se ve fuertemente afectado y no existe un claro mercado secundario para estos activos.

6. Rivalidad entre la competencia: Se determina un nivel alto de competencia entre esta industria, ya que existen variados actores pequeños y medianos, pero se encuentran atomizados y no se logra identificar un actor principal. Esto juega un rol principal en la fijación del precio. Otro punto importante para destacar es la integración vertical que presentan las isapres, lo cual hace que la competencia aumente. La industria de la odontología ha tendido a comoditarse, lo cual hace que el verdadero elemento diferenciador sea la calidad del servicio prestado.

Dado a que la mayoría de las fuerzas de la industria son medias y bajas, se concluye que la industria de los centros odontológicos de la región metropolitana tiene un alto atractivo para la implementación de Dental - Cowork. El detalle cuantitativo de este análisis se expone en el anexo número 1.

2.4 Industria coworking en Chile

Como este emprendimiento se basa en los fundamentos del trabajo colaborativo coworking se realizará un análisis de esta industria en Chile. Según datos de la Asociación Gremial Chile Cowork, existen aproximadamente 86 espacios de trabajos colaborativos distribuidos a lo largo de todo el país al año 2017, concentrándose la mitad de ellos en la región metropolitana. Si este dato se contrasta con los 23 espacios de trabajos colaborativos que existían al año 2015, según esta misma asociación gremial, se muestra lo exponencial que ha sido su crecimiento, alejándose rotundamente del 20% de crecimiento de esta industria a nivel mundial. Esto demuestra que esta tendencia está en su etapa de crecimiento exponencial y que posiblemente se estabilice y se equipara con el de la industria mundial. Por otra parte, el gobierno de Chile, por medio de la Corporación de

Fomento a la Producción (CORFO) presenta programa de ayuda para los coworking lo que ha ayudado al aumento de estos espacios a lo largo del país.

2.5 Clientes objetivos

Los clientes objetivos de este emprendimiento son los profesionales titulados de la carrera de odontología, específicamente aquellos que se encuentran recién titulados o con pocos años de experiencia profesional. Para medir las preferencias de estos futuros clientes se realizó una encuesta a 8 futuros odontólogos, hombres y mujeres, entre 24 y 29 años, egresados y en los dos últimos años de la carrera profesional. Cabe destacar que la metodología seleccionada no contempla una base estadística debido a lo incipiente de esta idea de negocio.

El objetivo principal de este estudio de mercado es buscar conclusiones que permitan modelar de manera correcta las hipótesis del plan de negocios, caracterizando a todos los clientes objetivos mediante entrevistas en profundidad. En consecuencia, las conclusiones más importantes de las entrevistas se exponen a continuación:

- Respecto al lugar de trabajo donde les gustaría desarrollarse, el 50% de los entrevistados declara que el lugar de trabajo ideal para ellos sería una consulta propia. El 25% de los entrevistados les gustaría trabajar en el sector privado, mientras que el 50% les gustaría trabajar en el sector público.
- Respecto a la pregunta si te gustaría arrendar box por sesiones, donde incluya asistente e insumos y que solamente el odontólogo llegue a atender al paciente, el 75% indicó que, si arrendaría box por hora o sesiones. Respecto a la pregunta de porque arrendar un box, el 67% de los entrevistados declara que sería para atender acorde a la carga horaria de los pacientes y solo un 17% indica que sería para administrar las ganancias.

- Respecto a la pregunta si trabajarías en un coworking para odontólogos el 75% indica que sí, mientras que el otro 25% indica que no porque no conocen muy bien el concepto.
- Respecto a cuántas horas trabajarías a la semana, el 50% indica que entre 40 a 45 horas semanales, esto quiere decir, una carga de trabajo normal.
- Respecto a la posible ubicación de este coworking, el 87% de los entrevistados prefiere el sector oriente de la región metropolitana como posible ubicación.
- Respecto a la marca de insumos preferidas, el 45% de los entrevistados prefiere la marca Hu Friedy, mientras que el 55% de los entrevistados prefiere 3M.
- Respecto a la disposición a pagar, las preferencias están equilibradas en un 50% respecto a costo fijo mensual y porcentaje respecto al monto vendido, en este caso a lo cobrado a los pacientes finales.
- Respecto a los servicios extras que les gustaría que prestara este espacio de trabajo colaborativo, dentro de los más relevantes tenemos que el 50% se inclina por servicios de marketing, 25% por servicios contables, un 25% servicios de esterilización y un 15% por gestión de pacientes.

El análisis más relevante de los datos expuestos anteriormente, permiten inferir que la ubicación ideal de la futura clínica dental estaría en el sector oriente de la región metropolitana. A la mayoría de los entrevistados les gusta la idea de trabajar en un espacio colaborativo y arrendar box de atención por sesión para poder administrar a sus propios pacientes. También valoran administrar su propio tiempo y trabajar como máximo 45 horas semanales, lo cual lleva a inferir que no están dispuestos a sacrificar su vida personal por la vida profesional. Relativo a los

servicios que esperan que tenga este espacio de trabajo coworking les dé, están servicios de marketing, contabilidad, esterilización y gestión de pacientes.

2.6 Tamaño de mercado

Como se mencionó en el capítulo introductorio, Dental – Cowork es un espacio de trabajo colaborativo para que los jóvenes odontólogos puedan desarrollar sus actividades profesionales. En consecuencia, es sumamente atingente analizar el mercado de los odontólogos a nivel nacional ya que es lo que determinará el tamaño de mercado finalmente.

Según datos entregados por la superintendencia de Salud, a julio del 2018, existen 22.864 cirujanos dentistas inscritos en sus registros. Dental - Cowork centrará los esfuerzos en captar a clientes desde las universidades, específicamente, desde sus dos últimos años de estudios. Dentro de este contexto, las universidades que imparten esta carrera profesional son 34 a nivel nacional, concentrándose fuertemente en la región metropolitana con la presencia de 11 universidades tal como se muestra en la tabla número dos.

Tabla 2. Levantamiento de universidades que imparten odontología.

Universidad	Ubicación
Universidad de Chile	Santiago
Universidad de Valparaíso	Valparaíso
Universidad de Antofagasta	Antofagasta
Universidad La Serena	La Serena
Universidad de la Frontera	Temuco
Universidad de Talca	Talca
Universidad Arturo Prat	Iquique
Universidad La Católica	Santiago
Universidad de Concepción	Concepción
Universidad Austral de Chile	Puerto Montt
Universidad Finis Terrae	Santiago
Universidad Diego Portales	Santiago
Universidad Bolivariana	Concepción
Universidad Pedro Valdivia	Santiago

Universidad Pedro Valdivia	La Serena
Universidad Pedro Valdivia	Concepción
Universidad Pedro Valdivia	Antofagasta
Universidad Pedro Valdivia	Chillan
Universidad Mayor	Santiago
Universidad Mayor	Temuco
Universidad Andres Bello	Santiago
Universidad Andres Bello	Viña del Mar
Universidad Andres Bello	Concepción
Universidad Viña del Mar	Viña del Mar
Universidad Autónoma de Chile	Temuco
Universidad Autónoma de Chile	Santiago
Universidad de Los Andes	Santiago
Universidad San Sebastian	Concepción
Universidad San Sebastian	Santiago
Universidad San Sebastian	Valdivia
Universidad San Sebastian	Puerto Montt
Universidad del Desarrollo	Concepción
Universidad del Desarrollo	Santiago

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Ahora bien, se debe analizar el número de egresados de forma anual. Según fuentes especializadas, el número de egresados anualmente de odontología es de 1.433. (Odontología, 2016) a nivel nacional distribuidas en las 34 universidades que se mencionaron anteriormente. Esto permite un primer acercamiento, pero no se conoce la distribución de esos 1.433 titulados dentro de las distintas regiones de Chile. Para poder llevar a cabo un análisis más depurado se toma como referencia lo que se expone en la tabla número 3 (Asistenciales) expuesta por el Ministerio de Salud respecto de la evolución de la oferta de los profesionales del área de salud a nivel nacional.

Tabla 3: Evolución del % de titulados en carreras profesionales de la salud entre 2007 y 2014.

AGRUPACIÓN DE REGIONES	AÑOS								Total por Región
	TIT_2007	TIT_2008	TIT_2009	TIT_2010	TIT_2011	TIT_2012	TIT_2013	TIT_2014	
METROPOLITANA	49,1%	50,1%	46,3%	46,5%	42,8%	46,7%	42,5%	48,1%	46,2%
OTRAS REGIONES	50,9%	49,9%	53,7%	53,5%	57,2%	53,3%	57,5%	51,9%	53,8%
Total carreras y país	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Ministerio de Salud, 2016.

Por lo tanto, se observa que un 46,2% de los egresados de carreras profesionales de la salud pertenecen a la región metropolitana. Como la carrera de odontología está dentro de las carreras profesionales del área de la salud, se extrapola este dato a los egresados de esta carrera. En consecuencia, si este porcentaje lo multiplicamos por los 1.433 titulados de manera anual que se expusieron anteriormente, se tiene un número total de 662 titulados anualmente de la carrera de odontología de las distintas universidades de la región metropolitana.

En conclusión, se determinará el tamaño del mercado por medio del método TAM – SOM – SAM. En ese sentido, el tamaño total de mercado serían todos los odontólogos que se encuentran titulados, lo que corresponden a una cantidad de 22.864 odontólogos. Prosiguiendo con el análisis, la estrategia de captura de clientes será para odontólogos que se encuentren recién terminando su carrera profesional, lo que da un número de 1.433 titulados de manera anual en todo el territorio nacional. Todo ese número de egresados no es posible conseguir, ya que ese número corresponde a la distribución en todo Chile. Por lo tanto, se tomarán los 662 titulados de odontología en la región metropolitana. Si cruzamos los 662 odontólogos titulados anualmente en la región metropolitana con el estudio de mercado expuesto en puntos anteriores, donde se muestra que el 75% de los entrevistados trabajaría en un espacio coworking para odontólogos, se llega a un número de 497 clientes objetivos que se pueden conseguir. Cabe destacar que este número de clientes potenciales estará condicionado a la capacidad de la clínica dental que se estudiará con más detalles en el capítulo de Plan de Operaciones.

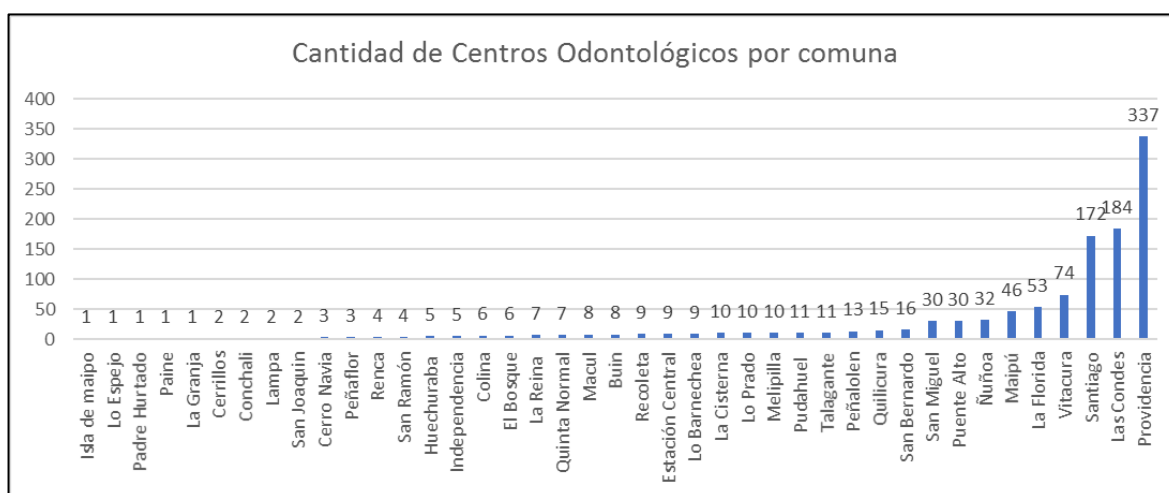
2.7 Análisis interno y externo

2.7.1 Descripción de competidores industria dental

La propuesta de Dental – Cowork es pionera en Chile, por lo que no se distingue un competidor claro y relevante en el segmento de coworking dental, por lo que se asume como competencia directa las principales clínicas dentales de la región metropolitana, ya que nuestro cliente objetivo podría tomar la determinación de trabajar en esas instalaciones en vez de preferir este coworking.

Para poder ver cómo está distribuida geo referencialmente en la región metropolitana, se realizó un levantamiento de todas las instalaciones donde se prestan servicios odontológicos, ya sean, consultas particulares, clínicas pequeñas, cadenas, entre otras. Se tienen 1.160 instalaciones distribuidas por las diferentes comunas de la región metropolitana según lo que se aprecia en la ilustración número 9 a continuación. La concentración mayor se presenta en las comunas de Vitacura (74), Santiago (172), Las Condes (184) y Providencia (337).

Ilustración 9: Distribución de centros odontológicos por comuna.



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Dentro de este levantamiento se pudo apreciar distintos segmentos de competidores que se describen a continuación:

- Clínicas de isapres: En este segmento de competidores están las clínicas pertenecientes a las diferentes isapres y que prestan servicios odontológicos. Acá se pueden encontrar las clínicas y centros de salud que se exponen a continuación en la tabla número 4.

Tabla 4: Clínicas y Centros de Salud pertenecientes a Isapres

Isapre	Clínicas y Centros de Salud
Banmédica	Clínica Santa María
	Clínica Dávila
	Vida Integra
	Clínica Alameda
	Clínica Vespucio
Colmena	Clínica UC San Carlos de Apoquindo
Consalud	Redsalud
	Megasalud
	Clínica Bicentenario
	Clínica Tabancura
	Clínica Avansalud
Cruz Blanca	Integramédica
Ferrosalud	Clínica Central
	Centros Médicos Plusmédica
Más Vida	Clínica Las Lilas
	Clínica Providencia

Fuente: Elaboración propia, 2018.

- Clínicas privadas: En este segmento de competidores están las clínicas privadas no asociadas a las isapres y que prestan servicios odontológicos. Ejemplo de competidores de este segmento están la Clínica Alemana y Clínica Las Condes.
- Clínicas franquicias: En este segmento de competidores están las clínicas que son franquicias nacionales e internacionales. Ejemplo de competidores de este segmento están la clínica Ortodoncia y Estética y Uno Salud Dental.

- Clínicas asociadas a las universidades: En este segmento de competidores están las clínicas pertenecientes a las universidades, donde además de realizar las prácticas sus alumnos, prestan servicios a clientes finales. Ejemplos de competidores de este segmento están la clínica de la Universidad de Chile, Universidad Católica, Universidad de Desarrollo, entre otras.
- Clínicas cadenas privadas: En este segmento de competidores están las grandes cadenas de clínicas dentales privadas, que presentan más de una sucursal en la región metropolitana. Ejemplos de competidores en este segmento están Clínica Norden que tiene 12 sucursales, Clínica Everest que tiene 14 sucursales, entre otras.
- Clínicas independientes: En este segmento de clientes se encuentran las clínicas menores que sus dueños son uno o más odontólogos que se han asociado. Generalmente son clínicas más pequeñas que las cadenas y prestan servicios limitados.

Debido a que las preferencias de los entrevistados en la investigación de mercado mostraron que el sector oriente fue donde a ellos les gustaría que estuviera situada la futura clínica dental, se realizó un análisis más exhaustivo de los competidores más grandes y mejor posicionados en este sector de la región metropolitana, tal como se muestra en la tabla número 5. Los servicios prestados por estos competidores son básicamente, sedación, odontopediatría, implantología, periodoncia, rehabilitación, ortodoncia y rayos. Estos competidores prestan la gran mayoría de servicios referentes a la salud bucal, por lo que son competidores fuertes, consolidados y con una amplia gama de alternativas.

Tabla 5. Competidores

Nombre	Ubicación	Experiencia	Número Sucursales
Norden	Las Condes	8 años	12
Uno Salud	Las Condes, Vitacura y Providencia	9 años	44
Clínica Everest	Lo Barnechea, Vitacura y La Reina	9 años	14
Clínica Padre Mariano	Las Condes	24 años	4
Vida Integra	Las Condes, La Reina, Ñuñoa y Providencia	15 años	13
Juan Pablo Vergara	Las Condes	10 años	1

Fuente: elaboración propia, 2018.

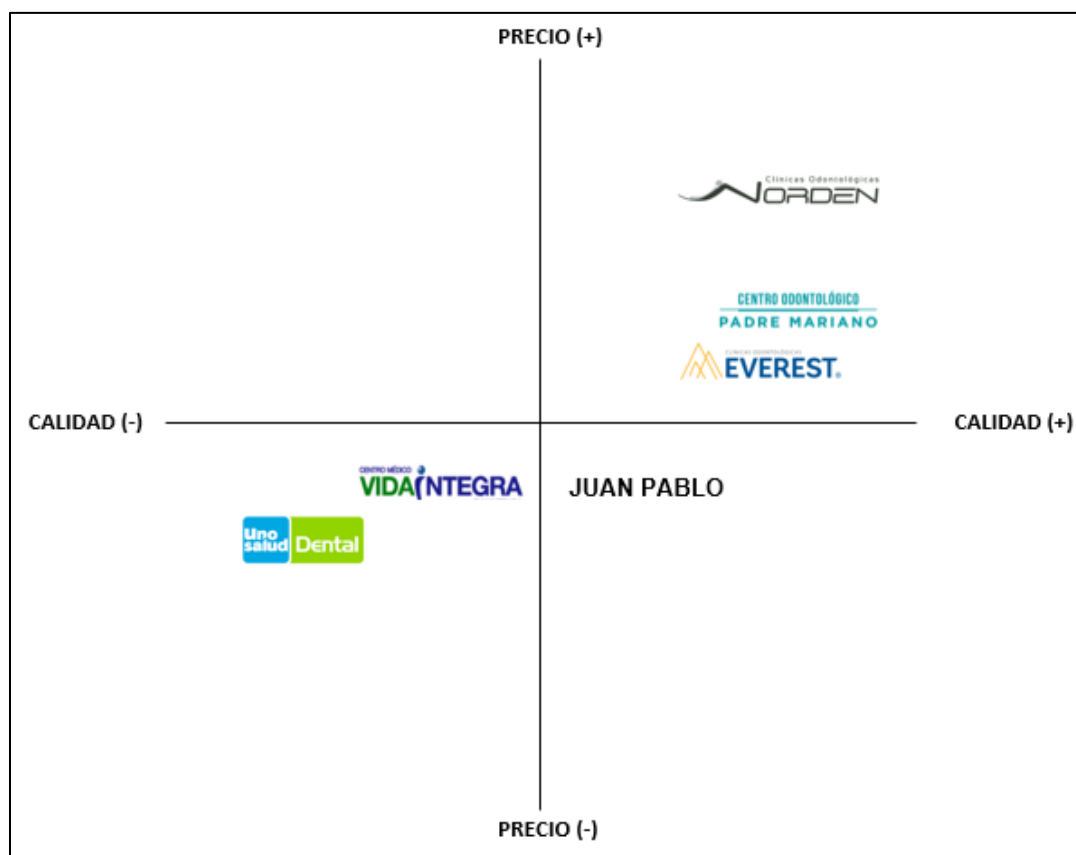
Por otra parte, se debe analizar los precios que estas clínicas cobran a sus pacientes. Para ello, se determinó una prestación promedio que consiste en higiene (destartraje), caries y sedación. Para tener una referencia del nivel de los precios y poder clasificarlos, se comparó estos valores con los aranceles del Colegio de Cirujanos Dentistas y en función de eso se determinó la estrategia de precios que adoptan las distintas clínicas. En la tabla número 6, claramente se puede notar distintos niveles de precios. El competidor Uno Salud, que es una cadena franquicia, ofrece los precios más bajos, debido a que puede aprovechar las economías de escalas de mejor manera y prorratear sus costos fijos en sus 32 sucursales a lo largo de todo Chile. Por el lado de la infraestructura, este competidor presenta todas las condiciones necesarias para prestar los servicios ofrecidos. En contra posición, se tiene a la Clínica Norden con una estrategia de precios alta, diferenciándose principalmente por la calidad del servicio, disponibilidad de profesionales e infraestructura de alto nivel, cabe destacar que este competidor presenta más del 65% de sus sucursales en el sector oriente de la región metropolitana, por lo que se ratifica su estrategia de precio alta. Eso se puede ver de manera gráfica en el mapa de posicionamiento mostrado en la ilustración número 10.

Tabla 6: Precio de competidores

Nombre	Destartraje (Higiene)	Caries	Anestesia	Estrategia de precio
Norden	\$ 88.800	\$ 72.000	\$ 110.400	Alta
Uno Salud	\$ 38.400	\$ 33.600	\$ 72.000	Baja
Clínica Everest	\$ 51.600	\$ 51.000	\$ 72.000	Media
Clínica Padre Mariano	\$ 39.990	\$ 72.000	\$ 101.000	Media
Vida Integra	\$ 48.172	\$ 40.142	\$ 64.819	Baja
Juan Pablo Vergara	\$ 40.000	\$ 50.000	\$ 80.000	Media
Colegio cirujanos dentistas	\$ 33.272	\$ 49.908	\$ 49.908	-

Fuente: elaboración propia, 2018.

Ilustración 10: Mapa de posicionamiento



Fuente: elaboración propia, 2018.

En conclusión, Dental – Cowork tiende a parecerse a sus competidores de estrategia de precio baja, ya que las instalaciones serán las necesarias para el

correcto funcionamiento, pero no será de tecnología vanguardista, ni grandes dimensiones de los boxes, con el objetivo de abaratar costos y que se pueda reflejar esto en el precio final cobrado al paciente y al odontólogo que formará parte del coworking. En este sentido, el competidor que más se asemeja es Uno Salud por lo que se realizará un análisis más exhaustivo de sus precios y servicios tal como se muestra en la tabla 7.

Tabla 7: Servicios y precios Uno Salud

Descripción	Implantes (desde)	Tratamientos conductos (desde)	Sellante	Fluoración	Rx digital	Corona estética (desde)
Valor	\$ 490.000	\$ 65.000	\$ 10.900	\$ 7.500	\$ 2.900	\$ 299.000
Descripción	Ortodoncia mensual (desde)	Blanqueamiento (desde)	Limpieza dental (desde)	Resina estética (desde)	Plano relajación	Extracción (desde)
Valor	\$ 34.500	\$ 69.000	\$ 15.900	\$ 26.500	\$ 149.000	\$ 23.900

Fuente: elaboración propia, 2018.

2.7.2 Descripción de competidores industria Coworking

Si bien, esta industria no es competencia directa de la clínica dental que se está proponiendo, se realiza una descripción de los principales actores del coworking en Chile, tomando el punto de vista de los servicios prestados que se refleja en la tabla número 8. De esta forma, se pretende implementar estos servicios que son los determinantes del concepto de coworking en la futura clínica, con el objetivo de generar la identidad de comunidad y colaboración, elementos primordiales presentes en esta industria. Por lo tanto, en base a lo analizado se puede concluir que el fuerte de los servicios que le dan el sello a un coworking son la cafetería y los eventos para la generación de redes de contactos, determinantes claros al momento de generar instancias para el intercambio de ideas y generar lazos entre los distintos individuos pertenecientes a cada coworking.

Tabla 8: Principales coworking de Chile.

Nombre	Sedes	Amenidades	Actividades	Estacionamientos
CasaCo	2	Cafetería y terraza	Charlas, actividades de recreación y networking.	Entre 10 y 12 por sedes.
CoWork Latam	7	Comedor, cafetería y servicios profesionales	Eventos de colaboración y de capacitación.	20 en promedio por sede
Spaces	2	Cafetería, sala de juegos, ducha, sala lactancia y bicicletas	Eventos todos los días de la semana, desayunos charlas, conferencias, lecciones de vida saludable	20 por sede
Urban Station	4	Cafetería y galletas	Casona para actividades.	Externos
Santander	40	Cafetería y atención bancaria	Charlas de emprendimiento	Disponibilidad según sucursal.
WeWork	1	Refrigerios, sal de juegos y espacios comunes	Actividades todos los días para generar comunidad.	No tiene

Fuente: El Mercurio, 2018.

2.7.3 Análisis FODA

Para poder conocer la situación real de Dental – Cowork y poder planear una estrategia, se realizó un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). El objetivo es conocer las fortalezas y debilidades internas de este proyecto para poder competir activamente en el mercado odontológico. De la misma forma, se analizarán las oportunidades y amenazas que se encuentran en el medio, para poder conocer integralmente donde estará inserto este nuevo proyecto.

2.7.3.1 Fortalezas

- Servicios asociados a modelo de negocio coworking.
- Espacios de trabajos totalmente acondicionados con equipamiento nuevo.
- Alianzas con empresas de contabilidad.
- Horarios disponibles de manera continuada.
- Marketing integrado para captar pacientes.

2.7.3.2 Debilidades

- Modelo de negocio nuevo en el mercado.
- Falta de experiencia para la generación de alianzas con universidades para captar clientes.
- Marca nueva y poco conocida en el mercado.
- Falta de posicionamiento en el mercado.

2.7.3.3 Oportunidades

- Concepto de coworking cada día crece más en Chile y en el mundo.
- Mercado odontológico en crecimiento.
- Salud bucal es un tema que está tomando relevancia en Chile.
- Generación *millennials* es la que domina la fuerza laboral y les atraen los modelos de negocios nuevos y colaborativos.

2.7.3.4 Amenazas

- Competencia fuerte y establecida.
- Posibilidad de que este modelo de negocio lo copie la competencia.
- Sector público en crecimiento. Un ejemplo de esto es la implementación de consultorios dentales móviles para gente postrada que se está implementando en algunas municipalidades.

3. ESTRATEGIA

El modelo de negocio de este emprendimiento consiste en ofrecer una solución eficiente para aquellos odontólogos que quieran desarrollar su carrera profesional de manera independiente y dinámica. Como el fundamento de Dental – Cowork es el coworking, los servicios ofrecidos deben estar de la mano con esta propuesta, obteniendo lo mejor del mundo de los espacios colaborativos y lograr insertarlo en la industria de la salud bucal, de manera de que sus clientes logren percibir este nuevo modelo de operación de las clínicas odontológicas.

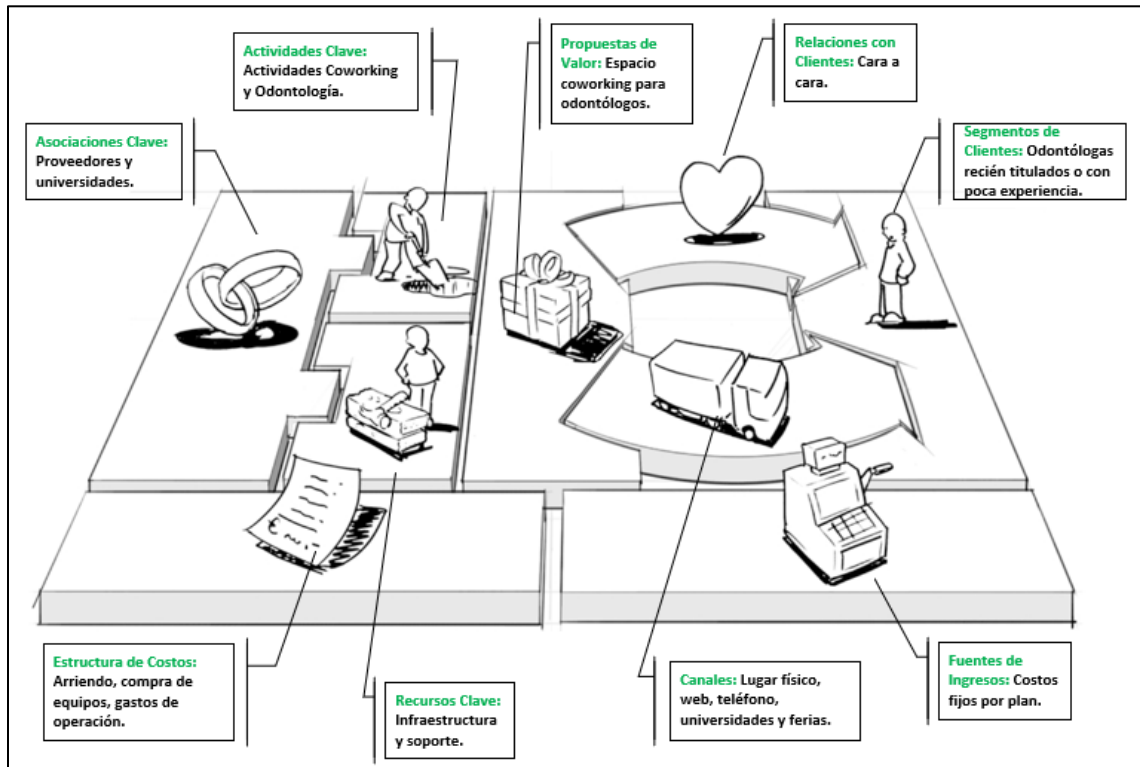
3.1 CANVAS

1. **Segmentos de clientes:** De acuerdo con el estudio realizado, se define el segmento objetivo a hombres y mujeres que se encuentran recién titulados o en sus primeros años de desarrollo profesional de la carrera de Odontología (cirujano dentista) de las distintas universidades de la región metropolitana.
2. **Propuesta de valor:** La principal propuesta de valor de Dental – Cowork radica en la forma de trabajar de un coworking. Esto quiere decir, en una forma de trabajo colaborativa, de eficiencia en costos, con flexibilidad, mayor productividad y creación de comunidad o red de contactos.
3. **Canal de distribución:** Los canales de distribución serán el canal presencial en el mismo coworking, a través del sitio web propio, por medio del teléfono y en eventos en universidades y ferias especializadas.
4. **Relación con el cliente:** Se focaliza en la relación cara a cara con el cliente, formando una comunidad y fuerte red de soporte, donde la base sea la colaboración y la confianza.

5. **Flujo de ingresos:** Los flujos de ingresos serán a través del pago de un valor fijo según cada plan.
6. **Recursos claves:** Se contará con instalaciones con buena ubicación y todo el equipamiento necesario para un correcto funcionamiento. Además de sala de recepción de pacientes, suministros de insumos y asistente, software para presupuestos, Odontólogo Jefe, charlas y workshop, soporte en contabilidad y espacios de trabajos comunes.
7. **Actividades claves:** Se contará con una recepcionista que gestione a los diferentes integrantes del coworking y los pacientes. Además, se contará con un odontólogo con 10 años de experiencia para que supervise y asesore a los jóvenes odontólogos. Se contará con un Community Manager que organizará eventos una vez por semana. De la misma forma, se tendrán los procesos claves de una clínica odontológica, tales como, sala de esterilización, toma de radiografías, suministro de insumos y asistente de odontología.
8. **Asociaciones claves:** Se realizarán 2 grupos de asociaciones claves, una por el lado de los diferentes proveedores de esta clínica y la otra, por el lado de los clientes. En el primer grupo están los proveedores de insumos, los proveedores de equipamiento, los proveedores de mantenciones, los proveedores de banquetería para los eventos, entre otros. Mientras que en el segundo grupo están las asociaciones con las universidades para poder captar a los futuros clientes. Con eso se refiere a la creación de convenios con universidades que no tengan clínicas propias o que la capacidad sea insuficiente y necesiten de un espacio para que los alumnos hagan los ramos prácticos.
9. **Estructura de costos:** Dada las características de este modelo se arrendará la oficina, se comprarán los equipos nuevos, se contratará a un recepcionista,

asistentes de odontología, Odontólogo Jefe, Community Manager, Encargado de Compra y personal de aseo. Además de todos los costos propios de la operación (luz, agua, eventos, insumos, entre otros).

Ilustración 11: CANVAS.



Fuente: elaboración propia, 2018.

3.2 Descripción de la empresa

Dental – Cowork es una clínica dental de trabajo coworking, que presta servicios a odontólogos ubicada en el sector oriente de Santiago. Esto se sustenta a través de la investigación de mercado que se llevó a cabo. La comuna de este sector que se encuentra menos saturada por la competencia es la comuna de Ñuñoa, por lo que Dental – Cowork se emplazará en dicha comuna. Los horarios de atención serán de lunes a viernes desde las 8:00 horas hasta las 20:00 horas y los sábados desde las 9:00 hasta las 15:00 horas. La infraestructura que comprende este espacio de trabajo es una sala de espera y recepción, 5 box completamente equipados, sala de rayos X, sala de esterilización, baños y espacios de trabajos

comunes a todos los odontólogos. Los servicios que se impartirán serán los siguientes:

- Arriendo de Box: Este servicio incluye el arriendo de los boxes de trabajos por cantidad de sesiones definidas en cada plan. Estos planes se describirán en el capítulo del Plan de Marketing. Cualquiera de estos planes incluye el uso de la sala de esterilización, toma de radiografías, espacios comunes, asistentes e insumos.
- Asistente e insumos: Este servicio consiste en el suministro de un técnico en odontología y asistente dental y los insumos necesarios para el normal desarrollo de sus actividades. Los insumos que se ofrecerán serán para servicios de odontología general, periodoncia, endodoncia, cirugía, restauración, prótesis y radiografía digital. En el caso de que el odontólogo requiera de un insumo específico, que no esté incluido dentro del alcance inicial, los insumos serán provisto por el coworking, pero a costo del odontólogo, esto quiere decir que no se incluyen dentro del valor de los planes. De la misma forma no se marginará por ellos, solo se traspasará el costo.
- Gestión de pacientes: Este servicio incluye todo el proceso de reserva y confirmación de horas. Los medios podrán ser a través del sitio web, llamada telefónica o correo electrónico. También incluye una recepcionista en la clínica para la recepción e ingreso de los pacientes.
- Generación de presupuestos: Este servicio incluye la utilización de los medios relativos a la generación de presupuestos a través de un software especializado de la industria dental.

- Asesoría contable: Este servicio incluye el asesoramiento en lo relativo al Servicio de Impuestos Internos, además de proporcionarles una dirección fiscal.
- Espacios comunes: Este servicio incluye un gran espacio común donde podrán convivir todos los odontólogos, en este espacio se podrá encontrar, amplio mesón de trabajo, mini cocina (kitchenette), insumos de cafetería, televisión, sillones de descanso y puestos individuales.
- Charlas, workshops y eventos: Cada semana se organizará un evento en las dependencias de la clínica para todo aquel que haya contratado algún plan. Además, se dispondrá de cupos limitados para personas que no pertenezcan al coworking. Dentro de estos eventos se incluye, charlas de profesionales, últimas tendencias, experiencias de colegas, invitados del gremio de odontólogos, proveedores de equipamiento e insumos, entre otros. De la misma manera, cada integrante del espacio colaborativo podrá coordinar y disponer de este espacio para realizar algún tipo de evento para la comunidad.
- Profesional de apoyo: Este servicio incluye la asesoría y supervisión permanente de un profesional de 10 años de experiencia para cada integrante del coworking.
- Búsqueda de pacientes: Este servicio consiste en que el coworking se encargará de buscar pacientes finales y los distribuirá dentro de los integrantes del coworking.
- Estacionamiento de bicicletas y punto de reciclaje: Este servicio busca fomentar las nuevas tendencias de la sociedad actual, creando conciencia acerca del medio ambiente y fidelizar al cliente objetivo.

3.3 Visión, misión, objetivos y valores

- **Visión:** Ser el mejor espacio coworking para odontólogos y alcanzar una ocupación del 90% al sexto año de operación.
- **Misión:** Facilitar el trabajo óptimo de los odontólogos para el desarrollo de ideas, negocios, sinergias, colaboraciones, networking y apoyo entre ellos.
- **Objetivos:**
 - Alcanzar el 26% de ocupación al segundo año de operación.
 - Abrir mercado para espacios colaborativos de odontólogos en Chile.
 - Abrir una nueva sucursal después de 10 años de operación y consolidación.
- **Valores:**
 - Colaboración.
 - Comunicación.
 - Comunidad.

4. PLAN DE MARKETING

4.1 Objetivos

Los objetivos del plan de marketing serán los siguientes:

- Aumentar las ventas un 16% de manera anual hasta llegar a un factor de ocupación del 90%.
- Dar a conocer y promover los espacios colaborativos para odontólogos en Santiago.
- Lograr una satisfacción del cliente del 70% medidos mediante un medio cualitativo y cuantitativo.

4.2 Estrategia de marketing (STP)

1. **Segmentación:** Los posibles clientes de esta clínica son los odontólogos. Dentro de estos clientes se pueden distinguir los siguientes segmentos:

- **Odontólogos dependientes:** Son aquellos que se encuentran contratados por alguna empresa de manera permanente o parcial, cómo, por ejemplo, clínicas privadas, instituciones públicas, universidades, entre otros.
- **Odontólogos independientes:** Son aquellos que prestan servicios de manera independiente en sus propias instalaciones.
- **Odontólogos académicos:** Son aquellos que están contratados por alguna universidad con fines académicos.

2. **Targeting:** Dentro del segmento de los odontólogos independientes, el cliente objetivo de Dental – Cowork serán los odontólogos recién titulados o con pocos años de experiencia de las diferentes universidades de la región metropolitana.

3. **Posicionamiento:** Dental – Cowork quiere posicionarse como el espacio de trabajo colaborativo ideal para el desarrollo de la carrera profesional de jóvenes odontólogos, a través de flexibilidad, productividad, eficiencia en costos, colaboración y red de contactos.

4.3 Estrategia de precio

Debido a la propuesta de valor diferenciadora y pionera en espacios colaborativos para odontólogos y a que el cliente objetivo de este negocio son los odontólogos recién titulados, se define una estrategia de precios baja. En base al estudio de mercado que se realizó, los futuros clientes están dispuestos a pagar un monto fijo o un porcentaje de sus ventas en la misma cantidad de preferencia (50% para cada una de las opciones), en ese sentido se toma la estrategia de precio fijo por número de sesiones predefinidas. Para determinar este valor se estimó un valor de ticket promedio de \$83.310 correspondiente a servicio de higiene y carie en una sesión de 30 minutos, según los aranceles del Colegio Cirujanos Dentistas. Posterior a eso, se calculó el 25% de ese valor y se llegó al cobro final por plan que se muestra en la tabla número 9. Cabe mencionar que las clínicas formales les cobran a los odontólogos entre un 35% - 45% del monto de sus prestaciones. Esto puede variar dependiendo de factores tales como ubicación de la clínica, calidad de los equipamientos, prestigio de la clínica, entre otros.

Con respecto al cobro de los odontólogos a sus pacientes, se tomará una estrategia de precios baja también, permitiendo cobrar solamente hasta un 10% por sobre los aranceles propuestos por el Colegio Cirujanos Dentista, así este coworking se asegurará una estrategia de precio baja para sus clientes finales y

podrá ser más competitivo en la industria de la salud bucal en la región metropolitana. Por lo tanto, los planes que se ofrecerán serán los expuestos en la tabla número 9 y cada sesión corresponden a la utilización del box por 30 minutos.

Tabla 9: Listado de precios mensuales según servicios

Servicios	Básico	Pro	Plus	Super plus
Box más asistentes e insumos	30 sesiones	50 sesiones	80 sesiones	150 sesiones
Gestión de pacientes	✓	✓	✓	✓
Búsqueda de pacientes	x	x	✓	✓
Espacios comunes	✓	✓	✓	✓
Asesoría contable	x	x	✓	✓
Workshops y charlas	1	2	3	4
Valor mensual	\$624.825	\$1.041.375	\$1.666.200	\$3.124.125

Fuente: elaboración propia, 2018.

Cabe mencionar que los insumos que se ofrecerán serán para servicios de odontología general, periodoncia, endodoncia, cirugía, restauración, prótesis y radiografía digital. En el caso de que el odontólogo requiera de un insumo específico, que no esté incluido dentro del alcance inicial, los insumos serán provisto por el coworking, pero a costo del odontólogo, esto quiere decir que no se incluyen dentro del valor de los planes. De la misma forma no se marginará por ellos, solo se traspasará el costo.

4.4 Producto / servicio

El servicio prestado por Dental – Cowork se basa principalmente en ofrecer espacios de trabajos totalmente acondicionados para que los odontólogos puedan atender a sus pacientes en un ambiente de colaboración y fomentar las redes de contacto, tomando los mejores principios de los espacios de trabajos coworking. Esto se complementa con servicios adicionales, tales como, recepcionista, asistentes de odontología, suministro de insumos, servicios de contabilidad, espacios de trabajos, asesoría de experto y eventos semanales. Dentro de los atributos propios que se buscan destacar en el negocio, es el trabajo en espacio común, donde la interacción y el intercambio de ideas sea permanente, natural y

fluida. Este es el principal objetivo de Dental – Cowork, generar un espacio de trabajo colaborativo para jóvenes odontólogos.

4.5 Plaza

Los servicios prestados por Dental – Cowork tienen cuatro posibles canales de distribución:

1. Venta directa: Los clientes potenciales se desplazan directamente a la clínica y ahí se informan de todos los servicios prestados. Se les muestran las instalaciones y se le detallan las distintas opciones de planes.
2. Venta a través de sitio web: Los clientes potenciales pueden acceder al sitio web corporativo por sus propios medio o inducidos por la publicidad. Aquí se informan de los distintos planes y servicios ofrecidos.
3. Venta telefónica: Los servicios pueden contratarse, de igual manera, a través de una llamada telefónica. A través de este medio, el posible cliente puede pedir todo tipo de información y se le dejará invitada para que conozca las instalaciones personalmente.
4. Venta directa en universidades y ferias especializadas: Se efectuarán visitas especiales a universidades y ferias con el objetivo de que los clientes potenciales puedan informarse de los diferentes servicios de Dental – Cowork.

4.6 Promoción

El objetivo de la promoción es penetrar en el mercado y atraer a los clientes objetivos. Para lograr lo anterior expuesto se desarrollarán las siguientes apreciaciones:

1. Público objetivo: El público objetivo está compuesto por odontólogos que se encuentren recién titulados o con pocos años de experiencia de las universidades de la región metropolitana, tal como se describió en el targeting.
2. Mensaje: El mensaje que se pretende transmitir es que Dental – Cowork ofrece todos los servicios e infraestructura necesarios para que los odontólogos puedan atender a sus pacientes en un espacio de trabajo con los fundamentos de un coworking.
3. Estrategia de promoción:
 - Marketing one to one: Consiste en la personalización de la oferta en función de las necesidades de los clientes que se establecen en el punto de venta mismo. Para ello se le mostrarán toda la oferta de planes recomendando el que más se ajuste a sus necesidades.
 - Marketing directo: Se llevarán a cabo acciones publicitarias directas tales como, visitas a las universidades, envío de mail a correos electrónicos, visitas a ferias de odontología, información en la página web, avisos en revistas especializadas y redes sociales y eventos en la misma clínica.
 - Marketing indirecto: Activar el boca a boca principalmente a través de las redes sociales, opiniones de actuales clientes, recomendaciones de gente especializada, entre otras.

La etapa inicial de dar a conocer a Dental – Cowork es determinante para que la proyección de ventas que se estimarán en los capítulos de más adelante se cumpla, ya que el mayor esfuerzo debe estar en encantar a los primeros odontólogos y mostrarles la verdadera propuesta de valor que se quiere transmitir con este espacio de trabajo colaborativo. Si se logra esto, existe una alta

probabilidad de que el cliente siga prefiriendo y se active el marketing indirecto que se menciona en el punto anterior.

Dado lo anterior expuesto, el paso fundamental será la campaña previa a la inauguración de Dental – Cowork. Esto se hará por medio de las redes sociales, entregando folletos y colocando stand directamente en las universidades, visitando ferias especializadas y publicando en revistas especializadas. El período que se realizará esto será dos meses antes de la apertura oficial del espacio de trabajo, de manera de partir con clientes que ya hayan tomado algunos de los planes y avanzar en encantar a los que aún están indecisos debido a lo vanguardista de la propuesta.

Los puntos mencionados anteriormente, no van a tener ningún sentido sino existe un trabajo en paralelo y en todo momento para fidelizar al cliente, es decir, hacer un exhaustivo análisis y seguimiento de los clientes que hayan arrendado un box y utilizar todas las herramientas necesarias para que se mantenga y recomienden este espacio de trabajo. Para ello se aplicará una encuesta de satisfacción al cliente de manera mensual, donde el objetivo será obtener sobre el 70% de satisfacción.

5. PLAN DE OPERACIONES

5.1 Capacidad de la clínica

El diseño de la clínica estará pensado para utilizar los espacios de la manera más eficiente posible. Los metros cuadrados proyectados son 187 que incluirán un espacio común, 5 box completamente equipados, 1 sala de rayos X, 1 sala de esterilización, bodega de insumo y 4 baños. Los horarios de atención serán de lunes a viernes desde las 8:00 horas hasta las 20:00 horas y los días sábado desde las 9:00 hasta las 15:00 horas. Si se considera que la duración promedio de cada sesión es de 30 minutos y 12 horas de atención para los días de lunes a viernes y 6 horas para los días sábados, da una disponibilidad diaria de 120 sesiones de lunes a viernes y de 60 sesiones para los días sábado. Lo que da un total de 660 sesiones disponibles a la semana. Si se toma un promedio de 4 semanas al mes, se tienen 2.640 sesiones al mes y por lo tanto 31.680 sesiones al año como capacidad máxima teórica de las instalaciones proyectadas, tal como se muestra en la tabla número 10.

Tabla 10: Números de sesiones teóricas disponibles.

Descripción	Cantidad
Número sesiones por días lunes - viernes	120
Número sesiones por día sábados	60
Número sesiones totales por semana	660
Número sesiones totales por mes	2.640
Número sesiones totales por año	31.680

Fuente: elaboración propia, 2018.

5.2 Layout instalaciones

Para la definición de layout de la clínica Dental – Cowork, se determinó de manera de priorizar los metros cuadrados de espacio libre o compartidos, ya que todo girará en torno a ese espacio. El acceso principal será directo a dicho espacio para generar perspectiva de amplitud, de integración y que se refleje de inmediato

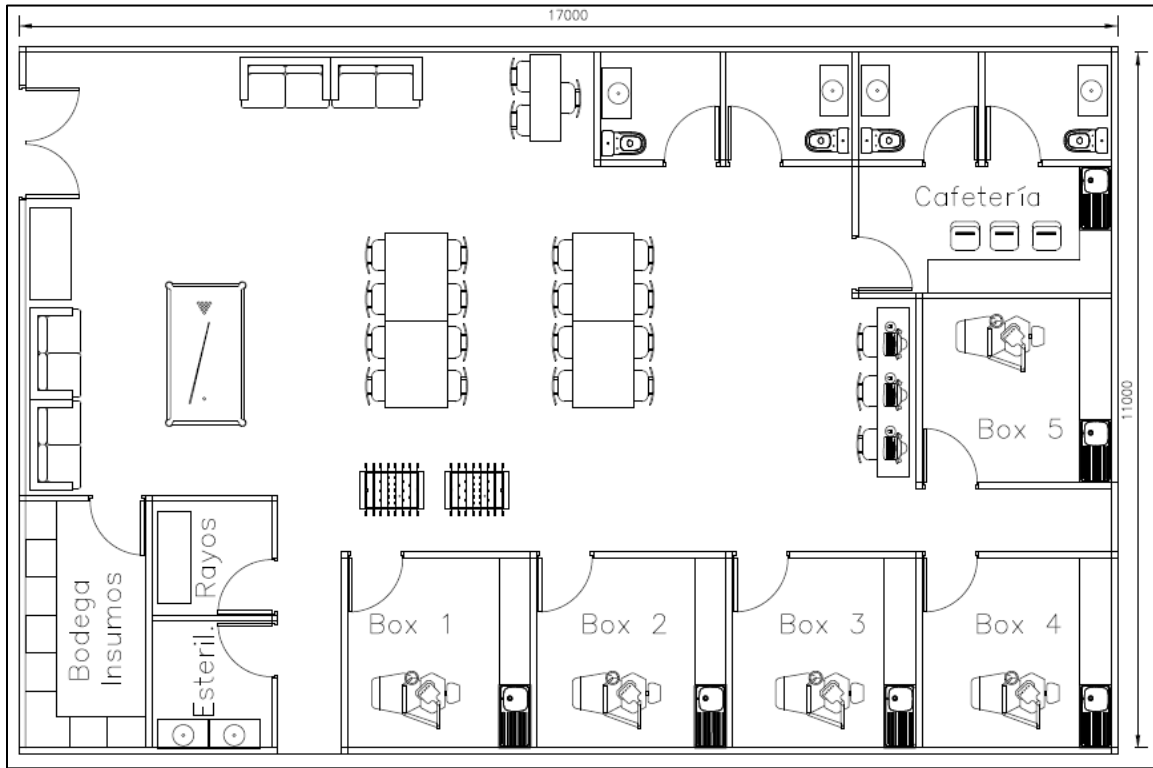
la identidad dinámica y colaborativa de este espacio de trabajo. Esto fue validado en diversas visitas que se realizaron a coworking en funcionamiento. Por lo tanto, se le asignó un 55% respecto a los metros cuadrados totales disponibles. Para la definición de los metros cuadrados de los boxes, se realizaron visitas a Uno Salud Dental para determinar estos espacios, asignándole los metros cuadrados que se ven la tabla número 11. En consecuencia, se segregaron las áreas en dos, teniendo un área más operativa, donde se encuentran ubicados los boxes, sala de esterilización, rayos e insumos y otra área donde se da la instancia de compartir, más asociada al coworking. Además, se incluyeron una mesa de pool, dos taca-taca, sillones de descanso, televisión y estaciones de computación completamente equipadas, para que los integrantes de este coworking puedan disfrutar y generar redes de contactos. La forma de los metros cuadrados es tentativa y quedará condicionada a la disponibilidad de arriendos al momento de implementar esta clínica. Sin perjuicio de lo dicho anteriormente, se intentará encontrar un lugar que reúna estas características. En la tabla número 11 mostrada a continuación, se observa la distribución de los metros cuadrados y la ilustración número 12 se muestra el layout propuesto.

Tabla 11: Distribución de metros cuadrados.

Descripción	Cantidad	Ancho (m)	Largo (m)	Total (m2)	% del total
Box	5	3	3	45	24%
Baños	4	2	2	16	9%
Bodega insumos	1	4	2	8	4%
Cafetería	1	4	2	8	4%
Rayos	1	2	2	4	2%
Esterilización	1	2	2	4	2%
Espacio compartido	1	-	-	102	55%

Fuente: elaboración propia, 2018.

Ilustración 12: Layout propuesta para Dental – Cowork (medidas en milímetros)



Fuente: elaboración propia, 2018.

5.3 Flujo de operaciones

El flujo de operaciones comienza desde que se capta al cliente objetivo hasta que utiliza las instalaciones, pasando por todos los procesos intermedios, tanto de la operación como la de los flujos de soporte. A continuación, se detallarán las etapas de los distintos flujos.

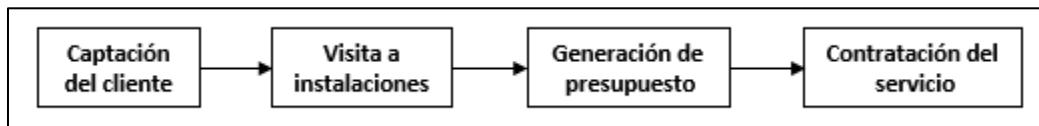
5.3.1 Flujo de captación y contratación

- **Captación del cliente:** Esto se hace a través de visita a universidades, ferias especializadas, avisos publicitarios en revistas del medio, envío de correos electrónicos, página web, eventos en la clínica y boca a boca. Quiere decir, todos los elementos mencionados en el capítulo de Plan de Marketing.

- **Generación de visita a instalaciones:** Una vez que el odontólogo se contacta que con Dental – Cowork por alguno de los medios mencionados anteriormente, se le ofrece un tour gratuito por las instalaciones, para que observen el funcionamiento y se le invita al evento que está programado para esa semana.
- **Generación del presupuesto:** Una vez que el futuro cliente haya visitado las instalaciones, se le genera el presupuesto con el plan que más se adecue a sus requerimientos, haciendo hincapié en los servicios de coworking que esta clínica ofrece.
- **Contratación del servicio:** El cliente ya forma parte de este coworking, tomando alguna de las alternativas de servicios que ofrece Dental – Cowork.

En la ilustración número 13 se muestra el flujo correspondiente a este proceso.

Ilustración 13: Flujo de captación y contratación



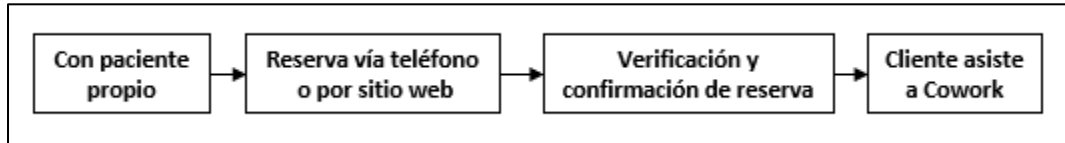
Fuente: elaboración propia, 2018.

5.3.2 Flujo de utilización de los servicios

- **Captación de pacientes:** Cada integrante de este coworking podrá captar a sus pacientes de manera independiente y libre, tomando la flexibilidad propia de un modelo de trabajo coworking. Sin embargo, la clínica utilizará sus medios de divulgación y promoción para captar clientes pacientes y poder traspasarlos a los odontólogos, con el objetivo de darle continuidad operacional a las instalaciones. La asignación de estos pacientes será por orden de inscripción en el coworking, de más antiguo a más nuevo. La

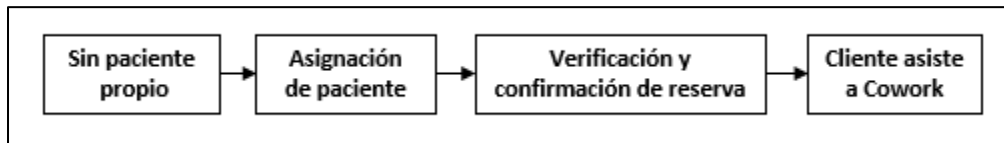
coordinación, tanto de odontólogos como de pacientes estará a cargo de la recepcionista en los dos casos. Por lo tanto, este flujo particular se divide en dos sub-flujos que se muestran en las ilustraciones números 15 y 16:

Ilustración 14: Flujo con pacientes propios.



Fuente: elaboración propia, 2018.

Ilustración 15: Flujo sin pacientes propios



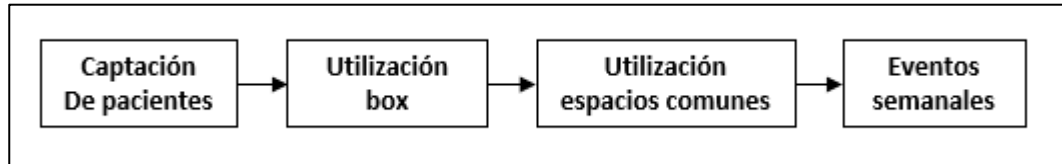
Fuente: elaboración propia, 2018.

- **Utilización de box:** Una vez que se realizó la coordinación entre paciente y odontólogo, se utilizan los servicios del box correspondiente. Como se mencionó en la descripción de los servicios, la utilización de los boxes incluye la asistente, los insumos, el uso de la sala de esterilización y la toma de radiografías.
- **Utilización espacios comunes:** Cada integrante de este coworking podrá utilizar los espacios comunes, independiente del plan que haya contratado. Dentro de esto se tienen, sillones de descanso, televisión, mesa de pool, taca – taca, insumos de cafetería, mesón de trabajo, entre otros. En el caso especial de las asesorías contables se llevará a través de una empresa externa.
- **Eventos semanales:** Cada integrante de este coworking podrá participar de charlas y eventos de networking que se realizarán semanalmente en las

mismas instalaciones. Además, se dispondrán de cupos limitados para gente externa que no éste inscrita en el coworking. La frecuencia será semanal.

En la ilustración número 14 se muestra el flujo correspondiente a este proceso.

Ilustración 16: Flujo utilización de los servicios



Fuente: elaboración propia, 2018.

5.3.3 Flujos funciones soportes

- **Gestión de compra de insumos:** Como se mencionó anteriormente, la estrategia de precios de este negocio será baja, por lo que toma vital importancia ser eficientes en la compra de los insumos. Debido a esto, se creará una política de compra donde se deberán fijar alianzas con proveedores claves que tengan las marcas 3M y Hu Friedy, ya que fueron las marcas preferidas de la investigación de mercado que se llevó a cabo. Para llevar el control de este inventario, no se implementará un software tipo ERP para abaratar los costos, pero si se llevará el control a través de una planilla Excel. Con respecto a los stocks de seguridad, estos serán de acuerdo con la rotación de cada insumo, procurando no quebrar el inventario.
- **Retiro de basura para reciclaje y residuos clínicos:** Una vez por semana se retirarán los residuos y se llevarán a punto verde más cercano en el caso del reciclaje y a disposición final en el caso de los residuos clínicos. Este proceso se externalizará y el encargado de compras será el responsable de gestionarlo.

- **Aseo y orden:** Se dispondrá de personal que realizará el aseo y el orden de las instalaciones, este personal será propio con una carga horario de 45 horas semanales.
- **Mantenciones de equipamientos:** El encargado de compras será el responsable de programar las diferentes mantenciones. Dentro de esto se incluyen los aires a condicionados, instalaciones sanitarias, equipamiento dental, mantenciones menores, entre otras.
- **Contabilidad, finanzas y recursos humanos:** Este proceso se subcontratará e incluirá todo lo relativo a la contabilidad, tesorería, pago de remuneraciones, finanzas, relacionamiento con el Servicio de Impuestos Internos. La selección del personal estará a cargo del dueño del emprendimiento.

5.4 Plan de desarrollo e implementación

Este proceso será llevado a cabo de principio a fin por el equipo emprendedor de este coworking y tiene una duración total de siete meses. El primer paso será buscar el arriendo del espacio físico, para este proceso se determinó una duración de un mes. Para esto se buscarán edificios de oficinas con el metraje cuadrado que más se acerque al layout propuesto, de manera de no tener que realizar modificaciones mayores al diseño y tabiquerías. En paralelo a esta actividad se creará la sociedad correspondiente para legalizar el emprendimiento y obtener el rol único tributario en el Servicio de Impuestos Internos. Ya con el lugar físico arrendado, se procederá a la habilitación de este mismo. Para ello se subcontratará esta partida llave en mano a alguna empresa especializada en el rubro de implementación de clínicas dentales. Esto incluye, diseño de espacios interiores, habilitación de estos espacios y obtención de permisos correspondientes para la operación, para esta actividad se determinó una duración total de tres meses. La gestión de la compra del equipamiento ya sea el del coworking y el de la clínica

dental, la realizará el equipo emprendedor para buscar los mejores precios y ser eficientes en los costos, con un plazo de dos meses para esta actividad, comenzando el primer mes de manera paralela con la implementación de los espacios. Después de eso, se procederá con el proceso de contratación del personal para el cual se tomará un mes y se realizará la contratación 21 días antes de la fecha de inauguración. Finalmente se pasará a un período de marcha blanca que durará dos semanas para posteriormente realizar el evento inaugural y abrir al público general. Es importante mencionar, que dos meses antes de la inauguración del espacio, se empezará con una fuerte campaña de lanzamiento, tal como se mencionó en el capítulo de plan de marketing. En la ilustración número 17 se muestra gráficamente lo expuesto anteriormente.

Ilustración 17: Diagrama plan de implementación

	Mes 1		Mes 2		Mes 3		Mes 4		Mes 5		Mes 6		Mes 7	
Creación de la empresa	■	■												
Obtención de RUT en SII	■	■												
Búsqueda de arriendo	■	■												
Firma de contrato de arriendo	■	■												
Contratación servicios básicos			■											
Vista de empresas implementadoras			■											
Implementación de espacios				■	■	■	■	■	■					
Control de avances				■	■	■	■	■	■					
Compras equipamientos BOX									■	■	■	■		
Compra mobiliario									■	■	■	■		
Compra insumos									■	■	■	■		
Contratación del personal												■	■	
Campaña de lanzamiento											■	■	■	■
Puesta en marcha														■
Evento de inauguración														■

Fuente: elaboración propia, 2018.

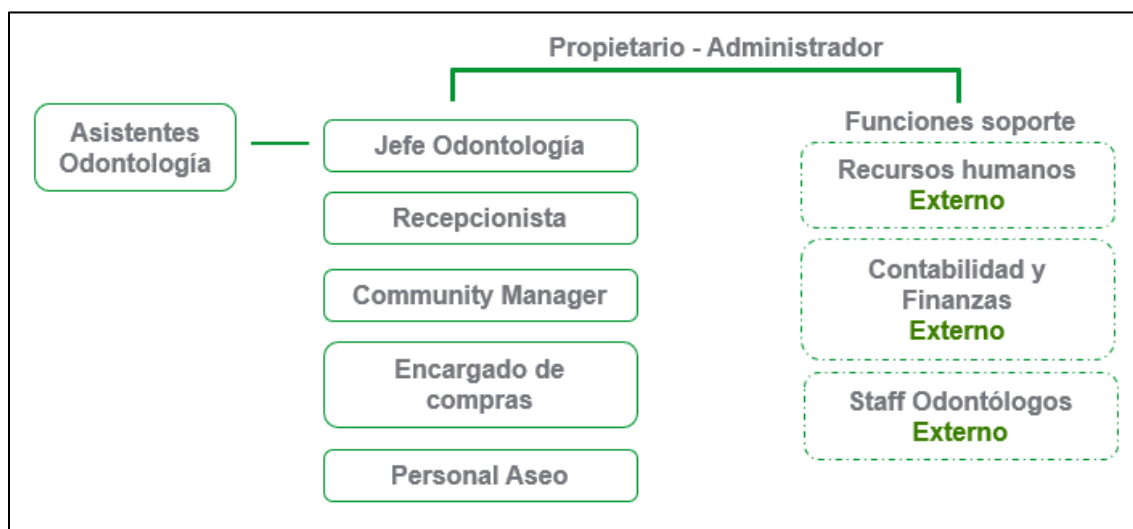
6. ORGANIZACIÓN Y EQUIPO EMPRENDEDOR

Las empresas las hacen las personas, por lo que es de gran importancia para el éxito de este emprendimiento el equipo encargado de dirigir e implementar esta propuesta. Se propone una organización liviana y plana, no tan jerárquica, con el objetivo de que todos los procesos se den de manera natural y fluida.

6.1 Estructura organizacional

La estructura organizacional de Dental – Cowork está formada por los puestos de trabajos que se muestran en el organigrama expuesto en la ilustración número 18 y que se describen de manera más detallada a continuación. En la misma línea de lo expuesto anteriormente, se propone una organización liviana y poco jerarquizada, característica propia del coworking.

Ilustración 18: Organigrama Dental - Cowork



Fuente: elaboración propia, 2018.

- **Propietario:** Profesional dueño del coworking. Además, apoyará en todo lo necesario para el normal funcionamiento de este espacio de trabajo. Todas las decisiones estratégicas deberán ser aprobadas por él.

- **Jefe Odontología:** Profesional cirujano dentista de 10 años de experiencia profesional en clínicas odontológicas. Su principal función será supervisar en todo momento las actividades de los odontólogos, prestando apoyo y asesoría en aspectos técnicos con el objetivo de lograr un aseguramiento de calidad de los procedimientos.
- **Recepcionista:** Técnico en secretariado ejecutivo con 5 años de experiencia profesional en el manejo de pacientes de clínicas odontológicas. Su función principal será la coordinación de todos los integrantes del coworking, los pacientes y las asistentes. Además, será la encargada de responder y canalizar todos los requerimientos que lleguen a través de la página web y por teléfono.
- **Encargado de compras:** Técnico en Logística con 5 años de experiencia en cadena de suministros en clínicas odontológicas. Su función principal será la compra de insumos, coordinación de mantenciones, retiro de basura de reciclaje y residuos clínicos y negociación con proveedores de manera de conseguir los mejores precios.
- **Community Manager:** Ingeniero Comercial con 5 años de experiencia en organización de eventos en coworking. Será el responsable de organizar los eventos de manera semanal. Estos eventos serán estilo “workshop”, didácticos y participativos, con los diferentes actores de la industria de odontología. Por ejemplo, académicos respetados, proveedores con nuevas tecnologías, nuevas tendencias y avances, entre otros. Otra función que tendrá este puesto será el de ventas y marketing. Será el responsable de implementar las estrategias de venta, realizar estudios de mercado para estudiar el comportamiento de la demanda, tanto por el lado de los pacientes como por el lado del coworking.

- **Asistentes dentales:** Técnico dental y asistente en odontología con 5 años de experiencia en clínicas de odontología. Se dispondrá de una dotación de 3 asistentes en los 2 primeros años de funcionamiento. En todo momento se tendrá un respaldo de 2 asistentes, las cuales se les contratará por medio de boleta de honorarios ante los picks de demanda. Su principal función será el soporte al odontólogo al momento de los procedimientos dentales.
- **Personal de aseo:** Se contratará un personal de aseo con jornada de trabajo de 45 horas semanales para mantener el orden e higiene de las instalaciones.

6.2 Dotación

En su etapa inicial se requerirá un equipo mínimo para asegurar el normal funcionamiento de las instalaciones y tener el control sobre los costos. Los tres primeros años de operación solo se contará con un recepcionista y la necesidad será cubierta por el Propietario – Administrador. Conforme avance el tiempo y la capacidad del coworking vaya aumento, se aumentará la dotación principalmente de las asistentes dentales y las recepcionistas, la evolución de la dotación es la que se proyecta en la tabla número 12. Como se mencionará en el capítulo de flujos operacionales, hay procesos que se externalizarán y que no son mencionados en esta dotación, ya que no forman parte de la organización.

Tabla 12: Distribución de dotación en el horizonte de evaluación del proyecto

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Propietario – Adm	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Jefe Odontología	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Recepcionista	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2
Encargado de compras	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Community Manager	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Encargada de aseo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Asistentes dentales	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5

Fuente: elaboración propia, 2018.

6.3 Remuneraciones

Para todo el equipo propio que trabajará en este coworking, se propone un sueldo mensual un 5% mayor que al del mercado para generar mayor compromiso y mejor gestión del recurso humano. En ese sentido, se describen los sueldos brutos en la tabla número 13 a continuación, obtenidos a través del sitio web mifuturo.cl.

Tabla 13: Remuneraciones propuestas

Descripción	Sueldo mercado	Sueldo ofrecido
Propietario	-	\$2.500.000
Jefe Odontología	\$2.407.801	\$2.528.191
Asistente	\$551.694	\$579.279
Recepcionista	\$555.491	\$583.266
Encargado de compras	\$945.442	\$992.714
Community Manager	\$1.866.903	\$2.058.261

Fuente: mi futuro, 2018.

7. PLAN FINANCIERO

7.1 Factor de utilización y estimación de ventas

Para determinar el crecimiento de este emprendimiento se hará en función del factor de utilización del coworking. Como este coworking está situado dentro de dos industrias, se deberán analizar las dos opciones y ver cuál es más sustentable en el tiempo. Respecto a la industria del coworking en Chile, ésta todavía se encuentra en la etapa de crecimiento exponencial, teniendo un aumento del 300% en los últimos tres años según lo que se mostró en el capítulo de análisis de la industria. Si se toma este dato se distorsionaría completamente el análisis, por lo que se tomará sólo el 22%, que es el crecimiento que la industria del coworking presentó en el año 2017 a nivel mundial, que es un crecimiento más estable y que refleja mayor la realidad de esa industria. Por el lado del crecimiento de la industria odontológica se tomará un crecimiento del 4%, que es el promedio del crecimiento total de esa industria a nivel de región metropolitana entre los años 2005 y 2015 incluyendo las dos categorías mencionadas en el capítulo de análisis de la industria.

Como este emprendimiento se fundamenta en la base del coworking y no se fundamenta en una propuesta clásica de clínica dental, en un mercado que está bastante saturado, se tomará un crecimiento promedio ponderado para el análisis financiero, esto quiere decir un 65% de peso para el crecimiento de la industria del coworking y un 35% para el crecimiento de la industria de la salud bucal, lo que da un crecimiento del 16% anual. Otro supuesto que se tomará es que nunca se va a alcanzar el 100% de utilización, solamente se llegará al 90%. Finalmente, para tomar un escenario conservador por lo innovadora de la propuesta, el primer año solamente se alcanzará una utilización promedio del 10%.

En relación con los planes vendidos para poder proyectar el nivel de ventas, se tomarán solamente los planes más bajo de 30 y 50 sesiones determinadas en el capítulo de plan de marketing. En función de eso se obtiene el detalle de ventas

más específico para el primer año de funcionamiento (mes a mes) y los otros 10 años que es el horizonte de evaluación del proyecto. Este detalle se presenta a continuación en las tablas números 14 y 15.

Tabla 14: Proyección de ventas mensual año 1 en pesos.

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Números sesiones disponibles	2.640	2.640	2.640	2.640	2.640	2.640	2.640	2.640	2.640	2.640	2.640	2.640	
Factor de utilización	4%	4%	8%	8%	9%	9%	10%	10%	14%	14%	15%	15%	
Sesiones totales utilizadas	106	106	211	211	238	238	264	264	370	370	396	396	3.168
Cantidad plan Básico vendidas	0	0	4	4	5	5	5	5	6	6	6	6	52
Cantidad plan Pro vendidas	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	32
Total sesiones vendidas	100	100	220	220	250	250	250	250	380	380	380	380	3.160
Total ventas	\$2.082.750	\$2.082.750	\$4.582.050	\$4.582.050	\$5.206.875	\$5.206.875	\$5.206.875	\$5.206.875	\$7.914.450	\$7.914.450	\$7.914.450	\$7.914.450	\$65.814.900

Fuente: elaboración propia, 2018.

Tabla 15: Proyección de ventas anual año 1 – año 10 (valor en miles de peso).

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Total
Números sesiones disponibles	31.680	31.680	31.680	31.680	31.680	31.680	31.680	31.680	31.680	31.680	
Factor de utilización	10%	26%	42%	58%	74%	90%	90%	90%	90%	90%	
Sesiones totales utilizadas	3.168	8.237	13.306	18.374	23.443	28.512	28.512	28.512	28.512	28.512	209.088
Cantidad plan Básico vendidas	52	105	114	163	228	292	292	292	292	292	2.122
Cantidad plan Pro vendidas	32	102	198	270	332	395	395	395	395	395	2.909
Total sesiones vendidas	3.160	8.250	13.320	18.390	23.440	28.510	28.510	28.510	28.510	28.510	209.110
Total ventas	\$65.815	\$171.827	\$277.422	\$383.018	\$488.197	\$593.792	\$593.792	\$593.792	\$593.792	\$593.792	\$4.355.239

Fuente: elaboración propia, 2018.

7.2 Inversión inicial infraestructura

La inversión inicial en infraestructura que se necesitará para el desarrollo de este emprendimiento se divide en cuatro grandes grupos. El primero de ellos hace referencia a la habilitación del espacio compartido o espacio coworking, donde se incluyen las mesas de trabajos, escritorios, sillones, televisión, mesa de pool, taca - taca, cafetería, entre otros. El monto de inversión para este grupo es de \$12.829.394. El segundo grupo hace referencia a todo el equipamiento necesario para la habilitación de los 5 boxes, la sala de esterilización y rayos. Esta compra se realizará a la empresa Surdent, buscando la mejor alternativa en precio calidad, privilegiando la procedencia China de los equipamientos. El monto de inversión para este grupo es de \$21.620.883. El tercer grupo de inversión es el referente a la habilitación de los espacios, en este se incluyen tabiquerías, piso para boxes, luminarias, artefactos, CCTV, entre otros. El monto de inversión de este grupo es de 11.810.747. Finalmente se tiene el grupo denominado como general que incluye el evento inaugural, la campaña de lanzamiento, permisos y patentes, entre otras cosas. El monto de inversión para este grupo es \$5.421.481. Lo expuesto anteriormente da un monto total de inversión inicial de \$51.682.504, que se ve reflejado en la tabla número 16 a continuación.

Tabla 16: Detalle de inversión inicial en pesos.

Descripción	Cantidad	Valor	Total
General			
Mes garantía arriendo	1	\$1.788.618	\$1.788.618
Diseño gráfico logo	1	\$200.000	\$200.000
Campaña lanzamiento	1	\$1.000.000	\$1.000.000
Evento inaugural	1	\$500.000	\$500.000
Diseño página web	1	\$336.000	\$336.000
Autorización Sanitaria SEREMI y conformación empresa	1	\$1.596.863	\$1.596.863
Sub total			\$5.421.481
Habilitación coworking			
Sillones	6	\$219.990	\$1.319.940
Mesas de trabajo	4	\$423.360	\$1.693.440
Escritorio	2	\$2.919.804	\$5.839.608

Proyector	1	\$499.990	\$499.990
Televisión 58"	1	\$399.990	\$399.990
Punto limpio (3 recipientes)	1	\$29.990	\$29.990
Taca - taca	2	\$83.993	\$167.986
Lockers	3	\$198.110	\$594.330
Mesa de pool	1	\$369.990	\$369.990
Cafetera	1	\$129.990	\$129.990
Sillas	20	\$30.590	\$611.800
Computadores HP	4	\$223.090	\$892.360
Impresora	2	\$139.990	\$279.980
Sub total			\$12.829.394
Habilitación boxes			
Compresor	2	\$888.771	\$1.777.542
Unidad Dental	5	\$1.897.479	\$9.487.395
Equipo rayos	1	\$3.425.000	\$3.425.000
Equipo blanqueamiento	1	\$1.025.000	\$1.025.000
Equipo cirugías	1	\$1.190.000	\$1.190.000
Esterilización	2	\$2.150.473	\$4.300.946
Equipo Endodoncia	1	\$415.000	\$415.000
Sub total			\$21.620.883
Habilitación			
Tabiquería (M2)	119	\$46.000	\$5.454.680
Piso box (M2)	55	\$13.788	\$758.313
Luminarias LED	10	\$27.132	\$271.320
Limpia pies corporativos	1	\$499.840	\$499.840
Repisa bodega (prefabricada)	7	\$46.590	\$326.130
Señalética	1	\$100.000	\$100.000
Cortinas	1	\$800.000	\$800.000
CCTV (domo)	4	\$126.990	\$507.960
Instalación CCTV	4	\$79.051	\$316.204
Troquelado puerta acceso	1	\$49.100	\$49.100
Decoración	1	\$2.000.000	\$2.000.000
Artefactos	15	\$48.480	\$727.200
Sub total			\$11.810.747
Total			\$51.682.504

Fuente: elaboración propia, 2018.

7.3 Costos administración (fijos)

Los costos fijos incluyen todos los costos que no varían en función de las ventas. En este ámbito tenemos básicamente los costos asociados al funcionamiento del coworking, tales como, remuneraciones del personal, cuentas básicas, mantenciones a mobiliario, eventos semanales, entre otros. En la tabla número 17 se muestra el desglose de los gastos correspondiente a un año.

Tabla 17: Detalle de gasto fijo anual en pesos.

Descripción	Cantidad	Valor	Total
Sueldo propietario	12	\$2.500.000	\$30.000.000
Sueldo Jefe Odontología	12	\$2.528.191	\$30.338.293
Sueldo Encargado de compras	12	\$992.714	\$11.912.569
Sueldo Community Manager	12	\$1.960.248	\$23.522.978
Arriendo	12	\$1.788.618	\$21.463.411
Mantenciones y repuestos	12	\$210.000	\$2.520.000
Internet	12	\$50.000	\$600.000
Agua	12	\$30.000	\$360.000
Luz	12	\$180.000	\$2.160.000
Servicios de RRHH y contabilidad	12	\$120.000	\$1.440.000
Gasto común	12	\$224.400	\$2.692.800
Insumo cafetería	12	\$150.000	\$1.800.000
Insumo oficina	12	\$50.000	\$600.000
Eventos	48	\$150.000	\$7.200.000
Retiro punto limpio	12	\$80.000	\$960.000
Artículos de aseo	12	\$80.000	\$960.000
Software clínica dental	12	\$57.000	\$684.000
Eventos	48	\$150.000	\$7.200.000
Total			\$146.414.051

Fuente: elaboración propia, 2018.

7.4 Costo variable

Para la determinación del costo variable se tomaron las siguientes consideraciones:

- Para el costo de los insumos se tomaron las especialidades expuestas en la tabla número 18 para un total de 5 boxes, esto quiere decir para un 100% de la capacidad del coworking. Esa cantidad total de insumos se multiplicó por el factor de utilización expuesto en la tabla número 14 y además se le agrego un factor de corrección del 10% para evitar posibles quiebres de stock. Las cotizaciones se realizaron en la empresa Baradent y el detalle se encuentra en el anexo número 4.

Tabla 18: Valores de insumos por especialidades para un 100% de capacidad en pesos.

Descripción	Valor unitario	Factor de corrección	Cantidad Box	Total por mes	Total por año
Periodoncia	\$226.588	1,1	5	\$1.246.234	\$14.954.808
Endodoncia	\$211.568	1,1	5	\$1.163.624	\$13.963.488
Restauración y prótesis	\$439.193	1,1	5	\$2.415.562	\$28.986.738
Cirugía	\$199.750	1,1	5	\$1.098.625	\$13.183.500
General	\$69.900	1,1	5	\$384.450	\$4.613.400
				Total	\$75.701.934

Fuente: elaboración propia, 2018.

- Para el cálculo de las mantenciones y repuestos del equipamiento dental, se fijará un monto de \$1.440.000 para el año uno y posteriormente se aumentará un 10% conforme avancen los años de evaluación.
- Para el cálculo de la gestión de residuos clínicos se fijó un valor inicial de \$80.000 y posteriormente se aumentará un 10% conforme avancen los años de evaluación, según precios de referencia obtenidos en la empresa Zublimed.
- Para el cálculo de los asistentes y recepcionista, el costo irá variando de la misma forma en que varía la dotación según lo se expuso en la tabla número 12.

Por lo tanto, si se lleva al número de años del horizonte de evaluación, se obtiene lo expuesto en la tabla número 19 mostrada a continuación.

Tabla 19: Costo variable en el horizonte de evaluación.

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Costo insumos	\$7.570.193	\$19.682.503	\$31.794.812	\$43.907.122	\$56.019.431	\$68.131.741	\$68.131.741	\$68.131.741	\$68.131.741	\$68.131.741
Mantenciones y repuestos	\$1.440.000	\$1.584.000	\$1.742.400	\$1.916.640	\$2.108.304	\$2.319.134	\$2.319.134	\$2.319.134	\$2.319.134	\$2.319.134
Gestión residuos	\$960.000	\$1.056.000	\$1.161.600	\$1.277.760	\$1.405.536	\$1.546.090	\$1.546.090	\$1.546.090	\$1.546.090	\$1.546.090
Asistentes	\$1.737.837	\$2.317.116	\$2.317.116	\$2.317.116	\$2.896.395	\$2.896.395	\$2.896.395	\$2.896.395	\$2.896.395	\$2.896.395
Recepcionistas	\$992.714	\$992.714	\$992.714	\$1.985.428	\$1.985.428	\$1.985.428	\$1.985.428	\$1.985.428	\$1.985.428	\$1.985.428
Total	\$12.700.745	\$25.632.333	\$38.008.642	\$51.404.066	\$64.415.094	\$76.878.788	\$76.878.788	\$76.878.788	\$76.878.788	\$76.878.788

Fuente: elaboración propia, 2018.

7.5 Costo ventas

Los costos de ventas incluyen todos los gastos necesarios para dar cumplimiento al plan de marketing expuesto en los capítulos anteriores. Cabe destacar que algunas actividades tales como gestión de la página web, administración de redes sociales y diseño de estrategias de venta, no están reflejadas en este punto ya que las realizará el Community Manager. Este costo de venta irá aumentando un 16% conforme aumentan las ventas. En la tabla número 20 se muestra el desglose de los gastos correspondiente a un año.

Tabla 20: Costos de ventas de un año.

Descripción	Cantidad	Valor	Total
Google Ads	12	\$151.000	\$1.812.000
Brochure corporativo	12	\$30.000	\$360.000
Publicación revistas especializadas	12	\$100.000	\$1.200.000
Volantes puerta a puerta	12	\$50.000	\$600.000
Eventos en universidades y ferias	12	\$250.000	\$3.000.000
Pendones y publicidad gráfica	2	\$60.000	\$120.000
Total			\$7.092.000

Fuente: elaboración propia, 2018.

7.6 Flujo de caja libre

Para la determinación del flujo de caja libre se tomarán las siguientes consideraciones:

- Proyección de ventas son las expuestas en el capítulo 7.1, con un crecimiento de un 16% hasta alcanzar el 90% de factor de ocupación de los boxes.
- Tasa de descuento que se utilizará será la tasa WACC.

- El método de depreciación se calculó según lo que indica el Servicio de Impuestos Internos. Se tienen dos grupos, el primero corresponde a los equipos de odontología, que están en la categoría equipos médicos en general, con una vida útil normal de 8 años. El monto por depreciar será \$ 21.620.883. El segundo grupo corresponde a la habilitación y al mobiliario en general, que se depreciará según la categoría de instalaciones en general, con una vida útil de 10 años. El monto por depreciar será \$ 24.640.141.
- La tasa de impuesto tomada fue la correspondiente la tasa general del impuesto de primera categoría correspondiente a un 25%.
- El capital de trabajo contempla lo necesario para operar los primeros años hasta que el coworking sea sostenible.

Tabla 21: Flujo de caja libre en 10 años (valor en miles de peso).

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ventas		\$65.815	\$171.827	\$277.422	\$383.018	\$488.197	\$593.792	\$593.792	\$593.792	\$593.792	\$593.792
Costo variable		-\$12.701	-\$25.632	-\$38.009	-\$51.404	-\$64.415	-\$76.879	-\$76.879	-\$76.879	-\$76.879	-\$76.879
Depreciación		-\$5.167	-\$5.167	-\$5.167	-\$5.167	-\$5.167	-\$5.167	-\$5.167	-\$5.167	-\$2.464	-\$2.464
Margen bruto (EBIT)		\$47.947	\$141.028	\$234.247	\$326.447	\$418.615	\$511.746	\$511.746	\$511.746	\$514.449	\$514.449
Costos administración		-\$146.414	-\$146.414	-\$146.414	-\$146.414	-\$146.414	-\$146.414	-\$146.414	-\$146.414	-\$146.414	-\$146.414
Costos ventas		-\$7.092	-\$8.227	-\$9.543	-\$11.070	-\$12.841	-\$14.896	-\$21.323	-\$21.323	-\$21.323	-\$21.323
Margen op. (EBITDA)		-\$105.559	-\$13.613	\$78.290	\$168.963	\$259.359	\$350.437	\$344.010	\$344.010	\$346.713	\$346.713
Impuestos		\$0	\$0	-\$19.572	-\$42.241	-\$64.840	-\$87.609	-\$86.002	-\$86.002	-\$86.678	-\$86.678
Intereses		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
NOPAT		-\$105.559	-\$13.613	\$58.717	\$126.722	\$194.520	\$262.827	\$258.007	\$258.007	\$260.034	\$260.034
Depreciación		\$5.167	\$5.167	\$5.167	\$5.167	\$5.167	\$5.167	\$5.167	\$5.167	\$2.464	\$2.464
Inversión en capital de trabajo	-\$108.838	-\$8.446	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$117.284
Inversión en equipamiento y habilitación	-\$51.683	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Flujo caja libre	-\$160.521	-\$108.838	-\$8.446	\$63.884	\$131.889	\$199.687	\$267.994	\$263.174	\$263.174	\$262.498	\$379.783

Fuente: elaboración propia, 2018.

7.7 Valorización Dental - Cowork

Para la valorización de Dental – Cowork se utilizará el método de descuentos por flujos de cajas. Esto quiere decir, se tomarán los flujos calculados en el capítulo anterior 7.6 y se descontarán a la tasa del costo medio ponderado del capital, también conocida como WACC. Adicional a eso, esta tasa se considerará constante a lo largo del período de evaluación. Para obtener el WACC se calculará la tasa del patrimonio (re), mediante la fórmula del CAPM (*capital asset pricing model*).

Dado que la evaluación de este emprendimiento es a 10 años de plazo, se utilizará como tasa libre de riesgo (rf) la tasa del bono del banco central a 10 años correspondiente a 2,74%. Con respecto al premio riesgo del mercado (rm-rf) se utilizará lo expuesto por el sitio web Damodaran actualizado a enero de 2018, específicamente para Chile (Damodaran, 2018), con un valor de 5,78%. Para el cálculo del beta, también se utilizará la información provista por el sitio web Damodaran, específicamente la clasificación de centros de salud (healthcare facilities), donde se obtiene un beta de 0,51. Finalmente, para obtener el WACC se utilizará lo que se expuso en el punto 7.4 respecto a que no se considera deuda, todo estará financiado por patrimonio, por lo que la proporción de pasivo con activo y deuda con activo será igual a 1. Con respecto a la tasa de interés de la deuda (rd), se tomará lo expuesto por la Superintendencia de Bancos e Instituciones financieras (SBIF) vigentes al año 2018, escogiendo la categoría de operaciones no reajustables en moneda nacional 90 días o más, con un valor de interés corriente de 5,22%.

Para determinar el valor residual se tomará en función de un flujo a perpetuidad con parámetro de crecimiento constante (g). El crecimiento dado por la industria de la salud bucal en Santiago correspondiente a un 4%. Por lo tanto, se resume todo lo que se mencionó anteriormente y se exponen los resultados en las tablas número 22 y número 23.

Tabla 22: Valores de tasa de patrimonio y WACC.

	Descripción	Valor
CAPM	rf	2,74%
	Beta	0,51
	rm	8,52%
	re	5,69%
WACC	Patrimonio	1
	Activos	1
	Pasivos	1
	rd	5,22%
	WACC	9,92%
	g	4%

Fuente: elaboración propia, 2018.

Tabla 23: Valor Dental – Cowork (valor en miles de peso).

Descripción	Valor
Valor año 1 - año 10	\$606.874
Valor residual	\$6.671.857
Total	\$7.278.731

Fuente: elaboración propia, 2018.

7.8 Indicadores financieros

Dado lo anterior expuesto y considerando una inversión inicial de \$201.927.000 se obtiene una tasa interna de recuperación (TIR) de 35,12%, un valor actual neto de \$606.874.000 y un payback de 5 años, para un escenario normal, tal como se muestra en la tabla número 24.

Tabla 24: Indicadores financieros

Descripción	Valor
TIR	35,12%
VAN (miles de peso)	\$606.874
Payback	5 años

Fuente: elaboración propia, 2018.

7.9 Análisis sensibilidad

Las ventas proyectadas en este capítulo son en un escenario realista, donde se toma la línea de crecimiento de ambos mercados y se asume que la eficiencia operativa será de un 100%. Como el valor de los planes son fijos, la parte variable de las proyecciones las determina el factor de ocupación, que va de la mano con la cantidad de planes vendidos. En función de eso, se analizarán dos escenarios, uno pesimista y otro optimista. En el caso pesimista, se tomará una disminución de un 10% de las ventas y se proyectará el flujo de caja libre (ver anexo 5). Mientras que para el escenario optimista se considerará un aumento de un 10% de las ventas (ver anexo 6). Por lo tanto, se obtienen los valores que se exponen en la tabla número 25.

Tabla 25: Resumen análisis de sensibilidad, valores en miles de peso.

	Pesimista	Base	Optimista
Variación venta	-10%	0	10%
Inversión inicial	\$51.683	\$51.683	\$51.683
Capital de trabajo inicial	\$158.231	\$117.284	\$93.810
Total inversión inicial	\$209.914	\$168.967	\$145.493
TIR	24,81%	35,12%	44,79%
VAN	\$368.688	\$667.076	\$836.054
Payback	6 años	5 años	4 años

Fuente: elaboración propia, 2018

Según los valores expuestos anteriormente, se puede inferir que aún en un escenario pesimista, donde las ventas bajan un 10%, la inversión inicial se sigue pagando y la rentabilidad del proyecto es mayor que la tasa de descuento. Por el lado del payback este aumentaría a 6 años. Lo cual nos muestra que el proyecto no es tan sensible a la baja de ventas y se mantiene más bien estable. Si miramos el escenario optimista, donde las ventas aumentan en un 10%, el resultado es aún mejor, ya que se aumenta la tasa interna de retorno, aumenta el valor actual neto y se baja en un año el payback respecto del escenario base. Los porcentajes de variación respecto del año base serían los expuestos en la tabla número 26. El mayor impacto negativo lo tendría la disminución de un 45% del valor actual neto

en el escenario pesimista. Mientras que la variación positiva mayor se presenta en el aumento de la tasa de retorno interno en un 28% para el escenario optimista. En conclusión, los tres escenarios propuestos serían rentables y se muestran en la tabla número 26.

Tabla 26: Variaciones porcentuales respecto escenario base.

	Pesimista	Optimista
Capital de trabajo inicial	35%	-20%
TIR	-29%	28%
VAN	-45%	25%

Fuente: elaboración propia, 2018

Por otra parte, se hace un análisis de sensibilidad utilizando la eficiencia operacional y las ventas viendo como impacta en el valor actual neto. Por el lado de la eficiencia, se tomaron valores de 0,7 a 1,3. Mientras que por el lado de las ventas se tomaron valores de 0,8 a 1,5. Por tanto, se obtienen las variaciones del valor actual neto expuestas en la tabla número 27.

Tabla 27: Análisis de sensibilidad VAN

		Ventas							
	\$606.874	0,8	0,9	1	1,1	1,2	1,3	1,4	1,5
Eficiencia	0,7	-495.858	-279.045	-62.233	154.579	371.391	588.204	805.016	1.021.828
	0,8	-217.063	-251	216.561	433.374	650.186	866.998	1.083.811	1.300.623
	0,9	-223	216.589	433.402	650.214	867.026	1.083.838	1.300.651	1.517.463
	1	173.249	390.061	606.874	823.686	1.040.498	1.257.311	1.474.123	1.690.935
	1,1	315.181	531.993	748.805	965.618	1.182.430	1.399.242	1.616.055	1.832.867
	1,2	433.457	650.270	867.082	1.083.894	1.300.707	1.517.519	1.734.331	1.951.143
	1,3	533.537	750.350	967.162	1.183.974	1.400.787	1.617.599	1.834.411	2.051.223

Fuente: elaboración propia, 2018

Esto permite concluir que existen muy pocas zonas rojas en la tabla donde el escenario no es rentable, todo lo contrario, si se logra ser eficiente en alguna de las dos variables, los retornos serán mucho más de lo esperado.

7.10 Análisis riesgo

Todos los negocios tienen riesgos que pueden comprometer los objetivos planificados y esperados. Para ello es importante identificarlos y poder trazar algún plan de acción para controlar el posible impacto de ellos mismos. A continuación, se enumeran los riesgos identificados más importantes y su manera de mitigarlos:

- **Disminución de la venta proyectada:** El flujo de caja está en función de las ventas y gran parte del resultado depende de un buen desempeño al momento de vender. Una medida de mitigación de esto son los no tan elevados costos fijos, que hacen que con un nivel de venta menor se logren pagar de todas formas. Otra medida adicional, es que se apoyará con mayores actividades de marketing para revertir estas posibles caídas.
- **Riesgos operacionales:** Para controlar este riesgo, se contratará los servicios de la empresa Yo Reserva, especialista en la gestión de clínicas dentales, específicamente en gestión de pacientes, fichas médicas, CRM, entre otras. Además, es de vital importancia la constante supervisión del propietario de este emprendimiento para que todo se desarrolle según lo planificado.
- **Implementación y habilitación:** Para controlar este riesgo, se buscará asesorías con constructoras con experiencia en habilitación de clínicas dentales.
- **Dificultad para encontrar profesionales:** Para controlar este riesgo, se ofrecerá un sueldo un 5% mayor al del mercado, de manera de hacer atractivo el pertenecer al equipo de trabajo de Dental – Cowork.
- **Negligencias:** En negocios relacionados con el área de la salud hay un riesgo latente de negligencias por parte de los profesionales. Para controlar

este riesgo, se contratará un profesional con 10 años de experiencia que supervisará los procedimientos dentales de todos los odontólogos, controlando los procesos.

- **Riesgos legales:** Para mitigar los riesgos legales, el propietario de este emprendimiento deberá velar por el irrestricto cumplimiento de toda la normativa impuesta por el estado de Chile, tomando especial cuidado con lo relativo al SEREMI de salud.
- **Riesgo de penetración del mercado:** Debido a que esta propuesta es sumamente innovadora y rupturista, se expone al riesgo de penetración del mercado. Para mitigar este problema, se realizará una campaña de lanzamiento de dos meses previo a la apertura de la Clínica para dar a conocer de manera detallada la nueva propuesta de valor.

8. FUENTES DE FINANCIAMIENTO

La inversión total que se requiere para poder implementar este emprendimiento es de \$168.966.504, que corresponden a \$51.682.504 de habilitación del coworking y \$117.284.000 de capital de trabajo. Para financiar este monto se propone una estructura compuesta por tres socios que aportaran el capital requerido y no se acudirá a entidades bancarias para pedir dinero en nombre de la empresa. En ese sentido la sociedad estará compuesta en un 40% por el gestor de esta idea, que a su vez oficiará de administrador, quedando con la propiedad mayor de este emprendimiento. Los otros dos socios aportarán el 60% restante en partes iguales, tal como se indica en la tabla número 28. Luego de este aporte inicial, los flujos de cajas generados serán suficientes para auto sustentar este emprendimiento. La conformación de la empresa será por medio de una sociedad comercial de responsabilidad limitada para que los socios solamente respondan hasta el monto de sus aportes y debido a su facilidad de conformación y administración (respecto de las sociedades anónimas).

Tabla 28: Desglose de inversión.

	Porcentaje	Monto
Inversión socio mayoritario	40%	\$67.586.602
Inversión socio 1	30%	\$50.689.951
Inversión socio 2	30%	\$50.689.951
Total	100%	\$168.966.504

Fuente: elaboración propia, 2018

Desde el punto de vista financiero, la atractividad de este negocio radica en la tasa de retorno de un 35,12% mucho más alta que el rendimiento que ofrecen fondos mutuos y los depósitos a plazo o la inversión inmobiliaria. Pero además presenta una serie de factores llamativos, tales como:

- Baja inversión en activos fijos lo que conlleva a un bajo apalancamiento operativo.

- Necesidad alta de salud bucal con una estrategia de precios bajos.
- Nuevo canal de distribución para servicios de odontología.
- Procesos operacionales externalizados por lo que se tiene controlado el gasto fijo.
- Negocio no explotado en el país y con alto potencial de crecimiento.
- Casos de éxitos en el extranjero para negocios similares.
- Posibilidad de asociaciones con las universidades que no tengan clínicas para sus alumnos.
- Bajas barreras de salida del negocio, debido a la baja inversión inicial en equipos.

9. CONCLUSIONES

Dental – Cowork es un emprendimiento que busca abrir mercado en la industria de la salud bucal entregando una propuesta de valor distinta, fundamentado en el concepto colaborativo y dinámico del coworking. A su vez, es una oportunidad para todos los odontólogos que quieran manejar sus horarios y desarrollar su carrera profesional de manera independiente. Los atributos principales en los que esta fundado este negocio se conectan con las necesidades de los jóvenes de hoy, donde todo es más flexible, la calidad de vida es fundamental y la creación de comunidad, son pilares fundamentales e intransables para la generación millennials. Esto refleja una oportunidad de entrar en una industria donde cada vez es más difícil insertarse de manera profesional, debido a la saturación de la oferta de odontólogos en el ámbito privado. Por lo que los esfuerzos de marketing apuntarán a seducir a jóvenes odontólogos que están en sus últimos años de estudios, realizando campañas directas y agresivas en las universidades.

Durante el desarrollo de este trabajo se logró identificar la creciente demanda por espacios de trabajos colaborativos en Chile y su gran posicionamiento a nivel mundial. Por otra parte, en el estudio de mercado realizado, se percibe una aceptación por esta nueva idea, sobre todo por lo llamativa e innovadora, atacando el problema de jóvenes odontólogos que quieren emprender, pero tienen a su haber un alto costo para instalarse con una clínica dental propia.

Desde el punto de vista de la competencia, se deben mirar las clínicas dentales convencionales, éstas se encuentran atomizadas, no presentando un actor 100% dominante, sino más bien se tiene la presencia de una gran cantidad de competidores esparcidos a lo largo de la región metropolitana. Cabe destacar, que no existe una clínica dental coworking en Chile.

Si se miran los indicadores financieros estos son auspiciosos, debido a la tasa interna de retorno de un 35,12% y un valor actual neto de \$606.874.000. Para

poder cumplir estos indicadores, los riesgos identificados deben estar controlados, siendo el riesgo más importante el de las ventas y la eficiencia operativa, ya que, según lo mostrado en el análisis de sensibilidad, ante ventas bajo lo proyectado sumado con una eficiencia operacional bajo el 90%, el valor actual neto del proyecto es negativo.

Por lo tanto, bajo todo el análisis realizado durante todo este trabajo se recomiendan las siguientes observaciones:

- La expansión de este modelo de negocio es altamente probable, ya que, dentro de la investigación se identificaron que algunas universidades no cuentan con sus propios centros dentales para realizar las clases prácticas de sus alumnos, por lo que se podrían realizar alianzas con estas universidades. También, se podrían crear alianzas con el colegio de dentistas de Chile y entidades gubernamentales.
- Al ser una idea novedosa que no existe en el mercado, la campaña de lanzamiento es fundamental. Es ahí donde se deben poner los mayores esfuerzos y dirigir bien el mensaje al target para que la propuesta de valor llegue de manera correcta, exitosa y atraiga a los futuros clientes.
- Debido a la inexperiencia del propietario de este emprendimiento en la industria de la salud, se recomienda contratar a todo el personal experto tres semanas antes de la apertura del coworking, para asegurar el correcto funcionamiento operacional y evitar los posibles errores.
- No se debe dejar de lado en ningún momento el plan de marketing, ya que es la principal herramienta para lograr el nivel de ventas proyectadas.
- Se debe asegurar la calidad del servicio, tanto a los clientes del coworking como los clientes finales.

10. BIBLIOGRAFÍA

- Asistenciales, S. d. (s.f.). *Oferta de profesionales de la salud en Chile*. Santiago: Ministerio de Salud.
- Caglieri, I. (2017). *Tesis de magister*. Santiago: Universidad de Chile.
- Damodaran. (1 de Enero de 2018). <http://pages.stern.nyu.edu>. Obtenido de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem. http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.h
- Houssein, S. (01 de Junio de 2014). *Radio Uchile*. Obtenido de <http://radio.uchile.cl/2014/06/01/los-factores-del-alza-de-precios-de-los-ultimos-anos/>
- Internacional, F. D. (2015). *Atlas de la Salud Bucodental*. Brighton: Federación Dental Internacional.
- Internos, S. I. (01 de Septiembre de 2016). *Estadísticas de empresa por región*. Obtenido de Servicios Impuestos Internos: http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_region.htm
- Odontología, A. d. (2016). *Catastro nacional de estudiantes de odontología*. Santiago: asociación de estudiantes de odontología.
- Salud, M. (1 de Enero de 2006). www.crecontigo.gob.cl. Obtenido de Encuesta de calidad de vida 2006: <http://www.crecontigo.gob.cl/wp-content/uploads/2015/11/ENCAVI-2006.pdf>
- Salud, O. M. (1 de Abril de 2012). *Nota informativa 318*. Obtenido de www.who.int: <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs318/es/>
- Soto, L. y. (2007). *Diagnóstico nacional de salud bucal del adolescente de 12 años*. Santiago: Ministerio de Salud.
- Universidad de Chile. (2008). AA. Santiago: U Chile.

11. ANEXOS

11.1 Anexo 1: Matriz fuerzas de Porter

		No atractivo	Medio	Atractivo	
		Alto	Medio	Bajo	
Barreras de entradas					
1	Alta inversión en activos			1	Alto
2	Conocimientos específicos	1			
3	Posicionamiento de marca		1		
4	Costos fijos v/s variables	1			
5	Reacción de competidores conocida			1	
6	Regulación de la industria	1			
7	Saturación del mercado	1			
8	Experticia para iniciar operaciones		1		
Subtotal		50%	25%	25%	
Poder de los compradores					
1	Asociación de compradores		1		Bajo
2	Impacto nivel de servicio			1	
3	Lealtad a la marca			1	
4	Costo de cambio			1	
Subtotal		0%	25%	75%	
Poder de los proveedores					
1	Oferta de proveedores de insumos			1	Bajo
2	Oferta de proveedores de equipamiento			1	
3	Oferta de proveedores de mantenciones			1	
4	Atomización de proveedores		1		
Subtotal		0%	25%	75%	
Sustitutos					
1	Odontólogos independientes			1	Bajo
2	Propensión del comprador al sustituto			1	
3	Costos de cambio	1			
4	Calidad sustituto		1		
Subtotal		25%	25%	50%	
Barreras de salidas					
1	Activos difíciles de vender (especializados)		1		Medio
2	Barreras de conocimiento			1	

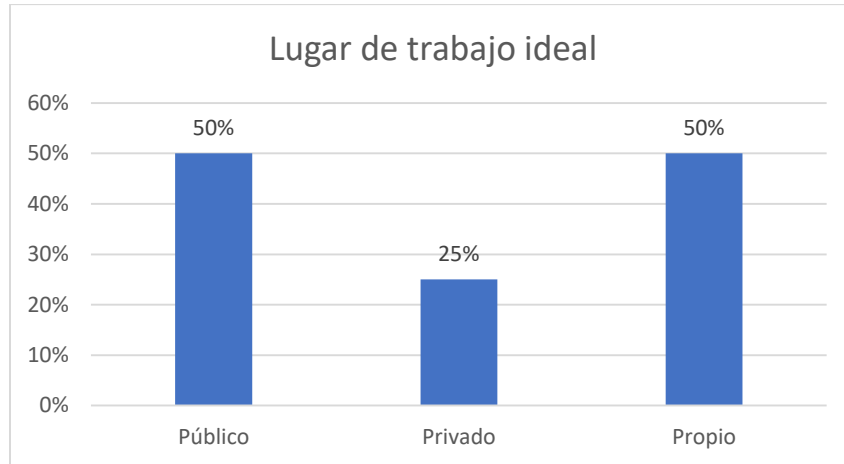
3	Restricciones gubernamentales y sociales			1	
4	Valor final activos		1		
5	Cierre de operaciones		1		
	Subtotal	0%	60%	40%	
Rivalidad entre la competencia					
1	Atomización de competencia	1			Alto
2	Crecimiento de la industria	1			
3	Relación precio / calidad		1		
4	Actor dominante			1	
	Guerra de precios	1			
	Subtotal	60%	20%	20%	
	Total	23%	30%	48%	

11.2 Anexo 2: Análisis de entrevistas

1. ¿Cuántos años tienes?
2. ¿Estás trabajando? Si la respuesta es no ¿En qué año de universidad vas?
3. ¿Cuál sería tu lugar de trabajo ideal, privado, público, propio?
4. ¿Dónde te gustaría que estuviera ubicada una clínica?
5. ¿Te gustaría arrendar sillones por sesiones? ¿Porqué?
6. ¿Trabajarías en un espacio Cowork de odontólogos?
7. Valoras administrar tu propio tiempo ¿Cuántas horas trabajarías a la semana?
8. ¿Por qué valorarías arrendar?
9. ¿Cuál es la marca de los implementos que te gusta trabajar y de los insumos?
10. ¿Qué tipo de clientes te gustaría atender, que edades?
11. ¿Qué especialidades te gustaría atender?
12. ¿Qué horarios te gustaría trabajar?
13. ¿Cuál serían los implementos mínimos que debería tener un box?
14. ¿Qué servicios te gustaría que prestará un espacio de trabajo Cowork adicionales al arriendo de box? ¿marketing, contabilidad, etc.?

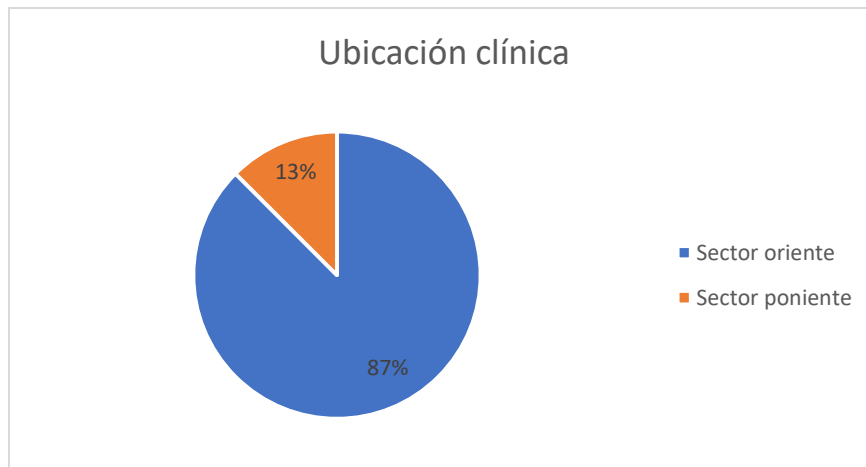
15. ¿Cuántos estarías dispuesto a pagar por este servicio? ¿Te gustaría que fuera un porcentaje de las atenciones o un costo fijo?

Ilustración 19: Gráfico pregunta 3 entrevista



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Ilustración 20: Gráfico pregunta 4 entrevista



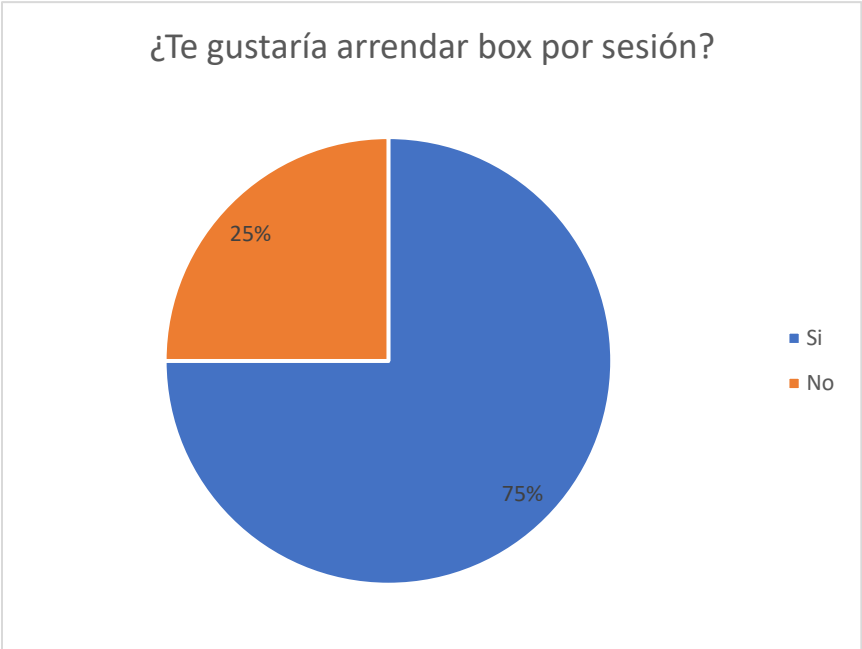
Fuente: Elaboración propia, 2018.

Ilustración 21: Gráfico pregunta 5 entrevista



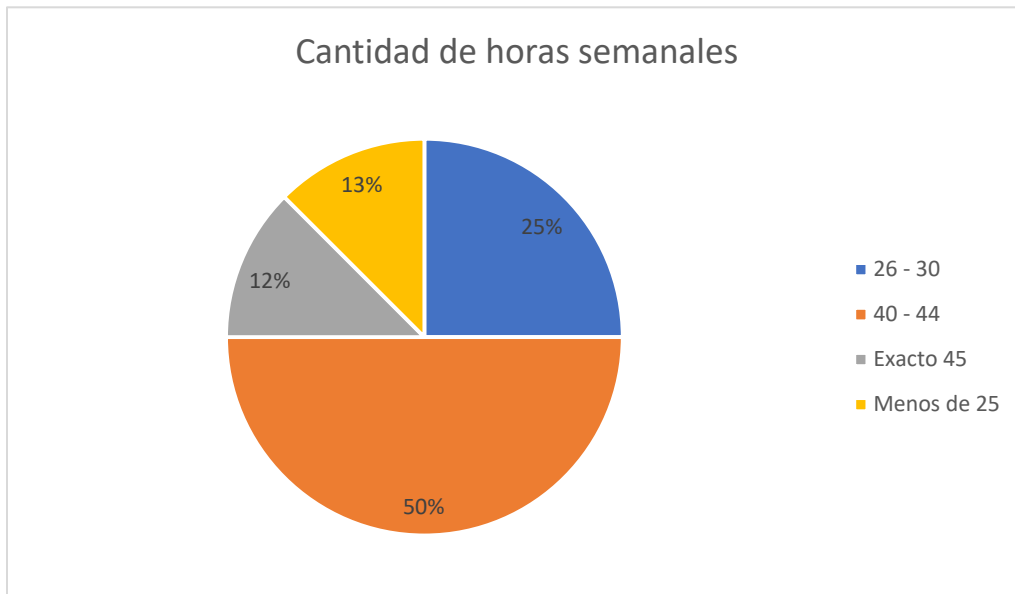
Fuente: Elaboración propia, 2018.

Ilustración 22: Gráfico pregunta 6 entrevista



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Ilustración 23: Gráfico pregunta 7 entrevista



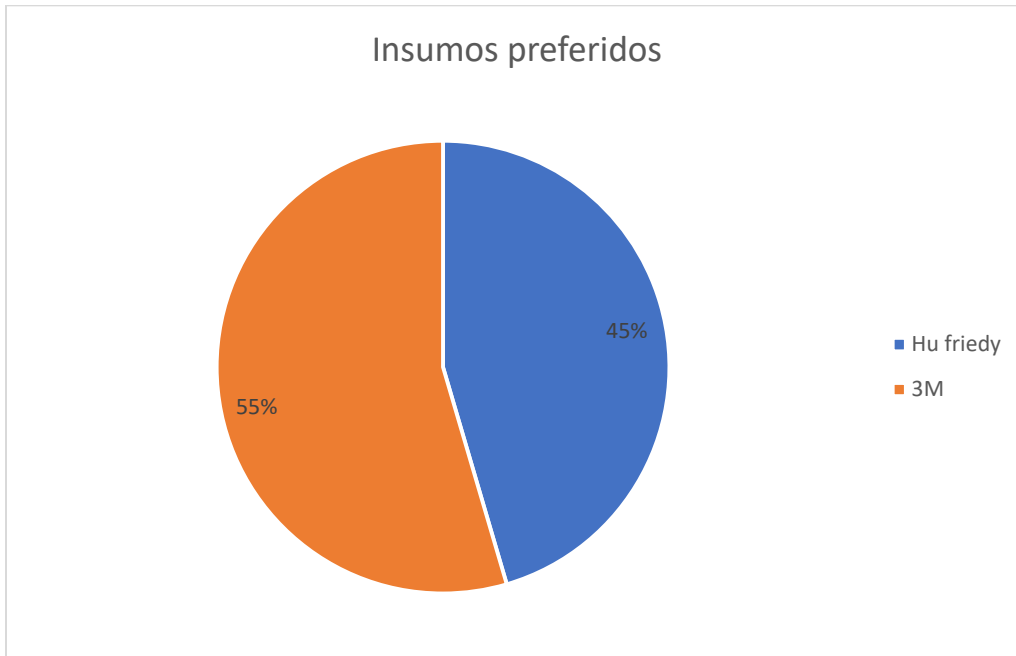
Fuente: Elaboración propia, 2018.

Ilustración 24: Gráfico pregunta 7 entrevista



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Ilustración 25: Gráfico pregunta 9 entrevista



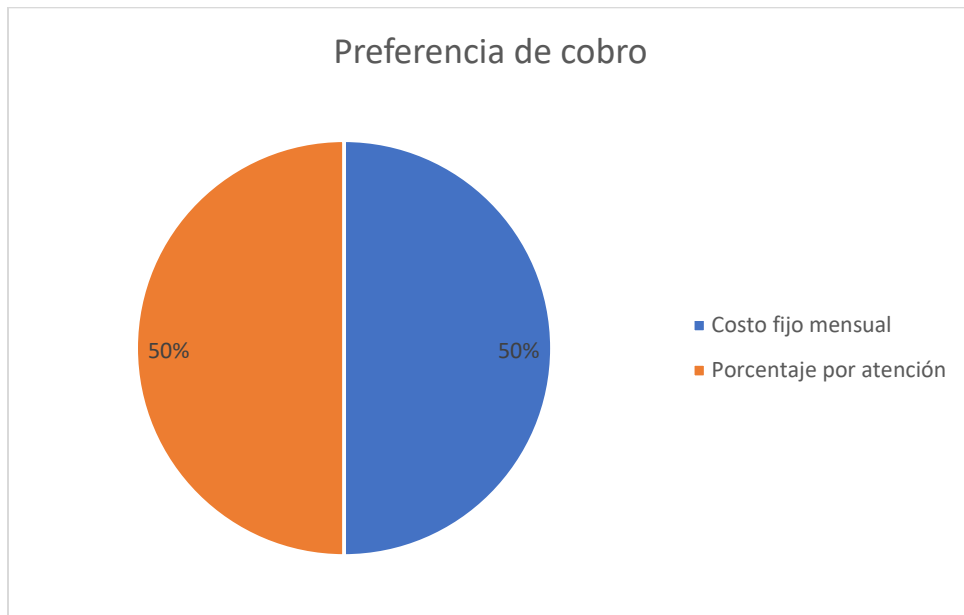
Fuente: Elaboración propia, 2018.

Ilustración 26: Gráfico pregunta 14 entrevista



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Ilustración 27: Gráfico pregunta 15 entrevista



Fuente: Elaboración propia, 2018.

11.3 Anexo 3: Cotizaciones equipamientos

Consultorio Modelo TY-830





COD.
CON-2653

Sujeto Disponibilidad de Stock

\$ 2.258.000.-

Precio Oferta Lanzamiento - Con IVA



- DISPONIBLE EN ORO Y COLORES

Incluye:

- Taburete - Toye
- + Kit Profesional M:4 - Coxo
- + Aeropulidor M:4 - Coxo





Sillón con motor silencioso libre de aceite, reposa cabeza ajustable, 2 apoya brazos, derecho desplazable, vuelta a cero, movimiento trendelenburg. Unidad con brazo neumático.
1 jeringa triple, 2 terminales de alta, 1 terminal de baja, 2 terminales fibros, negatoscopio, 1 bandeja acero, 1 bandeja auxiliar. Unidad de agua con cuba de porcelana desplazable en 180°, agua caliente, 1 jeringa triple, 1 eyector y 1 hemosuctor venturi, 1 lámpara fotocurado led.
Reflector led con regulación de intensidad desde 5.000 a 20.000 lux.
Colores disponibles:
 Plata, Azul Marino, Celeste, Verde Agua.
Garantía 12 meses.
Marca Toye, China.





1500/50 U.Force Italia 1-2 Clínicas

15%
Descuento

FOR-4504



- Compresor dental air med sin aceite.
 - Operativo para 1-2 clínicas, tanque nacional de 50 lts.,
 - Motor 1,5 hp 110 lts/minuto.
 - Peso 40 kg. medidas: 80 x 45 x 45 cms.
 - 1 Cabezal fabricado en duraluminio.
- Marca FIAC, Italia.

\$ 953.959 - c/IVA.

2000/50 U.Force Italia 2-3 Clínicas

15%
Descuento

FOR-4505



- Compresor dental air med sin aceite
 - Operativo para 2-3 clínicas, tanque 50 lts. nacional, 100 libras
 - Motor 2 hp, 150 lts/minuto
 - Peso 50 kgs. medidas: 70x85x50 cms.
 - Cabezal en duraluminio
- Marca FIAC, Italia.

\$ 1.244.279 - c/IVA.

3000/100 Tandem 2X1.5 U.Force 3-4 Clínicas

15%
Descuento

FOR-4503



- Compresor Tandem 3000/100 operativo para 3 a 4 clínicas, motor italiano montado sobre tanque nacional. Sin aceite, cabezal en duraluminio. Motor 2 x 1,5 hp Casual de suministro 220 lt/min. Capacidad de aspiración 300 lt/min. Volumen depósito 100 lt, Presión 5 bar Nivel sonoro <75dB, Peso neto 70 kg. Medidas 1,20x 0,80x0,50 cms.
- Marca FIAC, Italia.

\$ 2.288.940 - c/IVA.

4000/100 Tandem 2X2 U.Force 4-5 Clínicas

15%
Descuento

FOR-4864



- Compresor Tandem 4000/100 motor italiano montado sobre tanque nacional. Operativo para 4 a 5 clínicas. Sin aceite, cabezal en duraluminio 2 Motores de 2 hp. Rango PS 90 a 120. Capacidad de entrega 400 lt/min. Volumen de depósito 100 lt. Presión 5 bar Nivel sonoro <75 dB. Peso neto 120 kg Medidas 1,20x0,80x0,50 cms
- Marca FIAC, Italia.

\$ 2.876.270 - c/IVA.

Casa Matriz
Ruta 5 Bar. Km 4
Padre Las Casas
Temuco
Fono: 45 2 935000
surdent@surdent.cl

Santiago
Calle Thayer Ojeda
N° 6191, O11321
Reñaca, Maipo
Fono: 2 2 3356424
santiago@surdent.cl

Concepción
Cochrane N° 635, O1602
Toro A. Ed. Centro Plaza
Fono: 41 2 336027
concepcion@surdent.cl

Temuco
M. Monti N° 1027, O1303
Cofre de Tunco
Fono: 45 2 295711
temuco@surdent.cl

Puerto Montt
Varela N° 600, O1303
Fono: 55 2 254863
puertomontt@surdent.cl

Visítanos en: www.surdent.cl

Surdent

Casa Matriz: Salida Sur de Temuco Km.4 Padre Las Casas
 Telefono: 452-335003
 Sitio web: www.surdent.cl
 Sucursal: Santiago - Fono: 2.23358424



Cotización N° 14492


Razón social:	Estimado Cliente	Rut:	107-4
Dirección:			
Giro	Particular	Vendedor:	Caceres Penroz Francisco
Atención:		Emisión:	09/11/2018
Comuna	Santiago	Comuna	Sin comuna
		Vencimiento:	24/11/2018
		Cond. Vta:	CONTADO

Item	Código	Descripción	Unid	Cant	Precio Unit	Subtotal	Descuento %	Neto
1	NAT1569	Consultorio G3 F	UN	1	\$ 3.375.811	\$ 3.375.811	25	\$ 2.531.858
2	NAT6890	Consultorio G2 F	UN	1	\$ 3.134.139	\$ 3.134.139	25	\$ 2.350.604
3	TUT4154	Autoclave Mod.2540 MK Semi-Autom.23Lt	UN	1	\$ 2.389.714	\$ 2.389.714	10	\$ 2.150.743
4	NSK9295	KIT M4 FX-205+FX65+FX23+PMax2	UN	1	\$ 407.807	\$ 407.807	15	\$ 346.636
5	DOC9307	Rollo p/esterilizar c/ind. 20cm. 200mt.	UN	1	\$ 23.950	\$ 23.950	10	\$ 21.555
6	FOR4505	2000/50 U.Force Italia 2-3 Clinicas	UN	1	\$ 1.045.613	\$ 1.045.613	15	\$ 888.771
7	NAT84	Taburete Syncrus GL	UN	1	\$ 165.529	\$ 165.529	25	\$ 124.147
8	VAR9	Instalacion	UN	1	\$ 150.000	\$ 150.000	0	\$ 150.000

Sub Total	\$ 8.564.314
Descuento Gbl.	0 %
Flete	\$ 0
Neto	\$ 8.564.314
IVA	\$ 1.627.220
Total	\$ 10.191.534

11.4 Anexo 3: Cotizaciones de insumos

Insumos periodoncia



Viña del Mar 2/MARZO/2018








JOCELYN CHAVEZ HERRERA INSUMOS MEDICOS BARADENT SPA
RUT: 76.226.228-2
 Dirección: 1 NORTE 1117 - Viña del Mar
 www.baradent.cl / ventas@baradent.cl
 Telefonos: 32 268 1451 - 32 328 1329

Cotización N°: 2.268


Cliente: ESTUDIANTE UNAB VIÑA DEL MAR - LISTA PERIODONCIA 41	Rut: 3-2
Dirección: ESTUDIANTE UNAB VIÑA DEL MAR	Comuna: VIÑA DEL MAR
Contacto:	Fono:
Medio de Pago: TRANSF ELECTRONICA	Vendedor: KEMBERLY

codigo	Cant	Descripción	Valor c/iva	Total
DVHF0016	2	SONDA U.OF NORTH CAROLINA, PCPUNC156 ,HU-FRIEDY	14.950	29.900
GER26		Opcion Sonda CAROLINA DEL NORTE UNC GERMANY	9.990	0
DVHF0014	1	SONDA NABERS #Q-2N ,COLOR-CODIFICADO ,PQ2N6 , HU-FRIEDY	24.650	24.650
GER002		Opcion Sonda NABERS 2PQN GERMANY	9.990	0
DVHF0036	2	JACQUETE 30/33 ANTERIORES HU FRIEDY	17.290	34.580
DVHF0022	1	CURETAS GRACEY RIGID,5/6, HU FRIEDY	18.240	18.240
DVHF0023	1	CURETAS GRACEY RIGID,7/8, HU FRIEDY	18.240	18.240
DVHF0025	1	CURETAS GRACEY RIGID,11/12, HU FRIEDY	18.240	18.240
DVHF0038	1	CURETAS GRACEY RIGID,13/14, HU FRIEDY	18.240	18.240
DVHF0030	1	CURETAS MINI FIVE,3/4, HU FRIEDY	18.240	18.240
DVHF0034	1	CURETAS MINI FIVE,11/12, HU FRIEDY	18.240	18.240
DVHF0035	1	CURETAS MINI FIVE,13/14, HU FRIEDY	18.240	18.240
DVHF0076	1	CURETAS SUB CERO SUB-0 HU FRIEDY	17.290	17.290
BA00288	1	PUNTA P1 PARA EMS WOODPECKER	9.990	9.990
BA01259	1	PUNTA P3 PARA EMS WOODPECKER	13.290	13.290
BA01639	1	PUNTA G4 ULTRASONIDO WOODPECKER	10.990	10.990
BA00552	1	ESCOBILLA DE PROFILAXIS COPA BLANDA C/A OME	390	390
BA00184	1	ESCOBILLA DE PROFILAXIS COPA DURA C/A	390	390
BA00101	1	COPA GOMA PROFILAXIS PARA C/A UNID	490	490


Condiciones Generales	Neto: 226.588
Valores Incluyen IVA	
Esperando una buena acogida me despido	IVA: 43.052
Validez Cotización: 10 días corridos	Total: 269.640

Insumos endodoncia


		Villa del Mar 2/MARZO/2018		
JOCELYN CHAVEZ HERRERA INSUMOS MEDICOS BARADENT SPA RUT: 76.226.228-2 Dirección: 1 NORTE 1117 - Villa del Mar www.baradent.cl / ventas@baradent.cl Telefonos: 32 268 1451 - 32 328 1329		Cotización N°: 2.265		
Cliete:	ESTUDANTE UNAB VIÑA DEL MAR	Rut:	3-2	
Dirección:	ESTUDANTE UNAB VIÑA DEL MAR	Comuna:	VIÑA DEL MAR	
Contacto:		Fono:		
Medio de Pago:	TRANSF ELECTRONICA	Vendedor:	KEMBERLY	
codigo	Cant	Descripción	Valor c/iva	Total
OPCIÓN LIMA MAILLEFER - READY STEEL				
DYM067	1	LIMA K N°15-40 DE 25MM READY STEEL	10.150	10.150
DYM068	1	LIMA K N°15-80 DE 25MM READY STEEL	12.620	12.620
DYM066	1	LIMA K N°15 DE 25MM READY STEEL	10.150	10.150
DYM065	1	LIMA K N°10 DE 25MM READY STEEL	10.150	10.150
DYM085	1	LIMA NITIFLEX N°15-40 DE 25 MM MAILLEFER	19.940	19.940
DYM055	1	LIMA K FLEXOFIL N°15-40 DE 25MM READY STEEL	10.150	10.150
DYM126	1	LIMA K FLEXOFIL N°20 DE 25MM READY STEEL	10.150	10.150
DYM056	1	LIMA K FLEXOFIL N°15-40 DE 31MM READY STEEL	10.150	10.150
BA00034	1	TLJERA PARA ORO O METALES RECTA O CURVA	2.350	2.350
BA00257	2	LOSETA 10 X 10 X 5MM OME	1.900	3.800
BA00084	2	ESPATULA CEMENTO DOBLE EXTREMO	1.160	2.320
DYM005	1	ATACADOR PLUGGER ROJO 2/3 MANGO TERMOPLASTICO UNIDAD	26.700	26.700
LEO067	1	GUTAPERCHERO CONDENSADOR PALETA - LEOINOX	1.100	1.100
BA00088	1	CONDENSADOR LADMORE	1.000	1.000
BA00425	2	REGLA MILIMETRADA ENDODONTICA FAVA	2.890	5.780
BA00450	1	REGLA METALICA MILIMETRADA FLEXIBLE	990	990
BA00162	8	VASO DAMPEN VIDRIO	490	3.920
BA00131	1	MECHERO VIDRIO GRUESO CON TAPA ROSCA	3.000	3.000
BA01316	2	GUTAPERCHERO BOLITA PALETA	1.100	2.200
RA3-012	1	CARBIDE REDONDA BAJA, RA3-012	1.300	1.300
RA4-014	1	CARBIDE REDONDA BAJA, RA4-014	1.300	1.300
RA5-016	1	CARBIDE REDONDA BAJA, RA5-016	1.300	1.300
FG801-010	1	DIAMANTE REDONDA FG801-010	1.000	1.000
FG801-014	1	DIAMANTE REDONDA FG801-014	1.000	1.000
RAB45-016	1	DIAMANTE TRONCOCONICA PLANA B/V RAB45-016	1.000	1.000
BA00047	1	SET EXAMEN (S.CURVA+BANDEJA+PINZA MERIAM +ESPEJO)	4.390	4.390
LEO076	1	BANDEJA ACANALADA IMPORTADA BRILLANTE - LEOINOX	1.510	1.510
BA00025	2	ARCO DE YOUNG METALICO	2.100	4.200
BA00015	2	PORTACLAMPS 17.5 CM	6.600	13.200
DVHF0045	1	CLAMPS HU FRIEDY, N°1 = 206 PREMOLAR	6.740	6.740
DVHF0046	1	CLAMPS HU FRIEDY, N°2 (207) PREMOLAR	6.740	6.740
DVHF0062	1	CLAMPS HU FRIEDY, N°201 MOLAR SUPERIOR	6.740	6.740
BA00014	1	PERFORADOR GOMA DOQUE	7.300	7.300
DYM032	1	SPREADER PALMAR N°25 MAILLEFER UN	6.530	6.530
DYM033	1	SPREADER PALMAR N°30 MAILLEFER UN	6.530	6.530
ENDO060	6	FRESAS GATES OME N°1 UNIDAD	1.332	7.992
ENDO061	6	FRESAS GATES OME N°2 UNIDAD	1.332	7.992
ENDO062	6	FRESAS GATES OME N°3 UNIDAD	1.332	7.992
MATERIALES PARA CONFECCIÓN TROQUELES				
PO080	1	YESO PIEDRA - GYPROC - CLASS III - YELLOW - 1KG	2.000	2.000
BA00183	1	CERA ROSADA ECOCERA CAJA 30 LAMINAS	3.400	3.400
BA00149	1	KIT CONFORMADOR DE ZOCALO SUP E INF	4.990	4.990
Condiciones Generales:			Neto:	211.568
Valores Incluyen IVA				
Esperando una buena acogida me despido			IVA:	40.198
Validez Cotización: 10 días corridos			Total:	251.766

Insumos restauración y prótesis

		Viña del Mar 16/MARZO/2018		
JOCELYN CHAVEZ HERRERA INSUMOS MEDICOS BARADENT SPA RUT: 76.226.228-2 Dirección: 1 NORTE 1117 - Viña del Mar www.baradent.cl / ventas@baradent.cl Telefonos: 32 268 1451 - 32 328 1329		Cotización N°: 2.376		
Cliente:	ESTUDIANTE UNAB VIÑA DEL MAR	Rut:	3-2	
Dirección:	ESTUDIANTE UNAB VIÑA DEL MAR	Comuna:	VIÑA DEL MAR	
Contacto:		Fono:		
Medio de Pago:	TRANSF ELECTRONICA	Vendedor:	KEMBERLY	
codigo	Cant	Descripción	Valor c/iva	Total
BA00047	6	SET EXAMEN (S.CURVA+BANDEJA+PINZA MERIAM +ESPEJO)	4.390	26.340
DVHF0015	6	SONDA OMS HU FRIEDY, PCP11.5B6	14.950	89.700
BA00072	2	SONDA RECTA (SONDA SE EXPLORER 23)	1.260	2.520
DVHF3641	2	SONDA GOLDMAN-FOX/WILLIAMS COLOR-CODED SATIN STEEL,PCPGF/W6, HU-F	17.530	35.060
BA00027	6	JERINGA CARPULE POSTERIOR SIN ASPIRACION	5.500	33.000
BA00021	2	PINZA MILLER	2.490	4.980
BA00025	2	ARCO DE YOUNG METÁLICO	2.100	4.200
BA00015	1	PORTACLAMPS 17,5 CM	6.600	6.600
BA00014	1	PERFORADOR.GOMA DIQUE	7.300	7.300
BA01159	1	CLAMPS HYGENIC N°14	7.330	7.330
BA01121	2	CLAMPS HYGENIC N°14A MOLAR GENERAL PARCIAL ERUPCIONADO	7.330	14.660
BA01122	2	CLAMPS HYGENIC N°8 MOLAR SUPERIOR	7.330	14.660
BA01014	2	CLAMPS HYGENIC N°7 SIN ALETA	7.330	14.660
BA01123	1	CLAMPS HYGENIC N°212 ANTERIORES	7.330	7.330
BA01112	2	CLAMPS HYGENIC N°2A = 208 PREMOLAR GRANDE	7.330	14.660
BA01604	1	ACEITE LUBRICANTE TURBINAS AD-ARZTBEDARF 500ML	19.990	19.990
ANG011	3	TAZA DE GOMA GRANDE ANGELUS	1.600	4.800
BA00618	1	SET DE CUBETAS TIPO RIM LOCK ADULTOS X 8	18.990	18.990
BA00590	1	CUBETA METALICA TIPO RIMLOCK SECTORIAL X3 UNID PARCIALES	5.990	5.990
BA00084	3	ESPATULA CEMENTO DOBLE EXTREMO	1.160	3.480
BA00022	2	ESPATULA SILICONA ANCHA	1.500	3.000
BA00098	2	ESPATULA ALGINATO PLASTICA	590	1.180
BA00023	1	ESPATULA YESO MANGO MADERA	1.500	1.500
BA00065	1	CUCHILLO YESO	1.390	1.390
BA00235	5	PECHERA IMPERMEABLE ADULTO	3.590	17.950
BA00162	10	VASO DAPPEN VIDRIO	490	4.900
BA00131	1	MECHERO VIDRIO GRUESO CON TAPA ROSCA	3.000	3.000
BA00257	1	LOSETA 10 X 10 X 5MM OME	1.900	1.900
BA00876	2	LOSETA 15 X 10 X 05MM OME	1.900	3.800
BA01546	2	LOSETA 20 X 20 X 05MM OME	1.990	3.980
LE0054	2	ESPATULA LECRON - LEOINCK	1.000	2.000
BA00694	1	LIMPIAFRESA BLANCO PARA PIEDRAS DE DIAMANTE MDT	2.000	2.000
BA00068	1	ALGODONERO / BASURERO METALICO PARA BRACKET	2.290	2.290
DVHF0009	1	ESPATULA PARA COMPOSITE T3 HU-FRIEDY SIMILAR 4	18.880	18.880
DVHF0005	1	ESPATULA PARA COMPOSITE MINI 1 HU-FRIEDY SIMILAR 5	18.880	18.880
BA00006	1	PORTAMATRIZ TOFFLEMIRE	3.100	3.100
BA00073	2	DICALERO SENCILLO	990	1.980
DVHF0017	1	HACHUELA CINCEL #53/54 HATCHET,CP53/54,HU-FRIEDY	16.220	16.220
BA00126	2	PORTA DISCO PARA PIEZA DE MANO	800	1.600

SET PARA PULIDO ACRILICO				
OME025	1	PIMPOLLO PUNTUDO SILICONADO AMARILLO	1.790	1.790
OME021	1	PIMPOLLO PUNTUDO SILICONADO CELESTE	1.790	1.790
OME022	1	PIMPOLLO PUNTUDO SILICONADO NEGRO	1.790	1.790
BA00326	1	PIMPOLLO PIEDRA MONTADA VERDE G-09	1.900	1.900
P1M0022	1	PIEDRA MONTADA ROSADA CILINDRO P-08	500	500
P1M0010	1	PIEDRA MONTADA BLANCA TRONCOCONICA GRANDE W-03	500	500
BA01003	1	PELLIDO DE FIELTRO PARA PIEZA DE MANO 01T22	900	900
BA01364	1	DISCO FIELTRO CACHEMIRA MONTADO PARA CA	900	900
OME028	1	CONO FIELTRO MONTADO PARA PIEZA DE MANO G6 OME	900	900
BA00317	1	JERINGA SILICONA DESMONTABLE COLTENE UNIDAD	4.300	4.300
DYM022	1	CUCHARETA CARIES 77/78 MAILLEFER UNIDAD	15.430	15.430
BA00068	1	ALGODONERO / BASURERO METALICO PARA BRACKET	2.290	2.290
BA00158	1	PORTATORULAS TORULERO	4.150	4.150
BA01305	1	LENTES PROTECTORES NARANJA	5.990	5.990
BA00068	1	BASURERO METALICO PARA BRACKET	2.290	2.290
BA00180	2	LENTES PROTECTORES TRANSPARENTES	1.500	3.000
BA01673	1	BOLSA PLASTICA 100U 15X20	1.150	1.150
BA00465	1	PLANO DE FOX PLASTICO RITE-DENT USA	5.670	5.670
BA00082	1	ESPATULA 7 PARA CERA	1.000	1.000
BA00034	1	TIJERA PARA ORO O METALES RECTA	2.350	2.350
BA00061	1	ALICATE PUNTA PLANA CON ESTRIAS	5.880	5.880
LEO0033	1	ALICATE PUNTA REDONDA - LEOINOX	5.600	5.600
BA00450	1	REGLA METÁLICA MILIMETRADA FLEXIBLE	990	990
BA00148	1	ABREBOCA ADULTO UNILATERAL	1.790	1.790
BA00161	1	APOYA MORDIDA SET S-M-L X 3 UNID	3.990	3.990
Condiciones Generales:			Neto:	439.193
Valores Incluyen IVA			IVA:	83.447
Esperando una buena acogida me despido			Total:	522.640
Validez Cotización: 10 días corridos				

Insumos cirugía

		Thursday, March 22, 2018	
Baradent S.p.A / 4 Oriente #52, Viña del Mar			
Fono: 032-2681451 / Consultas técnicas: 07-6087670 o ventas@baradent.cl			
Cotización Tercer Año UNAB Cirugía			
Vigencia de la cotización: Valida por 10 días corridos			
BA01024	1 RIÑON METALICO PEQUEÑO 1/2	3.990	3.990
BA00091	0 RIÑON METALICO GRANDE LITRO	4.990	0
BA00048	1 ELEVADOR RECTO 2MM FINO	2.490	2.490
BA00050	1 ELEVADOR RECTO 4MM GRUESO	2.490	2.490
BA00007	1 PORTA AGUJA MAYO 14CM	3.000	3.000
BA00035	1 TIJERA ENCIA CURVA	1.490	1.490
BA00551	1 TIJERA ENCIA RECTA	1.490	1.490
BA00067	1 CUCHARETA ALVEOLO CURVA	1.600	1.600
BA00030	1 PINZA ADSON ANATOMICA SIN DIENTE	1.900	1.900
BA00029	1 PINZA ADSON QUIRURGICA CON DIENTE DE RATON	1.900	1.900
BA00056	1 ELEVADOR WINTER PAR	6.250	6.250
BA00679	1 LEGRA MOLT DOBLE EXTREMO	2.800	2.800
BA00027	1 JERINGA CARPULE POSTERIOR SIN ASPIRACION	5.500	5.500
DVHF0135	1 ELEVADOR RECTO 3MM HU-FRIEDY EL3S	44.970	44.970
BA00046	1 FORCEP RECTO ANTERIOR MEDIANO N°1	5.500	5.500
BA00045	1 FORCEP RECTO ANTERIOR FINO N°29	5.500	5.500
BA00042	1 FORCEP BAYONETA FRANCES FINO RAICES SUPERIORES 51-51A-51B	5.500	5.500
LEO014	1 FORCEP BAYONETA FRANCES MEDIANO PREMOLARES 52 - LEOINOX	5.500	5.500
BA01111	1 FORCEP BAYONETA FRANCES GRUESO 67	5.500	5.500
BA01055	1 FORCEP BAYONETA INGLES UNIVERSAL FINO N°30	5.500	5.500
BA00043	1 FORCEP BAYONETA INGLES UNIVERSAL SUPERIOR 7	5.500	5.500
BA00040	1 FORCEP BAYONETA INGLES IZQUIERDO 18	5.500	5.500
BA00041	1 FORCEP BAYONETA INGLES DERECHO 17	5.500	5.500
LEO007	1 FORCEP BAYONETA INGLES UNIVERSAL SUPERIOR GRUESO 18A IZQ-DERE	5.500	5.500
BA00036	1 FORCEP CURVO SOBRE BORDE FINO ANTEROINF 33 O 33A	5.500	5.500
LEO004	1 FORCEP CURVO SOBRE BORDE MEDIANO PREMOLARES 13 - LEOINOX	5.500	5.500
BA00038	1 FORCEP CURVO SOBRE BORDE GRUESO MOLARES 23	5.500	5.500
HPS-016	2 CARBIDE REDONDA HP5-016	1.800	3.600
BA00491	1 COPELA METALICA 9CM	1.990	1.990
BA00082	1 ESPATULA 7 PARA CERA	1.000	1.000
BA00572	1 FORCEP BAYONETA N°150 OJO DE BUEY MANHOOD	5.500	5.500
BA00047	2 SET EXAMEN (S.CURVA+BANDEJA+PINZA MERIAM +ESPEJO)	4.390	8.780
	0 SET EXAMEN (S.CURVA+BANDEJA+PINZA MERIAM +ESPEJO COLOR VISION	5.980	0
BA00072	1 SONDA RECTA	1.260	1.260
BA00016	1 GUBIA BONE RONGEUS 14 CMS	6.990	6.990
LEO057	1 LIMA PARA HUESO - LEOINOX	2.990	2.990
BA00665	1 SEPARADOR FARABEUF (PAR)	4.500	4.500
LEO043	1 SEPARADOR MINESOTTA - LEOINOX	2.990	2.990
BA00020	1 PINZA MOSQUITO CURVA	2.200	2.200
BA00875	1 PINZA MOSQUITO RECTA	2.200	2.200
BA01481	2 PINZA BACKHAUS	2.190	4.380
	Total	199.750	

11.5 Anexo 4: Flujo caja libre escenario pesimista (en miles de pesos)

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ventas		\$59.233	\$154.644	\$249.680	\$344.716	\$439.377	\$534.413	\$534.413	\$534.413	\$534.413	\$534.413
Costo variable		-\$12.701	-\$25.632	-\$38.009	-\$51.404	-\$64.415	-\$76.879	-\$76.879	-\$76.879	-\$76.879	-\$76.879
Depreciación		-\$5.167	-\$5.167	-\$5.167	-\$5.167	-\$5.167	-\$5.167	-\$5.167	-\$5.167	-\$2.464	-\$2.464
Margen bruto (EBIT)		\$41.366	\$123.845	\$206.504	\$288.145	\$369.795	\$452.367	\$452.367	\$452.367	\$455.070	\$455.070
Costos admin.		-\$146.414	-\$146.414	-\$146.414	-\$146.414	-\$146.414	-\$146.414	-\$146.414	-\$146.414	-\$146.414	-\$146.414
Costos ventas		-\$7.092	-\$8.227	-\$9.543	-\$11.070	-\$12.841	-\$14.896	-\$21.323	-\$21.323	-\$21.323	-\$21.323
Margen op. (EBITDA)		-\$112.140	-\$30.796	\$50.547	\$130.661	\$210.540	\$291.057	\$284.630	\$284.630	\$287.333	\$287.333
Impuestos		\$0	\$0	-\$19.572	-\$42.241	-\$64.840	-\$87.609	-\$86.002	-\$86.002	-\$86.678	-\$86.678
Intereses		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
NOPAT		-\$112.140	-\$30.796	\$30.975	\$88.420	\$145.700	\$203.448	\$198.628	\$198.628	\$200.655	\$200.655
Depreciación		\$5.167	\$5.167	\$5.167	\$5.167	\$5.167	\$5.167	\$5.167	\$5.167	\$2.464	\$2.464
Inversión en capital de trabajo	-\$132.602	-\$25.629	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$158.231
Inversión en equipamiento y habilitación	-\$51.683	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Flujo caja libre	-\$184.285	-\$132.602	-\$25.629	\$36.142	\$93.587	\$150.867	\$208.615	\$203.795	\$203.795	\$203.119	\$361.350

11.6 Anexo 5: Flujo caja libre escenario optimista (en miles de pesos)

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ventas		\$72.396	\$189.010	\$305.165	\$421.319	\$537.016	\$653.171	\$653.171	\$653.171	\$653.171	\$653.171
Costo variable		-\$12.701	-\$25.632	-\$38.009	-\$51.404	-\$64.415	-\$76.879	-\$76.879	-\$76.879	-\$76.879	-\$76.879
Depreciación		-\$5.167	-\$5.167	-\$5.167	-\$5.167	-\$5.167	-\$5.167	-\$5.167	-\$5.167	-\$2.464	-\$2.464
Margen bruto (EBIT)		\$54.529	\$158.210	\$261.989	\$364.748	\$467.434	\$571.125	\$571.125	\$571.125	\$573.828	\$573.828
Costos admin.		-\$146.414	-\$146.414	-\$146.414	-\$146.414	-\$146.414	-\$146.414	-\$146.414	-\$146.414	-\$146.414	-\$146.414
Costos ventas		-\$7.092	-\$8.227	-\$9.543	-\$11.070	-\$12.841	-\$14.896	-\$21.323	-\$21.323	-\$21.323	-\$21.323
Margen op. (EBITDA)		-\$98.977	\$3.570	\$106.032	\$207.265	\$308.179	\$409.816	\$403.389	\$403.389	\$406.092	\$406.092
Impuestos		\$0	\$0	-\$19.572	-\$42.241	-\$64.840	-\$87.609	-\$86.002	-\$86.002	-\$86.678	-\$86.678
Intereses		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
NOPAT		-\$98.977	\$3.570	\$86.459	\$165.024	\$243.339	\$322.207	\$317.386	\$317.386	\$319.414	\$319.414
Depreciación		\$5.167	\$5.167	\$5.167	\$5.167	\$5.167	\$5.167	\$5.167	\$5.167	\$2.464	\$2.464
Inversión en capital de trabajo	-\$93.810	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$93.810
Inversión en equipamiento y habilitación	-\$51.683	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Flujo caja libre	-\$145.493	-\$93.810	\$8.737	\$91.626	\$170.191	\$248.506	\$327.374	\$322.553	\$322.553	\$321.878	\$415.688

