



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

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA AUMENTAR LAS UTILIDADES DE LA  
CLÍNICA ODONTOLÓGICA MARTÍN DE ZAMORA**

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

**MAURICIO HERNÁN CORDERO VERGARA**

**PROFESOR GUÍA:  
RODRIGO BRICEÑO HOLA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN  
NICOLÁS MIRANDA SALAMÉ**

**SANTIAGO DE CHILE  
2019**

## RESUMEN

### DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA AUMENTAR LAS UTILIDADES DE LA CLÍNICA ODONTOLÓGICA MARTÍN DE ZAMORA

El presente trabajo busca solucionar una de las problemáticas más recurrentes a nivel directivo en distintas organizaciones, con respecto a poder obtener información útil, clara, oportuna y objetiva para la correcta toma de decisiones, ya sea de corte estratégico u operativo. Este problema se hace particularmente sensible en aquellas organizaciones pequeñas y medianas, donde la función directiva la cumplen personas sin una preparación apropiada y que, en muchas oportunidades se desempeñan en los procesos operativos relacionados al negocio, como es el caso particular de una clínica odontológica, y específicamente la Clínica Odontológica Martín de Zamora (MDZ).

La presente tesis tiene como título “Diseño de un Plan Estratégico para Aumentar las Utilidades de la Clínica Odontológica Martín de Zamora”.

La metodología empleada en este trabajo cuenta con la elaboración de un diagnóstico, donde se estudian los elementos claves que ayudan a elaborar el plan estratégico. Los elementos estudiados en el diagnóstico se centraron en el análisis del mercado potencial, análisis de los clientes (investigación de mercado, herramienta clave para la definición del plan estratégico), análisis de los competidores relevantes, benchmarking internacional, análisis del macroentorno y finalmente un análisis interno. Posteriormente a la realización del diagnóstico, se sintetiza éste en un análisis FODA para esbozar la propuesta de plan estratégico. Se definen los objetivos de la estrategia para definir ésta, y después evaluarla económicamente para ver si es viable y apta para recomendarla.

El plan estratégico se centró en 8 implementaciones; 3 basadas en estrategias de servicios, 2 relacionadas a estrategias de orden interno (administrativas), 2 referentes a aumentos de precios y finalmente la estrategia comunicacional (plan de medios). Todas las implementaciones se enfocan en el concepto de satisfacción al cliente y en resaltar el profesionalismo y excelencia de los dentistas y asistentes de la clínica en estudio, características identificadas en el estudio de mercado.

Finalmente, basado en los resultados obtenidos, los indicadores económicos son atractivos para la implementación del plan estratégico, alcanzando un VAN de \$35.434.664 pesos y una rentabilidad de 50%. Además, se cumple con el objetivo general de la tesis y de la estrategia, el cual corresponde en aumentar en un 40% la utilidad de la clínica MDZ en un horizonte de 4 años.

## **DEDICATORIA**

La presente tesis está dedicada principalmente a mi familia, mi señora Carolina y mi hija Maite, a mis padres y hermanas.

Mauricio Hernán Cordero Vergara

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar agradezco a mi señora Carolina Arcos, quien a lo largo de este MBA se ha llevado gran parte de la carga familiar los días de clases, de estudio, etc. También agradecer y pedirle perdón a mi hija Maite, por todos los días que no he podido dedicarle el tiempo que ella merece.

Deseo agradecer especialmente a mi hermana Ana María Cordero y mi cuñado Carlos Parra, por abrirme las puertas de su clínica dental y traspasarme toda la información. Por este motivo, es que este trabajo de tesis fue elaborado con todo el rigor y energías posibles, para asegurar que el plan estratégico recomendado dará frutos en su negocio.

Además, quiero agradecer a mis padres, Santiago y Ana María, y a mi hermana Andrea, por siempre ser un apoyo en todas las decisiones y caminos que he tomado, estoy muy contento y orgulloso de la familia donde nací.

No puedo dejar de lado a mis compañeros de generación del MBA, especialmente a mis colegas de Codelco, junto a ellos logramos sobrevivir a todos los momentos de angustia y frustración que conlleva estudiar en esta etapa de nuestras vidas.

## TABLA DE CONTENIDO

1.	Introducción.....	1
2.	Descripción del Tema a Abordar y Preguntas Claves a Responder .....	1
3.	Alcance del Tema a Abordar .....	3
4.	Objetivos.....	3
4.1.	Objetivo General .....	3
4.2.	Objetivos Específicos .....	3
5.	Resultados Esperados .....	4
6.	Metodología.....	4
6.1.	Elaboración de Diagnóstico .....	4
6.2.	Síntesis de Diagnóstico .....	5
6.3.	Objetivos de la Estrategia .....	5
6.4.	Estrategia .....	5
6.5.	Evaluación Económica del Negocio.....	6
6.6.	Conclusiones y Recomendaciones .....	6
7.	Diagnóstico .....	6
7.1.	Descripción General del Mercado Odontológico en Chile .....	6
7.2.	Misión y Visión .....	10
7.3.	Análisis del Mercado Potencial.....	10
7.4.	Análisis de los Clientes.....	14
7.4.1.	Entrevistas en Profundidad.....	14
7.4.2.	Confección y Estrategia de Encuesta de Mercado .....	15
7.4.3.	Resultados de la Encuesta de Mercado .....	16
7.5.	Análisis de Competidores Relevantes .....	26
7.6.	Benchmarking Internacional .....	27
7.7.	Análisis del Macroentorno .....	29
7.7.1.	Generalidades .....	29
7.7.2.	Aranceles Referenciales.....	31
7.8.	Análisis Interno .....	32
7.8.1.	Antecedentes Generales de la Clínica Odontológica Martín de Zamora (MDZ).....	32
7.8.2.	Estadística y datos relevantes de los pacientes actuales de MDZ.....	38
7.8.3.	Ingresos y Costos actuales de la clínica MDZ.....	40

<b>8. Síntesis del Diagnóstico (FODA).....</b>	<b>46</b>
8.1. Fortalezas.....	46
8.2. Oportunidades .....	46
8.3. Debilidades .....	47
8.4. Amenazas.....	48
<b>9. Objetivos de la Estrategia .....</b>	<b>49</b>
<b>10. Estrategia .....</b>	<b>49</b>
10.1. Segmentos Objetivos/ Mercados Metas.....	49
10.2. Plan Estratégico .....	50
10.2.1. Definición del Plan Estratégico.....	50
10.3. Estrategia de Servicios.....	50
10.3.1. Implementaciones del Plan Estratégico.....	50
10.4. Estrategia de Orden Interno .....	53
10.5. Estrategia de Precios .....	55
10.5.1. Caso Base de Precios (actual).....	55
10.5.2. Estrategia de aumento de precios.....	55
10.5.3. Proyección de Precios e Ingresos .....	57
10.6. Estrategia Comunicacional y de Posicionamiento .....	58
10.6.1. Objetivos del Plan de Marketing Estratégico .....	58
10.6.2. Posicionamiento .....	58
10.6.3. Marketing Mix “4p”.....	59
<b>11. Evaluación Económica .....</b>	<b>63</b>
11.1. Ingresos .....	63
11.2. Costos.....	65
11.3. Gastos.....	66
11.4. Inversiones .....	69
11.5. Flujo mensual.....	70
11.6. Flujo anual .....	71
11.7. Tasa de descuento.....	72
11.8. Valor Presente Neto .....	72
11.9. Análisis de Sensibilidad .....	72
<b>12. Conclusión.....</b>	<b>74</b>
<b>13. Bibliografía.....</b>	<b>76</b>

<b>Anexo 1. Pauta Entrevista en Profundidad</b> .....	<b>77</b>
<b>Anexo 2. Preguntas Encuesta de Mercado</b> .....	<b>78</b>
<b>Anexo 3. Resultado Encuesta de Mercado</b> .....	<b>85</b>
<b>Anexo 4. Benchmarking Internacional</b> .....	<b>99</b>
<b>Anexo 5. Análisis Interno - Costos</b> .....	<b>103</b>
<b>Anexo 6. Definición Plan Estratégico</b> .....	<b>104</b>
<b>Anexo 7. Marco teórico Marketing</b> .....	<b>110</b>
<b>Anexo 8. Cálculo de valor residual e incrementos escalonados de gastos</b> .....	<b>113</b>
<b>Anexo 9. Modelo CAPM</b> .....	<b>115</b>
<b>Anexo 10. Flujo de Caja Mensual</b> .....	<b>116</b>
<b>Anexo 11. Flujo de Caja Anual</b> .....	<b>118</b>
<b>Anexo 11. Balance 2017 Clínica Martín de Zamora y Sociedad Inmobiliaria Pablo el Veronés</b> .....	<b>120</b>
<b>Anexo 12. Línea de tiempo del Plan Estratégico</b> .....	<b>122</b>
<b>Anexo 13: Casos de evaluación para distintos escenarios</b> .....	<b>123</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Distribución de Odontólogos en Chile por región. ....	8
Tabla 2: Ejemplo de aranceles UCO 2017 (Fuente: www.uco.cl) .....	9
Tabla 3: Resultado de Análisis de Prestaciones Clínica Odontológica Martín de Zamora (MDZ) – Años 2016 y 2017 .....	11
Tabla 4: Distribuciones de frecuencias de visita al dentista según 3 fuentes de información. ...	12
Tabla 5: Estimación de frecuencia de visitas al año para la comuna de Las Condes .....	13
Tabla 6: Categorías de tabulación de Encuestas (Filtros realizados) .....	17
Tabla 7: Principales competidores a MDZ.....	26
Tabla 8: Variación UCO v/s IPC.....	32
Tabla 9: Estadística de Precios y Prestaciones Clínica MDZ – Periodo abril 2017 a junio 2018	41
Tabla 10: Aranceles MDZ promedios en comparación a los referencial (UCO).....	41
Tabla 11: Efecto en los precios de los convenios con empresas .....	42
Tabla 12: Categorías de egresos y sus descripciones .....	42
Tabla 13: Total de Egresos Clínica MDZ – Periodo agosto 2017 a junio 2018, excluyendo febrero 2018 .....	44
Tabla 14: Total de Egresos Clínica MDZ – febrero 2018.....	45
Tabla 15: Descripción clase socioeconómica ABC1 (Fuente: AIM 2015) .....	49
Tabla 16: Precios regularizados al 30% de descuento del UCO .....	56
Tabla 17: Precios aumentados por implementaciones de plan estratégico .....	56
Tabla 18: Criterios para proyección de precios clínica MDZ.....	57
Tabla 19: Estimación del Valor Residual de la Clínica .....	63
Tabla 20: Ejemplo de costos por mes para el año 2019 (Caso Base).....	65
Tabla 21 Ejemplo de gastos por mes para el año 2019 (Caso Base).....	66
Tabla 22: Criterio de escalonamiento de Gastos Fijos según el porcentaje de utilización de la clínica .....	68
Tabla 23: Resultados del análisis de Sensibilidad.....	72

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Proceso de obtención del Mercado Potencial .....	10
Figura 2: Comuna de residencia de una muestra de 1.500 pacientes de la Clínica MDZ. Fuente: Clínica MDZ.....	11
Figura 3: Histograma estimado de frecuencia de visitas al dentista para la comuna de Las Condes. ....	13
Figura 4: Estrategia de Análisis de Clientes.....	14
Figura 5: Estrategia de difusión de encuesta de mercado.....	16
Figura 6: Gráfico de la comuna de residencia de los encuestados.....	17
Figura 7: Gráfico de Posicionamiento por Atributos (1/2) .....	24
Figura 8: Gráfico de Posicionamiento por Atributos (2/2) .....	24
Figura 9: Imágenes de Infraestructuras de clínicas internacionales exitosas .....	28
Figura 10: Imágenes de clínicas orientadas a la atención infantil.....	28
Figura 11: Ejemplo de encuesta de experiencia del cliente.....	29
Figura 12: Historia de la Clínica MDZ .....	32
Figura 13: Distribución de edades de los pacientes de la Clínica MDZ .....	35
Figura 14: Distribución de pacientes de la Clínica MDZ según el sexo. ....	36
Figura 15: Organigrama Clínica Odontológica Martín de Zamora (MDZ) .....	37
Figura 16: Cadena de Valor Clínica MDZ.....	37
Figura 17: Estadística de los Pacientes MDZ.....	38
Figura 18: Correlación pacientes nuevos versus cantidad de prestaciones cobradas por mes .	38
Figura 19: Gráfico de prestaciones adeudadas en el tiempo – periodo abril 2017 a junio 2018.	39
Figura 20: Correlación entre Utilización de la infraestructura clínica productiva versus el número de prestaciones mensuales. ....	40
Figura 21: Precios promedios ponderados de las prestaciones realizadas entre abril 2017 a junio 2018. ....	41
Figura 22: Total de egresos clínica MDZ periodo agosto 2017 a junio 2018 (sin arriendo). ....	43
Figura 23: Gráfico de Egresos, separados por componente fija y variable (sin arriendo) .....	45
Figura 24: Importancia de la segmentación para el Plan Estratégico .....	50
Figura 25: Nuevo Organigrama Clínica MDZ .....	55
Figura 26: Gráfico de cascada – Resumen de estrategia de precios .....	57
Figura 27: Grafico resultado de la estrategia de precios .....	58
Figura 28: Gráfico con Ingresos del Caso Base Clínica MDZ.....	63
Figura 29: Gráfico de Prestaciones Considerando Plan Estratégico .....	64
Figura 30: Ingresos del Plan Estratégico.....	64
Figura 31: Costos del Caso Base.....	65
Figura 32: Costos del Caso considerando el Plan Estratégico .....	66
Figura 33: Gastos del Caso Base .....	67
Figura 34: Gráfico de utilización de la infraestructura productiva para el Plan Estratégico.....	68
Figura 35: Gastos del Caso considerando el Plan Estratégico .....	69
Figura 36: Flujo de Caja Mensual - Caso Base .....	70
Figura 37: Flujo de Caja Mensual - Caso con Estrategia .....	70
Figura 38: Flujo de caja anual – Caso Base.....	71
Figura 39: Flujo de caja anual – Caso con estrategia.....	71

## **1. Introducción**

Una de las problemáticas más recurrentes a nivel directivo en distintas organizaciones, independiente del ámbito en que se desempeñen, es poder obtener información útil, clara, oportuna y objetiva para la correcta toma de decisiones, ya sea de corte estratégico u operativo.

Este problema se hace particularmente sensible en aquellas organizaciones pequeñas y medianas, donde la función directiva la cumplen personas sin una preparación apropiada y que, en muchas oportunidades se desempeñan en los procesos operativos relacionados al negocio.

El presente documento propone como tema de tesis, el diseño de un plan estratégico, que permita maximizar utilidades de la clínica odontológica Martín de Zamora (MDZ).

En otras palabras, el presente estudio buscará aumentar las ganancias de los dueños de la clínica dental, basado en estrategias para aumentar valor al servicio entregado y aprovechar las ventajas identificadas desde el análisis de los clientes.

La clínica odontológica Martín de Zamora se funda el año 2006, con el objetivo de transformarse en una clínica reconocida por su alta calidad profesional y por brindar la mejor experiencia de atención a los clientes.

El modelo de negocios de la clínica cuenta con dos aristas; la creación de una sociedad inmobiliaria (Pablo el Veronés) y la clínica odontológica Martín de Zamora (MDZ).

La sociedad inmobiliaria Pablo el Veronés es dueña del inmueble donde está emplazada la clínica, en la dirección Martín de Zamora 4870 en la comuna de Las Condes, y cumple la función de arriendo de boxes clínicos, provistos con todos los equipos e insumos básicos necesarios para que los profesionales odontólogos desempeñen sus funciones.

Por otro lado, la clínica odontológica Martín de Zamora (MDZ) es la responsable de la atención al paciente, de la gestión y administración del personal calificado para la especialidad ofertada (Odontólogos). La clínica cumple la función de único cliente de la sociedad inmobiliaria Pablo el Veronés, arrendando la totalidad de la instalación, y utilizando todos los recursos ofrecidos por esta última.

La presente tesis se centrará en el negocio de la Clínica Dental Martín de Zamora (MDZ).

## **2. Descripción del Tema a Abordar y Preguntas Claves a Responder**

La odontología se encarga del diagnóstico, tratamiento y prevención de las enfermedades del sistema estomatognático, que incluye los dientes, el periodonto, la articulación temporomandibular y el sistema neuromuscular, asociado a todas las estructuras de la cavidad oral como la lengua, el paladar, la mucosa oral, las glándulas salivales y labios.

Enfocándose en la temática particular de la presente tesis, cabe señalar que la odontología es un área de la salud muy interesante a la hora de emprender un negocio, ya que el negocio abarca a todo tipo de público, estando en sociedades desarrolladas considerada como un servicio básico.

La Clínica Odontológica Martín de Zamora fue inaugurada el año 2006, a cargo de los dentistas Ana María Cordero y Carlos Parra, los cuales han dirigido este negocio hasta la actualidad. Esta clínica ha logrado sobrevivir a las dificultades globales del mercado durante 12 años, por lo que se considera necesario impulsar este diseño de plan estratégico para aumentar las utilidades de la clínica, ya sea aumentando el nivel de ventas, y si es posible, optimizar procesos con el fin de reducir costos.

Basado en el párrafo anterior, y para lograr un éxito en este diseño de estrategia, es necesario responder las siguientes preguntas claves:

- ¿Qué necesidad existente en el mercado satisface mi servicio?
- ¿Qué características particulares tiene el servicio?
- ¿Cuál es el sector al cual estará dirigido el servicio?
- ¿Cuál es el segmento objetivo?
- ¿Cuáles de los competidores identificados son relevantes, por qué?
- ¿Cuál es la situación odontológica en el extranjero, que servicios se están prestando?
- ¿De estas clínicas identificadas (Benchmarking Internacional), que servicios ofrecen?
- ¿Qué elementos es factible evaluar como una posible incorporación a MDZ?
- ¿Cuáles son las normas y regulaciones presentes en el rubro dental?
- ¿Existe regulación de precios por algún organismo, como colegio de dentistas de Chile?
- ¿Cuál es el comportamiento del mercado?
- ¿Existe algún antecedente importante en la historia de la empresa?
- ¿Cómo está estructurada la organización?
- ¿Cuáles es la situación financiera de la Clínica?
- ¿Cuáles son los principales servicios a ofertar?
- ¿Cuál es la demanda actual y la proyectada?
- ¿Cuál es la ventaja competitiva del servicio?
- ¿Qué fortalezas, oportunidades, debilidades o amenazas tiene la clínica?
- ¿Cuál será nuestra estrategia de servicios?
- ¿Cuál será el mercado meta o segmento objetivo que afectará la implementación de la estrategia?
- ¿Cuáles serán los precios de los servicios, se modificarán los actuales?
- ¿Cuál es el valor agregado para los clientes?
- ¿Por qué los clientes podrían preferir este servicio en vez de la competencia?
- ¿Cambiarán los cargos y perfiles del personal luego de implementar la estrategia?

- ¿Cuál es el volumen de venta esperado durante el horizonte de evaluación?
- ¿Es necesario financiamiento, y de dónde?
- ¿Cuál será la estrategia de marketing?
- ¿En qué consistirá el plan de medios?
- ¿Cuáles serán los medios de comunicación al cliente?
- ¿Cuáles serán los ingresos proyectados al implementar la estrategia?
- ¿Cuáles son los costos de inversión asociados a la implementación de la estrategia?
- ¿Cuáles son los gastos asociados a la implementación de la estrategia?
- ¿Cuál será la tasa de descuento exigida, de que dependerá esta determinación?
- ¿Cuál es el VAN y Rentabilidad asociada a la estrategia?
- ¿Cuáles son los factores de riesgos más importantes, los cuales definirán las sensibilizaciones a determinar?
- ¿Cuáles son las conclusiones del estudio?
- ¿Qué se recomendará a los dueños?

### **3. Alcance del Tema a Abordar**

El alcance de esta tesis corresponde al diseño de un plan estratégico, el cual busca aumentar las utilidades de la Clínica Odontológica Martín de Zamora (MDZ). Para la construcción de este plan estratégico, se considera la elaboración de un diagnóstico, la síntesis de éste, la fijación de los objetivos de la estrategia a implementar para finalmente construir la estrategia. Luego se evaluará económicamente esta estrategia, determinando los indicadores necesarios para recomendar si llevarla a cabo o no.

El estudio se centrará sólo en la situación de la Clínica Odontológica Martín de Zamora (MDZ), excluyendo el negocio de la sociedad inmobiliaria Pablo el Veronés.

### **4. Objetivos**

#### **4.1. Objetivo General**

Elaborar un plan estratégico para la Clínica Dental Martín de Zamora que permita aumentar utilidades en un 40% en un horizonte de 4 años.

#### **4.2. Objetivos Específicos**

- Realizar una investigación de mercado, donde se establezca claramente cuales son las preferencias de los clientes (encuesta).
- Desarrollar un Benchmarking del mercado mundial en la especialidad dental, con el fin de evaluar oportunidades tecnológicas o nuevos servicios presentes en otros países

- Estudiar y analizar los aspectos internos de la clínica.
- Identificar y caracterizar el segmento objetivo para este negocio.
- Elaborar una propuesta de plan marketing que permita desarrollar una estrategia de aumento de clientes.
- Evaluación económica y financiera de la implementación de oportunidades y estrategias identificadas de mejora del negocio, mediante los siguientes indicadores: Flujo de caja, VAN, TIR y análisis de sensibilidad.

## 5. Resultados Esperados

Como resultado de este estudio, principalmente se espera cumplir con los objetivos propuestos e instaurar una metodología de trabajo para que los dueños del negocio puedan evaluar, estratégica, técnica y económicamente cualquier idea a Metodología.

Además, tiene por propósito, brindar a los dueños la información analizada en el diagnóstico para que evalúen la posibilidad de implementar el plan estratégico en los plazos estipulados.

## 6. Metodología

### 6.1. Elaboración de Diagnóstico

- **Misión y Visión:** La clínica dental ya cuenta con misión y visión, por lo que no se incluirá el análisis en el alcance del presente estudio.
- **Análisis del Mercado Potencial:** Se estudiará el mercado potencial que represente de mejor manera a la Clínica Odontológica en estudio. Para establecer la representatividad de la información, se buscará estimar la frecuencia de consumo del servicio dental en la comuna donde se emplaza el negocio en análisis. Además se estimará el valor del servicio promedio (ponderado) que mejor represente el potencial de ventas de la Clínica MDZ.
- **Análisis de Clientes:** Se realizará una investigación de mercado, concretamente una encuesta de mercado que abordará los siguientes temas: recordación de marcas, atributos de decisión (ubicación, disposición a pagar, estética e infraestructura y disponibilidad de horarios entre algunos atributos), sondeo de quienes deciden o quienes influyen y el posicionamiento o imagen de las marcas (incluida la clínica en estudio).

Además se realizará el análisis de hipótesis de servicio, para determinar qué servicios podría tener la clínica que en la actualidad no tiene, y evaluar los que ya posee, avalados por la necesidad y disposición de pago de los clientes.

Previo a la confección de la encuesta de mercado, se realizarán entrevistas en profundidad con clientes representativos de la Clínica Odontológica Martín de Zamora (MDZ), los dueños de esta última y el dueño de la empresa Ejercer, especialista en diagnósticos y negocios de clínicas

similares. Con esta herramienta, se podrá enfocar la encuesta de mercado a la obtención de información útil y representativa.

- **Análisis de competidores relevantes:** Se identificarán a los competidores más relevantes de la clínica dental, para luego realizar una comparación de los servicios ofrecidos, y un análisis de los recursos y estrategias utilizadas (apoyado en la opinión del consumidor de servicios dentales, específicamente la encuesta de mercado del punto anterior).
- **Benchmarking internacional:** El estudio se concentrará en visitar sitios web de clínicas internacionales y entrevistar a profesionales del rubro que conozcan nuevas herramientas e implementaciones para evaluar oportunidades de incorporar las mejores prácticas en este negocio.
- **Análisis de macroentorno:** Este punto estará netamente enfocado a la revisión de las regulaciones y normas de salud vigentes en el rubro dental, con el fin de que las implementaciones y cambios estén validados en el marco legal y ético.
- **Análisis interno:** Se revisarán los balances, estados resultados, la historia, la estructura organizacional, etc.

## 6.2. Síntesis de Diagnóstico

Con el análisis anteriormente descrito, el diagnóstico delimitado y estudiado, se procederá a realizar un análisis FODA, donde se identificarán Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.

## 6.3. Objetivos de la Estrategia

Se definirán objetivos previos al diseño de la estrategia a implementar, siendo estos alcanzables, medibles y ambiciosos.

## 6.4. Estrategia

- **Segmentos objetivos / Mercados metas:** Se determinarán los segmentos objetivos o probables clientes de la clínica dental.
- **Estrategia de productos / servicios:** Basado en la identificación del segmento objetivo y en el diagnóstico, se elaborarán un subconjunto de implementaciones o tareas, que en su completitud formarán la estrategia del servicio. Además, específicamente con los resultados del análisis de clientes, se conocerán las necesidades, disposición de pago y sus atributos de decisión principales de éste.
- **Estrategia de orden interno:** Basado en el diagnóstico de la clínica MDZ, y en coherencia con la estrategia de servicios, se proponen algunas implementaciones internas que permitan una gestión y control de los procesos internos, con el fin de preparar a la organización para el proceso de cambio.

- **Estrategia de precios:** En coherencia con la determinación del mercado meta, la estrategia del servicio, análisis de competidores, análisis interno y los aranceles sugeridos por el Colegio de Dentistas de Chile, se determinarán los precios asociados a los servicios dentales.
- **Estrategia comunicacional y posicionamiento:** Se determinarán: Objetivos comunicacionales para cada grupo objetivo, promesas asociadas a la atención o servicio, soporte de las promesas, imagen de la marca, líneas de acciones internas y recursos requeridos y finalmente el cronograma con líneas de acción. Además se realizará un plan de medios.

## **6.5. Evaluación Económica del Negocio**

Para construir la evaluación económica, se definirá un caso base, el cual considere todas las implementaciones y optimizaciones definidas y diseñadas en la estrategia. Esta evaluación requiere de los siguientes puntos: Ingresos, Costos, Gastos, Inversiones, Flujos anual por mes, Flujo anual, Cálculo de tasa de descuento y Sensibilizaciones.

## **6.6. Conclusiones y Recomendaciones**

Con todos los antecedentes evaluados estratégica, técnica y económicamente, además de la obtención de diferentes indicadores asociados a los componentes de la estrategia, se podrán obtener conclusiones del estudio y recomendaciones para orientar a los dueños del negocio para determinar si implementan lo definido.

## **7. Diagnóstico**

### **7.1. Descripción General del Mercado Odontológico en Chile**

De acuerdo con el Ministerio de Salud en Chile, la salud dental en la población chilena presenta problemas en todos los grupos sociales y para todos los segmentos de edades. En general, estos problemas no presentan riesgos mortales, pero si afectan a la calidad de vida de las personas. Las patologías más comunes son la existencia de caries, gingivitis, caídas de piezas dentales y anomalías maxilofaciales.

Sin embargo, pese a la necesidad de oferta mencionada en el párrafo anterior, existe una incoherencia entre la oferta y la demanda en este mercado, ya que la oferta de servicios odontológicos es cuantitativamente alta. Para hacer frente a la dura competencia, los dentistas chilenos buscan tener títulos de posgrado y formación adicional a lo enseñado en las universidades, con el fin de obtener una ventaja competitiva y ofrecer más conocimientos a sus pacientes, especialmente en su práctica privada. Los dentistas chilenos tienen tres opciones de trabajo principales:

Práctica privada en propiedad o alquileres de boxes clínicos.

- Consultorios odontológicos, clínicas y / o centros médicos:
  - Instituciones públicas como consultorios y hospitales
  - Centros dentales

- Universidades, donde los pacientes son atendidos por estudiantes, supervisados por dentistas graduados que actúan como sus profesores.

En consecuencia, al punto anterior, existen diversas opciones para la población en variedad de precios. Este escenario de mayor oferta ha impactado la variedad y calidad de los equipos y suministros presentes en el mercado chileno, además del tipo y enfoque de prestaciones del servicio.

Además, es importante mencionar que el mercado dental es altamente sensible a la situación económica del país, ya que los clientes del servicio, ante un mal pasar económico priorizan sus ítems de gastos, por lo que la salud dental es una de las primeras industrias afectadas por la disminución de poder adquisitivo de la gente. Existe un paradigma muy marcado en lo relacionado a la salud dental en la población chilena, de pensar que la razón de higiene y cuidado está más cercana con belleza estética que con salud. Este paradigma, señalado anteriormente, prácticamente ya no existe en países desarrollados.

Un antecedente relevante a la descripción del mercado es el tratado de libre comercio (TLC) firmado con Estados Unidos el 2004 (ya que el comercio bilateral se incrementó entre ambas naciones, lo que obviamente favorece las oportunidades de tener mejores precios por equipos e insumos para la actividad dental). Este efecto, permitió a más odontólogos tener opción de prestar sus servicios de forma privada, lo cual aumentó desde esos años la oferta de clínicas y centros odontológicos en nuestro país.

Chile tiene muy pocos obstáculos para las importaciones y la inversión extranjera, lo que ha permitido a éstas últimas a disfrutar de los mismos beneficios que las empresas locales. Además, muchos de los insumos médicos no requieren la misma certificación que en otros países.

#### **a) Sobreoferta de Profesionales**

Según los datos aportados por el Censo 2012, 16.634.603 son los habitantes de nuestro país, por lo que actualmente en Chile existiría un odontólogo por cada 918 habitantes, lo que se traduce en una sobreoferta laboral del 117% si tomamos como referencia la recomendación de la OMS. El panorama no se ve nada auspicioso si consideramos que el año 2012 se titularon 1.800 nuevos dentistas y que, según proyecciones realizadas por el Dr. Ricardo Cartes, para el año 2020 existiría un dentista por cada 600 habitantes, llegando a una sobreoferta de más del 200%.<sup>1</sup>

Cabe señalar que si se detalla el índice de sobreoferta, se evidencia que el dato es empujado al alza por la sobrepoblación de profesionales en el sistema privado (1.000% aproximadamente), en desmedro de lo que ocurre en el sistema público, donde por el contrario, existe un déficit del 40%.

Otra estadística importante a señalar es la proporcionada por la consultora Ejercer, la cual expone el total de Odontólogos titulados en Chile en el 2015 (Fuente Superintendencia Salud):

---

<sup>1</sup> <https://webdental.wordpress.com/tag/situacion-de-la-odontologia-en-chile/>

**Tabla 1: Distribución de Odontólogos en Chile por región.**

Región	Total Dentistas por Región	
	Número	%
I	226	1,2%
II	410	2,2%
III	131	0,7%
IV	718	3,9%
V	1.425	7,7%
VI	712	3,8%
VII	694	3,7%
VIII	2.048	11,1%
IX	1.027	5,5%
X	896	4,8%
XI	321	1,7%
XII	303	1,6%
XIV	475	2,6%
XV	261	1,4%
RM	8.861	47,9%
<b>TOTAL</b>	<b>18.508</b>	<b>100%</b>

Considerando la población chilena censada el 2017<sup>2</sup> (17.373.831 habitantes), y considerando que los datos expuestos en la tabla anterior, el índice de cuantos odontólogos existen por habitante corresponde a 939.

Basado en estos antecedentes, se tendería a pensar que existe una eventual mejora en la salud bucal de la población en Chile respecto a décadas anteriores, lo cual no se ha podido evidenciar ya que el crecimiento exponencial de la oferta no ha mejorado el acceso a la población más necesitada de estos servicios. Los dentistas en Chile no han sido absorbidos por el sistema público de salud, beneficiando por esta gran oferta de profesionales a las grandes clínicas (megaprestadores).

La estabilidad laboral en el sistema privado es baja, ya que la tendencia ha sido al tipo de contrato de los servicios odontológicos bajo la modalidad de porcentaje por tratamientos, considerando que los materiales e insumos corran por parte del profesional. Esta situación ha creado un sistema de atención poco orientado al cliente, donde se privilegia la rapidez y volumen de pacientes, más allá de la calidad y ética de la atención, desestimando la satisfacción del paciente.

#### **b) Honorarios Odontológicos (regulación de precios)**

Las variables involucradas en la fijación de una tarifa por los servicios prestados son muchas, lo cual hace difícil establecer un valor estándar y competitivo. Para establecer los honorarios, los dentistas o administradores de clínicas dentales, tienen algunas

<sup>2</sup> Censo 2017, Instituto Nacional de Estadísticas

alternativas para fijar los precios, no muy diferentes a cualquier negocio de otros mercados (cubrir costos, inversiones, etc.).

Es importante destacar, que la dificultad para establecer los honorarios que puedan asegurar un equilibrio entre la oferta y la demanda de servicios dentales, es latente en todas las clínicas o profesionales independientes del país, más aún con la sobreoferta de profesionales. Por esta razón, el colegio de cirujanos dentistas fija una tarifa año a año, a través de la formación de la Unidad Clínica Odontológica (UCO), la cual se reajusta según la opinión experta. Esta fijación de aranceles es referencial, no vinculante ni obligatoria, sirve como una base de apoyo de comparación para los distintos prestadores de servicios, y sobre todo para regular un mercado tan irregular.

El valor de UCO 2017 es de \$17.806. En la siguiente tabla se ilustra un ejemplo de esta tabla correspondiente a lo publicado el 2017:

**Tabla 2: Ejemplo de aranceles UCO 2017 (Fuente: [www.uco.cl](http://www.uco.cl))**

<b>Descripción de la acción</b>	<b>UCO</b>	<b>Valor</b>
<b>Acciones de Carácter General</b>		
Examen inicial, plan de tratamiento y presupuesto	1,5	\$26.709
Control y examen periódico de rigor	1	\$17.806
Interconsulta con Informe Escrito 1 Sesión	2	\$35.612
Urgencia Tratamiento inicial 1 Sesión	1	\$17.806
Urgencia a domicilio. Id Anterior	2	\$35.612
Urgencia en hospital. Id Anterior	2	\$35.612
Estudio Preliminar Clínico, Rx y modelos	2	\$35.612
Informes Periciales 1 hora profesional	3	\$53.418
Consultorías y Estudio Profesional 1 Hora	3	\$53.418
<b>Acciones de Prevención, intercepción e higiene</b>		
Higiene o Profilaxis en Adultos	2	\$35.612
Higiene o Profilaxis en Niños	1	\$17.806
Instrucción y Control Higiene Oral en Adultos	1	\$17.806
.....(listado continúa).....	.....	.....

La práctica común de cobro se basa en descuentos a estos aranceles referenciales, dependiendo del sistema de salud, convenio, etc. Por ejemplo<sup>3</sup>:

<sup>3</sup> Fuente: <http://ortodonciayestetica.cl>

- En el caso de que el paciente pertenezca a Empresas o Colegios en convenio, deberá consultar en su institución el descuento contratado.
- Para pacientes afiliados a Fonasa, el descuento es de un 60%.
- Para pacientes afiliados a Isapres, el descuento es de un 55%.
- Para el caso de clínicas privadas, estos son libres de utilizar el descuento que los haga más competitivos.

## 7.2. Misión y Visión

La Clínica Martín de Zamora (MDZ) ya cuenta con misión y visión, de los cuales el análisis de éstos no será parte del alcance de la presente tesis. Sólo se expondrán para que el lector tenga los antecedentes necesarios que le permitan contextualizar el presente estudio.

- **Misión:** “*Esforzarnos siempre, con profesionalismo, compromiso y honestidad, en generar en nuestros pacientes una sensación de acogida y bienestar, atendiendo a todos sus requerimientos y necesidades*”.<sup>4</sup>
- **Visión:** “*Ser una clínica odontológica reconocida por su alta calidad profesional y por brindar la mejor experiencia de atención en nuestros pacientes*”.<sup>5</sup>

## 7.3. Análisis del Mercado Potencial.

Para dimensionar cual será el mercado potencial, se realizará el siguiente proceso propuesto en este estudio:

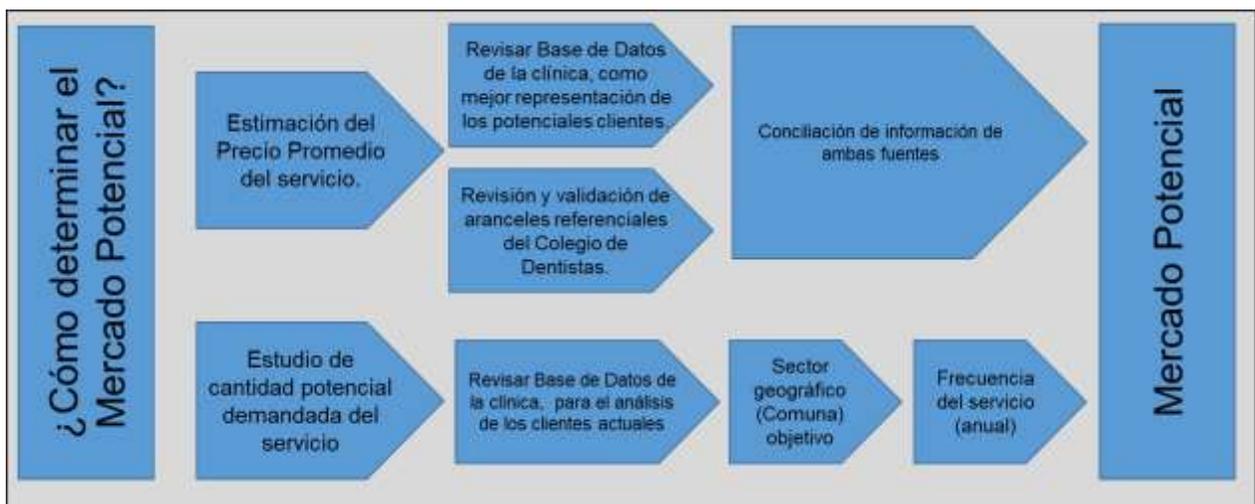


Figura 1: Proceso de obtención del Mercado Potencial

A continuación, se explicará paso a paso el proceso descrito en la figura anterior.

<sup>4</sup> www.mdz.cl

<sup>5</sup> www.mdz.cl

### 7.3.1. Estimación del Precio Promedio del Servicio.

De un total de 3.187 prestaciones, muestra obtenida del registro de la Clínica MDZ entre los meses de abril 2017 y junio 2018, se obtiene que:

Tabla 3: Resultado de Análisis de Prestaciones Clínica Odontológica Martín de Zamora (MDZ) – Años 2016 y 2017

Cantidad de Prestaciones MDZ	Precio Medio Ponderado – Colegio de Dentistas	Precio Medio Ponderado – MDZ	Descuento 30%	Descuento 40%	Descuento 50%
3.187	\$92.349	\$60.773	\$64.644	\$55.409	\$46.174

Los resultados expuestos corresponden al promedio ponderado para el total de prestaciones realizadas en el periodo mencionado anteriormente.

En este ejercicio, se establece como precio objetivo, medio ponderado, el arancel del Colegio de Dentistas con un descuento entre el 30% y 40%, lo cual corresponde a \$60.711 pesos. Este resultado está por debajo de la promesa de precios de MDZ, la cual declara ser de un 30% de descuento con respecto al arancel referencial (UCO).

### 7.3.2. Estudio de Cantidad Potencial Demandada de Servicios Dentales

Con el fin de determinar las condiciones de borde respecto al público potencial de la Clínica MDZ, se utilizó nuevamente la base de datos de la clínica, para conocer la comuna de residencia de los pacientes, obteniendo, para una muestra de 1.500 pacientes, el siguiente gráfico:

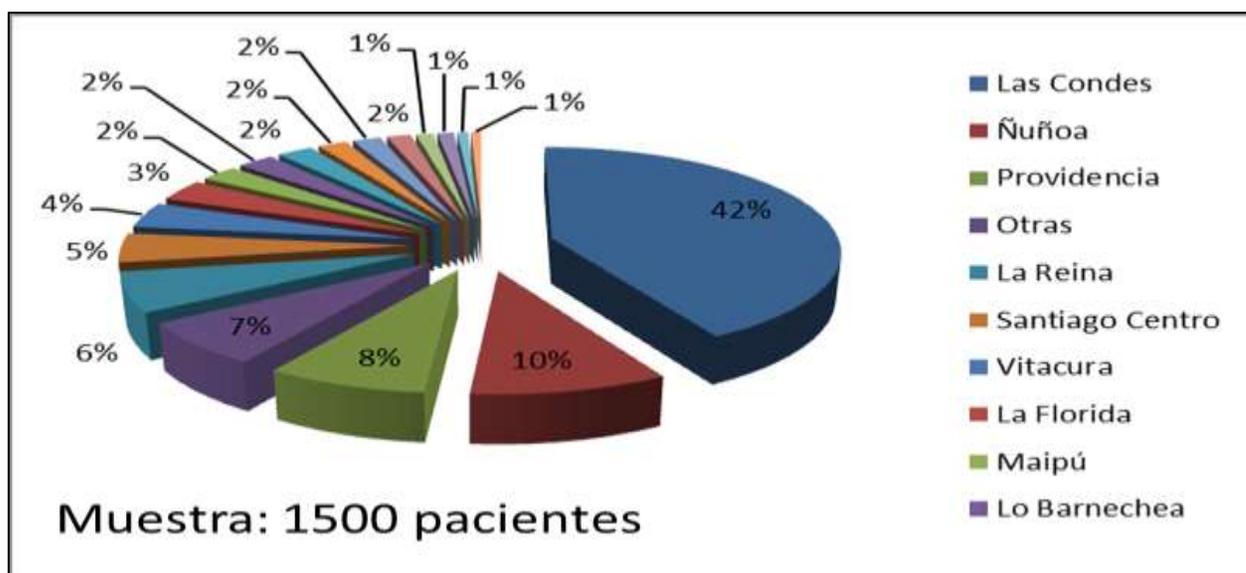


Figura 2: Comuna de residencia de una muestra de 1.500 pacientes de la Clínica MDZ. Fuente: Clínica MDZ

Basados en este gráfico, podemos afirmar que:

- El 42% de los clientes reside en la comuna de Las Condes
- El 69% de los clientes reside en las comunas de Las Condes, Providencia, Ñuñoa, La Reina y Vitacura.

Con los antecedentes anteriores, y agregando que la clínica dental se encuentra emplazada en un sector residencial de Las Condes, definiremos como el sector geográfico del mercado potencial esta comuna. La comuna de Las Condes tiene una población de 249.893 habitantes<sup>6</sup>

Ya definida la comuna específica del mercado potencial, se procede a estudiar la frecuencia de visita al dentista por año. Para la determinación de este índice, el autor de la presente tesis, realizó una búsqueda exhaustiva de histogramas de esta frecuencia para la comuna de Las Condes, encontrándose con que no existe tal información.

Conforme a la falta de información específica, se decidió ocupar la información que se tiene, la cual es la siguiente:

- Histograma de frecuencia de visitas al dentista para España (Fuente: Statista – Portal de estadística España, año 2016)
- Distribución porcentual de las visitas al odontólogo según ENS Chile entre 2009-2010 (Fuente: Ciper Chile, María José Monsalves, 2013)
- Encuesta de Mercado de la presente tesis, donde se pregunta por la frecuencia de visita al dentista, información por comuna de residencia.

Parametrizando estas 3 fuentes de información y ponderando por grado de certeza y credibilidad del autor de la tesis y los dueños de la clínica MDZ, se obtiene la siguiente tabla:

**Tabla 4: Distribuciones de frecuencias de visita al dentista según 3 fuentes de información.**

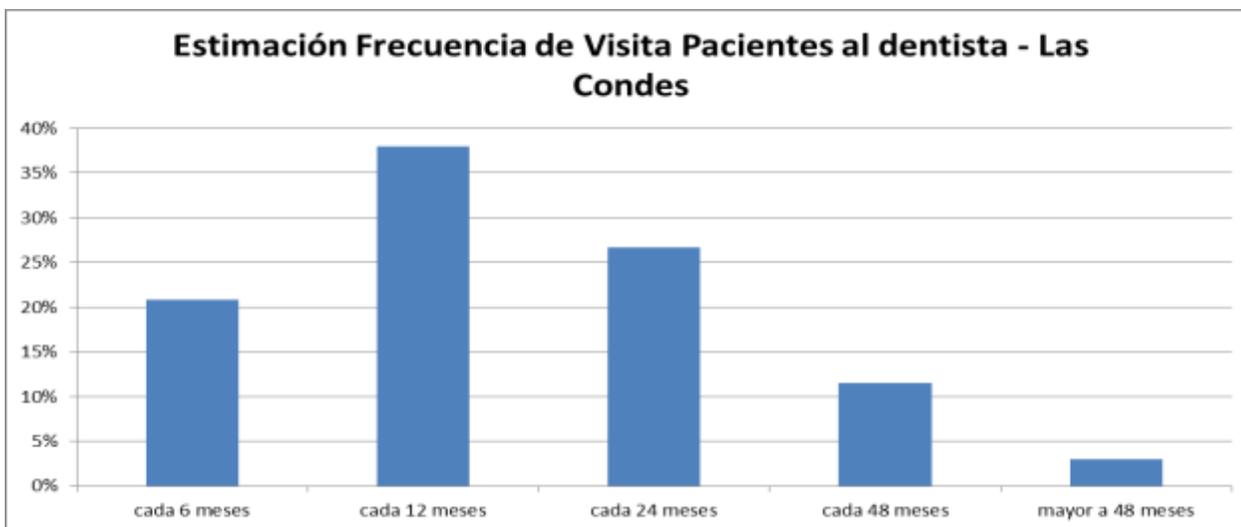
<b>Frecuencia de visita</b>	<b>Encuesta Tesis (55 %)</b>	<b>Estadística Ciper Chile (35 %)</b>	<b>Statista – Portal de estadística España (10 %)</b>
cada 6 meses	14%	23%	51%
cada 12 meses	48%	21%	42%
cada 24 meses	30%	28%	4%
cada 48 meses	6%	23%	2%
mayor a 48 meses	2%	5%	2%

<sup>6</sup> <http://www.subdere.cl> – Sitio WEB Subsecretaria de Desarrollo Regional y Administrativo Gobierno de Chile.

Con esta información, se extrapoló una posible distribución de frecuencia de visitas para la comuna de Las Condes, entregando lo siguiente:

**Tabla 5: Estimación de frecuencia de visitas al año para la comuna de Las Condes**

Frecuencia de visita	%	Cantidad de visitas al año	Total de visitas al año
cada 6 meses	21%	2,000	104.205
cada 12 meses	38%	1,000	94.834
cada 24 meses	27%	0,500	33.361
cada 48 meses	12%	0,250	7.216
mayor a 48 meses	3%	0,001	9
<b>Total vistas</b>		<b>0,96</b>	<b>239.626</b>



**Figura 3: Histograma estimado de frecuencia de visitas al dentista para la comuna de Las Condes.**

Con la información y estimaciones ilustradas en este acápite, se puede estimar que el mercado potencial para este negocio corresponde a:

- Mercado Potencial = Total de visitas por año x Precio medio ponderado
- Mercado Potencial = 249.893 x 0,96 x \$60.773 = 14.579.277.397 pesos al año.

Es decir, el mercado potencial para este estudio corresponde a 14.579 Millones de pesos al año.

## 7.4. Análisis de los Clientes

Este análisis se desarrollará basado en la siguiente estrategia propuesta:



Figura 4: Estrategia de Análisis de Clientes

### 7.4.1. Entrevistas en Profundidad

Previo a la confección de la encuesta, se realizaron 5 entrevistas en profundidad, todos con residencia en Las Condes:

- 1 Cliente actual de la clínica
- 3 Potenciales clientes
- Dueños de la clínica MDZ

La pauta de la entrevista fue basada en la idea inicial de confección de encuesta, pero de manera abierta, permitiendo respuestas de manera profunda, y con la posibilidad de retroalimentación por parte del entrevistador. De esta manera, se logró afinar ciertos puntos que derivaron a la confección final de la encuesta de mercado para un público masivo.

En el Anexo 1, se puede ver la pauta con la que fue realizada la entrevista a estas 5 personas.

Las entrevistas además sirvieron de sobremanera para determinar que clínicas pueden ser potenciales competidores de la clínica MDZ.

Los resultados de la entrevista fueron concluyentes y necesarios para definir los atributos de decisión consultados en la encuesta. Basado en estos resultados se establecieron los siguientes atributos de decisión:

- Cercanía con su hogar
- Costo de la atención

- Lugar de estudio del profesional
- Infraestructura de la Clínica
- Tecnología de equipos dentales
- Menores tiempos de esperas
- Disponibilidad de estacionamientos
- Profesionalismo y confianza (cercanía) en los dentistas y asistentes.
- Disponibilidad de horarios
- Compatibilidad con isapres y seguros (coberturas)

#### 7.4.2. Confección y Estrategia de Encuesta de Mercado

Luego de tener una idea general de los pacientes de la Clínica Odontológica Martín de Zamora (MDZ), en relación con la edad, sexo y comuna de residencia, además de contar con 5 entrevistas en profundidad, donde se estudió, basado en la opinión de una muestra reducida de personas, qué es lo que los clientes consideran al momento de elegir una clínica dental por sobre otra, se puede confeccionar con seguridad una encuesta de mercado con el fin de llegar masivamente a las personas.

La estrategia de confección de la encuesta buscó cumplir con la siguiente metodología:

- **Frecuencia y motivos de uso del servicio:** La estrategia de este punto es establecer la frecuencia del público en relación con el servicio de asistencia dental, además de ayudar a la definición del mercado potencial, frente a la poca estadística a nivel nacional y por sectores geográficos. Además, se investigará cuáles son los medios de comunicación prefieren los clientes para elegir una clínica por sobre otra.
- **Recordación de marcas :** La estrategia de este punto es poder identificar que marcas reconoce el cliente como clínicas dentales y orientar al estudio de cuales son los competidores más relevantes de la Clínica MDZ. Las preguntas relacionadas a este punto fueron sugeridas por el tipo de encuesta, de un listado de 28 clínicas potenciales competidoras y de ubicación geográfica cercana a la clínica en estudio.
- **Atributos de decisión:** La importancia de validar cuales de los atributos de decisión serán cruciales al momento de definir la estrategia. El método para obtener este resultado es pedir que el encuestado evalúe según su grado de preferencia qué atributos son relevantes al momento de escoger donde atenderse. El listado de atributos será ayudado por el tipo de encuesta, es decir está predefinido previo a la realización, y validado en la entrevista en profundidad.

- **Quienes deciden o quienes influyen:** La estrategia de este punto, es conocer si el encuestado es quién toma la decisión.
- **Posicionamiento o imagen de las marcas (incluida la clínica en estudio):** La estrategia de este punto es, según los atributos de decisión reconocidos por el encuestado, saber en que posición está la marca de la clínica MDZ respecto a su competencia. Además se aprovechó la encuesta, para permitir a los pacientes de la clínica que evalúen el servicio y den a conocer que imagen tienen de esta marca.
- **Hipótesis de servicios y disposición de pago:** Esta estrategia nos permite evaluar posibles ideas de servicios, basados en la disposición de pago de los encuestados. Este punto será de vital ayuda para definir la estrategia, y así cumplir el objetivo de esta tesis.

Las preguntas de la encuesta se encuentran en el Anexo 2 del presente documento.

La estrategia de difusión de la encuesta se realizó de forma masiva, por el sistema gratuito de formularios de google. Ver siguiente figura:

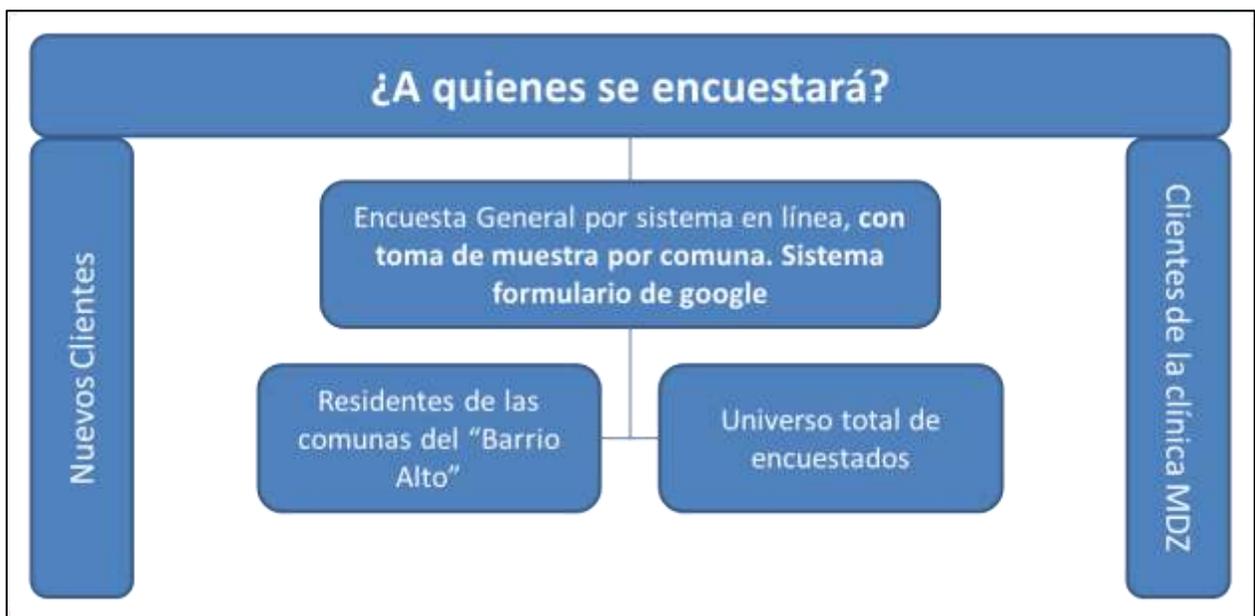


Figura 5: Estrategia de difusión de encuesta de mercado

### 7.4.3. Resultados de la Encuesta de Mercado

Los resultados tabulados y representados en gráficos, se encuentran en el Anexo 3 del presente documento. Cabe señalar que la cantidad de encuestados corresponden a 165 personas, dentro de las cuales se pueden identificar la siguiente información general descriptiva:

## a) Residencia de los Encuestados

Del universo de encuestados (165 personas), tenemos:

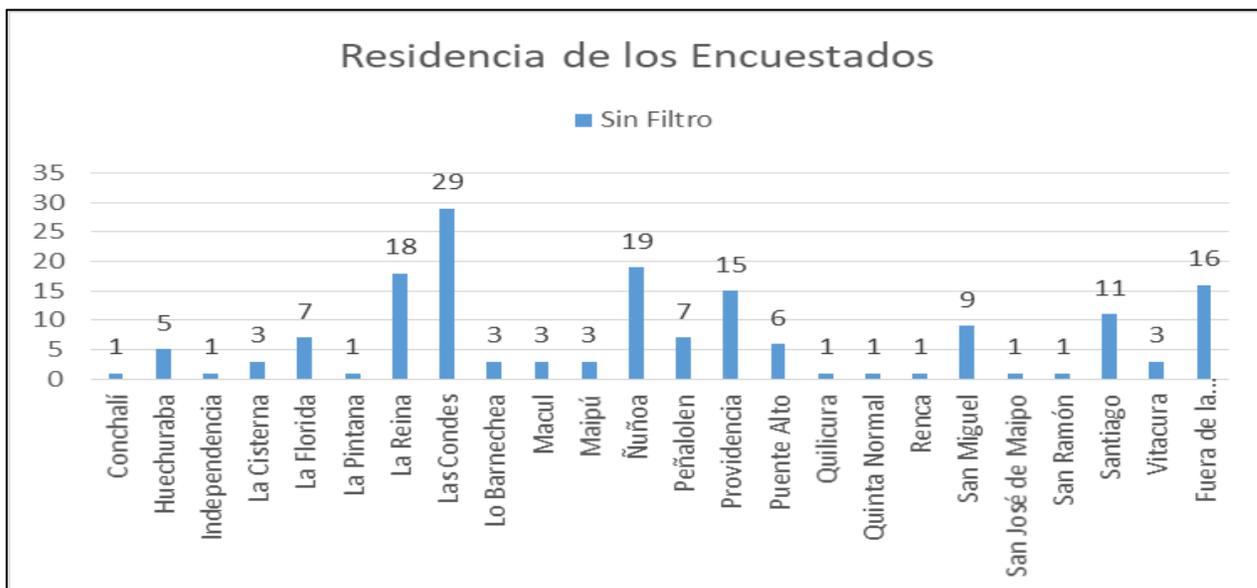


Figura 6: Gráfico de la comuna de residencia de los encuestados

Basados en esta información, los resultados de la encuesta serán tabulados en categorías (filtros) según los ítems que se desean evaluar en relación con la encuesta:

Tabla 6: Categorías de tabulación de Encuestas (Filtros realizados)

Categoría de Tabulación (muestras)	Criterio Considerado	Cantidad de Encuestados	Comentarios
Para frecuencia y uso del servicio	Todos los encuestados	165	Considera todo el universo encuestado
Para hipótesis de servicio y disposición de pago	Residencia en el "Barrio Alto" (Las Condes, Providencia, Vitacura, La Reina y Ñuñoa)	84	Se considera este filtro para no perder la oportunidad de estudiar el comportamiento similar de los residentes de estas comunas.
Para atributos de decisión	Residencia Barrio Alto Última visita al dentista menor a 2 años Se ha atendido en la clínica MDZ	30	Permite concluir respecto a la opinión de los pacientes de MDZ
	Residencia Barrio Alto	45	Permite concluir respecto a la opinión de los

Categoría de Tabulación (muestras)	Criterio Considerado	Cantidad de Encuestados	Comentarios
	Última visita al dentista menor a 2 años		potenciales clientes de MDZ (sin sesgo)
	No se ha atendido en la clínica MDZ		
Para posicionamiento e imagen de las marcas	Última visita al dentista menor a 2 años	40	Permite concluir respecto al reconocimiento de la marca MDZ
	Se ha atendido en la clínica MDZ		
	Última visita al dentista menor a 2 años	106	Permite concluir respecto al reconocimiento de otras marcas, sin sesgar la muestra por pacientes actuales de la clínica MDZ
No se ha atendido en la clínica MDZ			

Con esta definición de la información y para un análisis metódico, ordenado y simple de entender, se utilizará la metodología propuesta en el acápite 7.4.2 de la presente tesis:

#### **b) Frecuencia y motivos de uso del servicio**

Basados en las preguntas 1,2,3 y 4 de la encuesta (Anexos 2 y 3), donde se evaluó la frecuencia de uso del servicio, la última vez que se asistió al dentista, el motivo de esta visita y el medio de comunicación por el cual podrían llegar a elegir un servicio por sobre otro, se establece lo siguiente:

- Más del 70% de los encuestados visitó al dentista durante el último año, siendo la visita más común el control recomendado.
- Es relevante señalar que los motivos más frecuentes de asistencia al dentista, en orden descendente son: control recomendado (38%), limpieza dental (26%) y por urgencia (22%) principalmente.
- El 59% de los encuestados declara asistir al menos 1 vez por año al dentista y el 26% cada 2 años.
- Respecto a las preferencias de medios de comunicación de los encuestados para encontrar un lugar donde atenderse, se destaca en orden descendente: recomendación de un cercano, convenios con isapres o seguros y convenios con el lugar de trabajo.

### c) Recordación de marcas

La pregunta 14 de la encuesta (Anexos 2 y 3) se enfoca en investigar que marcas reconoce el encuestado para el servicio dental, dentro de un listado de 28 Clínicas cercanas geográficamente a la clínica MDZ. De este resultado se obtiene que:

- Las clínicas dentales que al menos tienen un reconocimiento en un 20%, para los encuestados que se han atendido en la clínica MDZ y que declaran que su última visita al dentista fue en un periodo menor a dos años, en orden descendente, son:
  - Clínica Odontológica Martín de Zamora (95%)
  - Integramédica (48%)
  - Clínica Orema (40%)
  - Centro Odontológico Padre Mariano (40%)
  - Megasalud (38%)
  - Clínica Dental Cumbre (33%)
  - Clínica Dental Mora Pavic (28%)
- Las clínicas dentales que al menos tienen un reconocimiento en un 20%, para los encuestados que no se han atendido en la clínica MDZ y que declaran que su última visita al dentista fue en un periodo menor a dos años, en orden descendente, son:
  - Integramédica (75%)
  - Megasalud (61%)
  - Clínica Las Condes (36%)
  - Vida Integra (24%)
  - Centro Odontológico Padre Mariano (20%)
- Basado en los puntos anteriores, es interesante conocer que marcas recuerda el encuestado (paciente que se ha atendido en la clínica MDZ), ya que frente a la intención de cambio de clínica, son las mencionadas en esta clasificación las que provocarían una eventual fuga de clientes.

#### **d) Atributos de decisión**

La pregunta 9 de la encuesta (Anexos 2 y 3) se enfoca a preguntar a los encuestados que atributos de decisión valoran más a la hora de elegir entre un servicio y otro. Los atributos fueron definidos en la entrevista en profundidad realizado previo a esta investigación de mercado, por lo cual, todos éstos fueron impuestos para que el encuestado priorizara entre uno u otro. De este análisis se obtiene que:

- Para los encuestados que tienen residencia en el “Barrio Alto”, que declaran que su última visita al dentista fue en un periodo menor a dos años y que se han atendido en la clínica MDZ, los 5 principales atributos que los encuestados reconocen, en orden descendente, son:
  - Profesionalismo y confianza (cercanía) en los profesionales y asistentes (nota promedio 7.67 de 10)
  - Infraestructura de la clínica (nota promedio 6.77 de 10)
  - Costo de la atención ( nota promedio 6.40 de 10)
  - Tecnología de equipos dentales (nota promedio 6.03 de 10)
  - Lugar de estudio del profesional (nota promedio 6.00 de 10)
- Para los encuestados que tienen residencia en el “Barrio Alto”, que declaran que su última visita al dentista fue en un periodo menor a dos años y que no se han atendido en la clínica MDZ, los 4 principales atributos que los encuestados reconocen, en orden descendente, son:
  - Costo de la atención ( nota promedio 7.49 de 10)
  - Tecnología de equipos dentales (nota promedio 6.53 de 10)
  - Infraestructura de la clínica (nota promedio 6.09 de 10)
  - Compatibilidad con Isapres y Seguros (nota promedio 5.62 de 10)
- En vista de los resultados mostrados en los puntos anteriores, se puede decir que la muestra de encuestados que se han atendido en la clínica MDZ, valoran dentro de los atributos sugeridos el profesionalismo y confianza (cercanía) de los dentistas y asistentes, por lo que es una fortaleza que se debe aprovechar en la definición de la estrategia.

### **e) Quienes deciden o quienes influyen**

La pregunta 5 de la encuesta (Anexos 2 y 3) se enfoca principalmente en determinar si el encuestado es quien decide frente a la elección del servicio. La pregunta realizada abarca dos variables de decisión claves para determinar el nivel de independencia al escoger que tiene el encuestado, se pregunta si es responsable de la elección de horario y lugar. Con respecto a este punto, se destaca:

- La gran mayoría (sobre el 95%) es responsable de elegir horario y lugar, por lo que tienen el poder de decisión, y avala que los resultados de la encuesta son representativos de potenciales clientes responsables de sus elecciones.

### **f) Posicionamiento o imagen de las marcas**

Las preguntas 14, 15 y 16 de la encuesta (Anexos 2 y 3) se enfocan principalmente en reconocer las marcas, según su imagen y posicionamiento en el mercado.

En primer lugar, la pregunta 14 se orienta al reconocimiento de que marcas el universo de encuestados reconoce, de un listado de 28 clínicas representativas y cercanas geográficamente a la Clínica Odontológica Martín de Zamora.

La pregunta 15, solicita al encuestado reconocer para cada marca del listado los atributos de decisión que creen que representan de mejor manera a las clínicas consultadas. Los atributos son los mismos obtenidos luego del proceso de la entrevista en profundidad, y de la pregunta 9.

La pregunta 16 se centra exclusivamente en el reconocimiento de la marca “Clínica Odontológica Martín de Zamora (MDZ)”, donde se pregunta por el nivel de reconocimiento de tal clínica. Las alternativas engloban desde el público que se ha atendido en la clínica, pasando por los que reconocen a la marca solo de nombre hasta las personas que no la conocen ni han escuchado de ella. En el caso que el encuestado se haya atendido en la clínica, se le consulta por su experiencia de atención.

En coherencia a la estrategia de consulta, descrita anteriormente, y en base a los resultados, se puede mencionar lo siguiente:

- Para los encuestados que declaran que su última visita al dentista fue en un periodo menor a dos años y que se han atendido en la clínica MDZ, se puede destacar que reconocen a la clínica por:
  - Profesionales y personal muy amable (69%)
  - Buenos precios (18%)
  - Precios altos (7%)

- Para los encuestados que declaran que su última visita al dentista fue en un periodo menor a dos años y que no se han atendido en la clínica MDZ, se puede destacar que reconocen a las clínicas, según los siguientes atributos:
  - Con relación al atributo de decisión “cercanía con su hogar”, los encuestados reconocen en, orden descendente, a las siguientes clínicas:
    - Integramédica (17%)
    - Megasalud (4%)
    - Clínica Las Condes (3%)
    - Centro Odontológico Padre Mariano (3%)
  - Con relación al atributo de decisión “costo de la atención”, los encuestados reconocen, en orden descendente, a las siguientes clínicas:
    - Integramédica (14%)
    - Megasalud (8%)
    - Centro Odontológico Padre Mariano (5%)
  - Con relación al atributo de decisión “Lugar de Estudio de los Profesionales”, los encuestados reconocen, en orden descendente, a las siguientes clínicas:
    - Clínica Las Condes (12%)
    - Integramédica (5%)
    - Clínica Martín de Zamora (3%)
  - Con relación al atributo de decisión “infraestructura de la clínica”, los encuestados reconocen, en orden descendente, a las siguientes clínicas:
    - Clínica Las Condes (16%)
    - Integramédica (6%)
    - Centro Odontológico Padre Mariano (2%)
  - Con relación al atributo de decisión “tecnología de equipos dentales”, los encuestados reconocen, en orden descendente, a las siguientes clínicas:
    - Clínica Las Condes (11%)
    - Integramédica (5%)
    - Vida Integra (4%)

- Con relación al atributo de decisión “menores tiempos de esperas”, los encuestados reconocen, en orden descendente, a las siguientes clínicas:
  - Integramédica (8%)
  - Clínica Las Condes (7%)
  - Megasalud (5%)
- Con relación al atributo de decisión “disponibilidad de estacionamiento”, los encuestados reconocen, en orden descendente, a las siguientes clínicas:
  - Clínica Las Condes (11%)
  - Integramédica (7%)
  - Centro Odontológico Padre Mariano (4%)
- Con relación al atributo de decisión “profesionalismo y confianza (cercanía) en los dentistas y asistentes”, los encuestados reconocen, en orden descendente, a las siguientes clínicas:
  - Clínica Las Condes (9%)
  - Integramédica (8%)
  - Centro Odontológico Padre Mariano (2%)
- Con relación al atributo de decisión “disponibilidad de horarios”, los encuestados reconocen, en orden descendente, a las siguientes clínicas:
  - Integramédica (11%)
  - Clínica Las Condes (7%)
  - Centro Odontológico Padre Mariano (5%)
- Con relación al atributo de decisión “compatibilidad con isapre y seguros (coberturas)”, los encuestados reconocen, en orden descendente, a las siguientes clínicas:
  - Integramédica (17%)
  - Clínica Las Condes (8%)
  - Centro Odontológico Padre Mariano (5%)

Es importante agregar en este Acápite el gráfico de posicionamiento de las clínicas en relación con los atributos de decisión. Cabe señalar que este gráfico mostrará los resultados de la totalidad de encuestados:

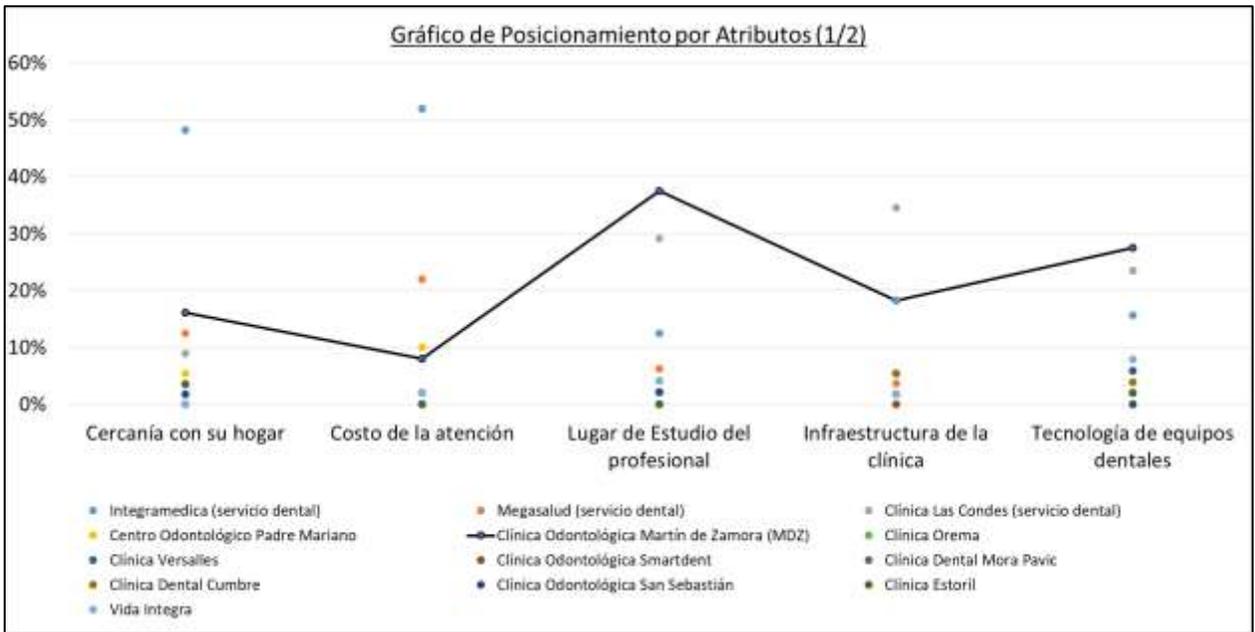


Figura 7: Gráfico de Posicionamiento por Atributos (1/2)

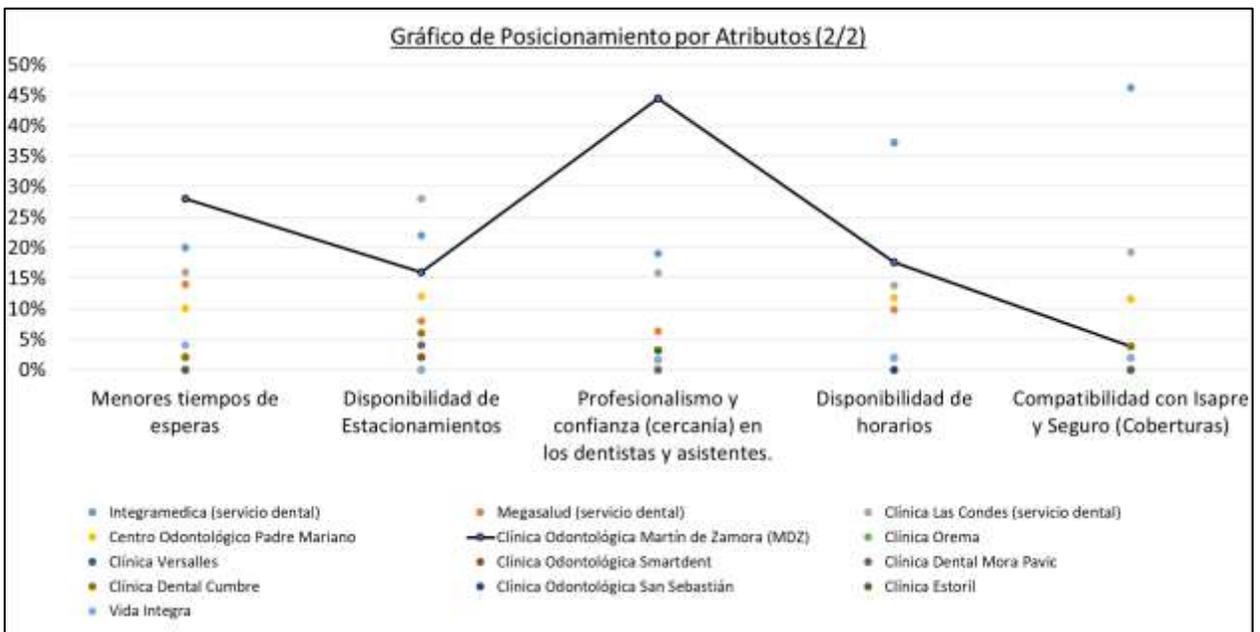


Figura 8: Gráfico de Posicionamiento por Atributos (2/2)

La marca MDZ, con respecto a sus competidores, se destaca en:

- Lugar de estudio de sus profesionales
- Profesionalismo y confianza en los dentistas y asistentes
- Menores tiempos de esperas
- Tecnología de equipos dentales

### **g) Hipótesis de servicios y disposición de pago**

Las preguntas 7, 8, 10, 11, 12, y 13 corresponden a “sondeos” para evaluar ciertos servicios que actualmente ofrece la clínica, y otros nuevos. La metodología de evaluación se realiza midiendo la disposición de pago de los encuestados frente a estas hipótesis. Se evaluó la disposición de pago para:

- Disponibilidad de Horarios
- Disponibilidad de estacionamientos
- Menor distancia entre la residencia y la clínica
- Sillones dentales con sistema de películas y videos
- Sistemas automáticos de bonificación por Isapres y/o seguros

Con respecto a los resultados tabulados en la encuesta, para los residentes del “Barrio Alto”, se puede comentar que:

- Un 63% de los encuestados está dispuesto a asistir en horarios laborales (9:00 a 18:00 horas) por un 10% de descuento, un 19% no está dispuesto y el 18% restante se mantiene indiferente a la propuesta.
- Con respecto a la disposición de pago por horarios no convencionales (18:00 a 20:00 horas), la mayoría no está dispuesta a pagar extra por una clínica que le asegure tal disponibilidad (60%).
- Con respecto a la disposición de pago por una clínica que asegure disponibilidad de estacionamientos, la mayoría no está dispuesta a pagar extra por una clínica que le asegure tal disponibilidad (75%)
- Con respecto a la disposición de pago por una clínica que se encuentre cerca (menos de 1 km) del hogar de los encuestados, la mayoría no está dispuesta a pagar extra por una clínica que cumpla este requisito (57%)
- Con respecto a la disposición de pago por una clínica que ofrezca un servicio de películas o videos en los sillones dentales, mientras el cliente se atiende, la mayoría no está dispuesta a pagar extra por una clínica que ofrezca este complemento (69%)
- Con respecto a la disposición de pago por una clínica que cuente con sistemas automáticos de bonificación de Isapres y/o seguros, la mayoría si está dispuesta a pagar extra por una clínica que cumpla este requisito (57%)

## 7.5. Análisis de Competidores Relevantes

Para el análisis de los competidores relevantes, es primordial tomar los resultados tanto de la entrevista en profundidad y sobre todo de la encuesta de mercado, comprendidos en el acápite 7.4 Análisis de los clientes. La relevancia que tiene el resultado de las encuestas, es que nos permiten reconocer (con una validación estadística importante) quienes son nuestros competidores más relevantes a los ojos de los clientes.

Adicional al criterio considerado por lo establecido en la encuesta, se agrega el criterio de competidores factibles, es decir las clínicas que tengan estrategias y tamaños donde MDZ sea un competidor (se excluyen los megaprestadores).

Los competidores más relevantes de la clínica (identificados por los clientes) son las siguientes clínicas o centros de salud:

- Mora Pavic
- Clínica Orema
- Centro Odontológico Padre Mariano

A continuación, se describirán las clínicas mencionadas anteriormente, haciendo hincapié en sus características más relevantes, en relación con los servicios ofrecidos, infraestructura:

**Tabla 7: Principales competidores a MDZ**

<b>Clínica</b>	<b>Sucursales</b>	<b>Horario atención</b>	<b>Servicios</b>		<b>Beneficios y Convenios</b>
MDZ	1	Lu-VI 10:00 a 20:00 hrs	Implantología Ortodoncia Diseño digital de sonrisas Odontopediatría Ortodoncia lingual	Rehabilitación oral Endodoncia Periodoncia Odontopediatría Disfunciones Cirugía	Tarjeta de vecino Las Condes
Mora Pavic	3	Lu-VI 8:00 a 19:30 hrs y Sa 9:00 a 14:00	Implantología Ortodoncia Ortodoncia lingual Prótesis fija	Periodoncia Endodoncia Rehabilitación oral	Convenio I-Med, tarjeta de vecino Las Condes, Itau y Anscó

Clínica	Sucursales	Horario atención	Servicios		Beneficios y Convenios
Orema	1	Lu-VI 8:30 a 19:30 hrs	Implantología Ortodoncia Diseño digital de sonrisas Patologías orales y maxilofacial	Rehabilitación oral Endodoncia Periodoncia Odontopediatría Disfunciones Cirugía	
Padre Mariano	4	Lu-VI 9:00 a 20:00 hrs	Endodoncia Periodoncia Ortodoncia Odontopediatría Odontojuvenil	Odontogeriatría Cirugía Implantología Rehabilitación estética Disfunción	Arancel preferencial con Isapres y Fonasa

## 7.6. Benchmarking Internacional

El estudio se concentrará en visitar sitios web de clínicas internacionales y entrevistar a profesionales del rubro que conozcan nuevas herramientas e implementaciones para evaluar oportunidades de incorporar las mejores prácticas en este negocio.

En base a lo trabajado con los dueños de la Clínica Odontológica Martín de Zamora (MDZ), respecto a reconocer clínicas vanguardistas y exitosas en el mundo, además ayudado por la búsqueda en internet para obtener ranking de mejores clínicas dentales<sup>7</sup>, se obtuvo el listado descrito en el Anexo 4 de la presente tesis.

Además se sostuvo una entrevista telefónica con un odontólogo especialista en asesorías en gestión de salud, el cual es dueño de la empresa Ejercer<sup>8</sup>, donde el compartió sus conclusiones del tiempo que lleva asesorando clínicas en todo el mundo.

El listado de todas las clínicas internacionales observadas se encuentra en el Anexo 4. Los principales antecedentes e información de mejores prácticas se resumen en los siguientes puntos:

La mayoría de las clínicas internacionales exitosas se caracterizan por el diseño y cuidado de sus instalaciones, buscando diferenciarse a través de lo estético de su competencia. Esta indagación está totalmente alineada con los resultados de la encuesta de mercado, donde el público reconoce como un atributo de decisión importante la

<sup>7</sup> <https://dentpro.es/catalog/blog/11-clinicas-dentales-alucinantes/>

<sup>8</sup> [www.ejercer.cl](http://www.ejercer.cl)

infraestructura de la clínica. Por ejemplo, las siguientes figuras ilustran un box de atención y la recepción de dos clínicas.

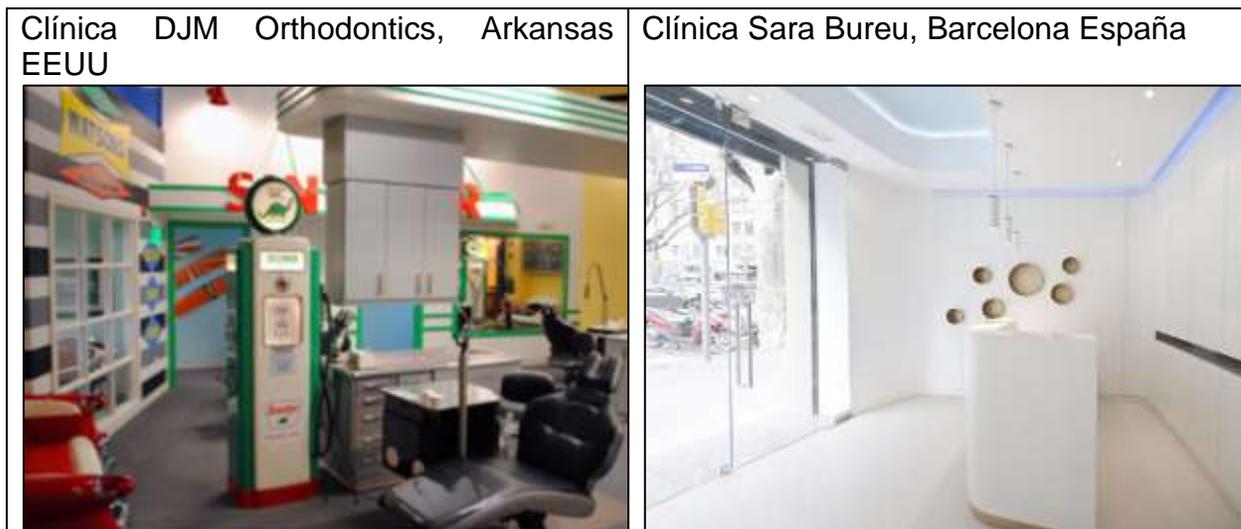


Figura 9: Imágenes de Infraestructuras de clínicas internacionales exitosas

Muchas de las clínicas que buscan captar al público infantil, son enfáticas y claras en orientar todos los aspectos al bienestar de los infantes. Esta coherencia entre sus declaraciones, ambientaciones y orientación de servicio es muy valorado por el público objetivo e incluso otros segmentos. Las siguientes figuras ilustran lo mencionado:



Figura 10: Imágenes de clínicas orientadas a la atención infantil

Todas las declaraciones de las clínicas investigadas destacan en sus sitios web la intención de brindar satisfacción al público, y para lograr esto, se retroalimentan constantemente con encuestas rápidas para conocer la experiencia del servicio. La siguiente figura ilustra una herramienta común para determinar este aspecto<sup>9</sup>:

<sup>9</sup> <https://networker.cl/experiencia-del-cliente-nuevo-enfoque-los-negocios/>



Figura 11: Ejemplo de encuesta de experiencia del cliente

- La tendencia mundial en salud persigue la filosofía de satisfacción 360, la cual en breves palabras corresponde a una evaluación que se enfoca en la satisfacción tanto del paciente como del equipo que brinda el servicio, desde los recepcionistas hasta los profesionales odontólogos. Esto rompe los paradigmas de que el negocio se orienta a los “resultados positivos” brindados por el cliente, si no que estos son una consecuencia de un proceso completo de equipo, valorando de la misma manera a todos los participantes de la cadena de valor del servicio.
- Todos los puntos anteriores se enfocan principalmente en los sentimientos del ser humano al momento de ingresar a una clínica dental. Es claro que la mayoría de las personas que asiste al dentista sienten en algún grado algo de miedo al dolor que puede causar el tratamiento. Es por este motivo, que se busca mitigar o cambiar esta percepción con un buen trato, generar un ambiente grato que elimine el “dolor psicológico”.

## 7.7. Análisis del Macroentorno

Este punto estará netamente enfocado a la revisión de las regulaciones y normas de salud vigentes en el rubro dental, con el fin de que las implementaciones y cambios estén validados en el marco legal y ético.

### 7.7.1. Generalidades

La clínica MDZ cumple con:

- **Inspección del Trabajo**
  - Contrato 45 horas semanales
  - Lugar para colación y cambio de ropa
  - Baño exclusivo de personal
  - Acceso a discapacitados

- **Competencia del personal técnico**
  - Asistentes dentales, deben salir de instituciones donde se certifique su carrera con un mínimo de 1.600 horas, con el grado de Técnico en Odontología.
  - Los dentistas y especialistas deben estar en el registro de prestadores individuales de la Superintendencia de Salud, donde se acredite el título de cirujano dentista, así como la especialidad que ejerce.
  
- **Patentes**
  - La clínica, así como los profesionales deben contar con patente comercial otorgada por la Municipalidad de las Condes.
  - Esta patente también está supeditada de acuerdo a la superficie utilizada por el establecimiento y los estacionamientos disponibles para el público
  
- **Autorización sanitaria del SEREMI (Infraestructura clínica)**
  - Box dentales distribuidos los muebles y equipos según normas de bioseguridad, deben contar con Luz natural
  - Normativa eléctrica SEC
  - Normativa sanitaria
  - Baño exclusivo paciente
  - Baño exclusivo personal
  - Baño con acceso a discapacitado
  - Botiquín de emergencia
  - Plan de contingencia ante emergencia (MDZ cuenta con plan de área protegida por la uUidad Coronaria Móvil)
  - Espacio para colación de personal
  - Características de piso y superficies lavables
  - Áreas administrativas delimitadas
  - Vías de evacuación, demarcadas y extintores vigentes con sus mantenciones

- **Autorización sanitaria Sala de Radiografías**
  - Equipo certificado a través de la resolución sanitaria y debe haber un operador certificado
  - Para esterilización, también el equipo debe estar autorizado por la resolución sanitaria (se debe contratar una empresa de ingeniería que haga mediciones y gestione la autorización)
  - Este equipo lo debe operar un operador de caldera autorizado a través de la resolución (incluye curso y rendir examen)
  - Se deben realizar manuales de procedimientos para procesamiento de instrumental
  - Contratar servicio de eliminación de residuos orgánicos y tóxicos
  
- **Autorización sanitaria Pabellón**
  - Pabellón de cirugía menor certificado (resolución sanitaria aparte)
  - Área de lavado exclusiva
  - Bodega de limpieza exclusiva para pabellón
  - Instalación de filtro de aire exclusivo
  - Área de camarín y descanso para el paciente

### **7.7.2. Aranceles Referenciales**

UCO es la unidad referencial de precios para las clínicas odontológicas en Chile, la cual tiene como objetivo entregar una cifra variable que, indexada a los principales costos de la producción del servicio odontológico, represente la variación del costo de producción que el servicio odontológico ha experimentado en un año.

Cabe señalar que el Colegio De Cirujano Dentistas de Chile A.G. ha decidido eliminar como práctica gremial la entrega y fijación de aranceles referenciales desde el 2014. A partir del 2014, la fijación de precios es referencial y está a cargo de consultoras externas.

Tal como fue expresado en el párrafo anterior, ya no existe una regulación que obligue a las clínicas a respetar estos precios referenciales, sin embargo, dentro de la industria es reconocido como una buena práctica exhibir los precios de las prestaciones en relación a proporciones de esta referencia.

Como antecedente, se expone en la siguiente tabla una comparación entre el crecimiento en 6 años de este arancel versus la variación del IPC para el mismo periodo:

Tabla 8: Variación UCO v/s IPC

UCO	Valor (\$)	Variación (%)	Variación IPC (referencial)
2011	\$14.500	23%	14%
2017	\$17.806		

## 7.8. Análisis Interno

### 7.8.1. Antecedentes Generales de la Clínica Odontológica Martín de Zamora (MDZ)

La clínica odontológica Martín de Zamora se funda el año 2006, con el objetivo de transformarse en una clínica reconocida por su alta calidad profesional y por brindar la mejor experiencia de atención a los clientes.

Esta clínica fue inaugurada por un matrimonio de dentistas, a través de la formación de 2 sociedades; Inmobiliaria Pablo el Veronés y la Clínica Dental propiamente tal.

La inmobiliaria, Pablo el Veronés, es dueña del inmueble donde está emplazada la clínica, además de todos los mobiliarios interiores, equipos mayores relacionados al servicio dental. Además, la inmobiliaria cuenta con un pabellón de operaciones, el cual se puede arrendar a otros profesionales no pertenecientes al staff de la clínica.

La clínica Martín de Zamora (MDZ) es la responsable de la atención al paciente, de la gestión y administración de los especialistas odontólogos y del staff contratado. MDZ cumple el rol de único cliente de la sociedad inmobiliaria Pablo el Veronés, arrendando la totalidad de la instalación, utilizando todos los recursos ofrecidos por ésta con un valor convenido para otorgar una ventaja competitiva a la clínica (aprovechando que los dueños son los mismos).

#### a) Historia de la Clínica

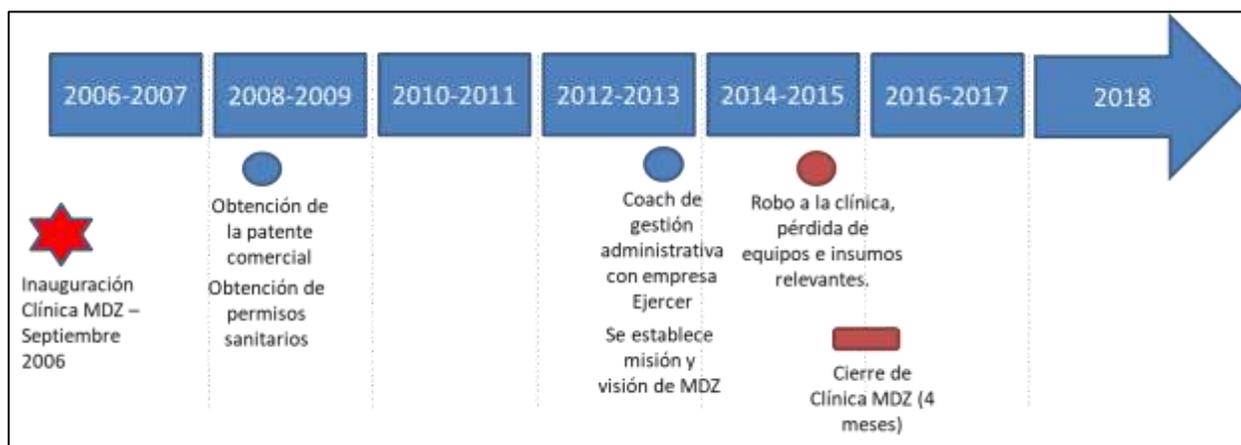


Figura 12: Historia de la Clínica MDZ

- Clínica con 12 años de antigüedad
- Diagnóstico realizado por consultora Ejercer, sin un seguimiento de las oportunidades y tratamiento de las amenazas. Luego de 7 años de vida de MDZ, se contó con misión y visión
- Robo a la clínica ocasionó la pérdida de equipos e insumos relevantes para la clínica, involucrando un proceso de inversión extraordinario no previsto
- Cierre parcial durante 4 meses desde noviembre 2015 a febrero 2016
- Re inauguración clínica MDZ el año 2016
- Posible migración de pacientes a Clínica Orema por cierre de MDZ

## **b) Ubicación**

La clínica Martín de Zamora (MDZ) está ubicada en la calle Martín de Zamora 4870, comuna de Las Condes. La clínica está emplazada en la esquina de Martín de Zamora con Pablo el Veronés, y ésta cuenta con 7 estacionamientos aproximadamente en la zona de la propiedad. Además, por la calle Pablo el Veronés también existen estacionamientos libres.

## **c) Servicios Prestados**

- Para niños y adolescentes.
  - Primera visita al dentista
  - Atención orientada a la buena experiencia del niño
  - Prevención de caries bajo programa de fluoración
  - Ortodoncia (Frenillos)
  - Extracción de terceros molares (muelas del juicio)
- Para Adultos
  - Diseño digital de sonrisa
  - Implantes dentales
  - Ortodoncia lingual
  - Coronas libres de metal
  - Blanqueamiento LED en una sesión
  - Restauraciones cosméticas
  - Tratamiento infección de encías
  - Plástica periodontal
  - Endodoncia (tratamientos de conducto)
  - Prótesis
  - Radiografías digitales

#### **d) Infraestructura y Equipos**

La clínica dental cuenta con la infraestructura necesaria para prestar todos los servicios anteriormente descritos, además de pabellones de última generación y equipos asociados al servicio dental. A continuación se expone el listado de equipos asociados al servicio:

- 1 recepción y sala de espera
- 3 clínicas operativas
- 1 pabellón y áreas anexas
- Baños de personal y pacientes
- 1 kitchenette
- 1 sala de esterilización
- 7 estacionamientos externos
- Equipos radiográficos
- 3 sillones dentales
- 1 central de esterilización

La superficie construida de la clínica es de 110 m<sup>2</sup> en planta y cuenta con dos pisos. Su diseño es simple y cómodo. Se han maximizado los espacios de manera de alcanzar 4 áreas productivas (1 pabellón y 3 box clínicos con sillones dentales). Las áreas productivas ocupan cerca del 60% del área total de la clínica.

#### **e) Análisis de clientes actuales de la Clínica Odontológica Martín de Zamora (MDZ)**

Como primer paso se utilizará la base de datos de los pacientes de la clínica, para formar una idea de que clientes posee actualmente la clínica.

Este análisis se enfocará sólo en información básica contenida en la base de datos, como edades, sexo y comunas de residencia de los pacientes. Es importante destacar, que las muestras tomadas para el análisis, serán distintas para cada criterio, debido al filtro por datos mal digitalizados.

## Edad de los pacientes actuales de la Clínica MDZ

Para una muestra de 1.806 pacientes contenidos en la base de datos de la clínica, se establece que el promedio de edad corresponde a 40 años, lo cual se distribuye según lo expuesto en la siguiente figura:

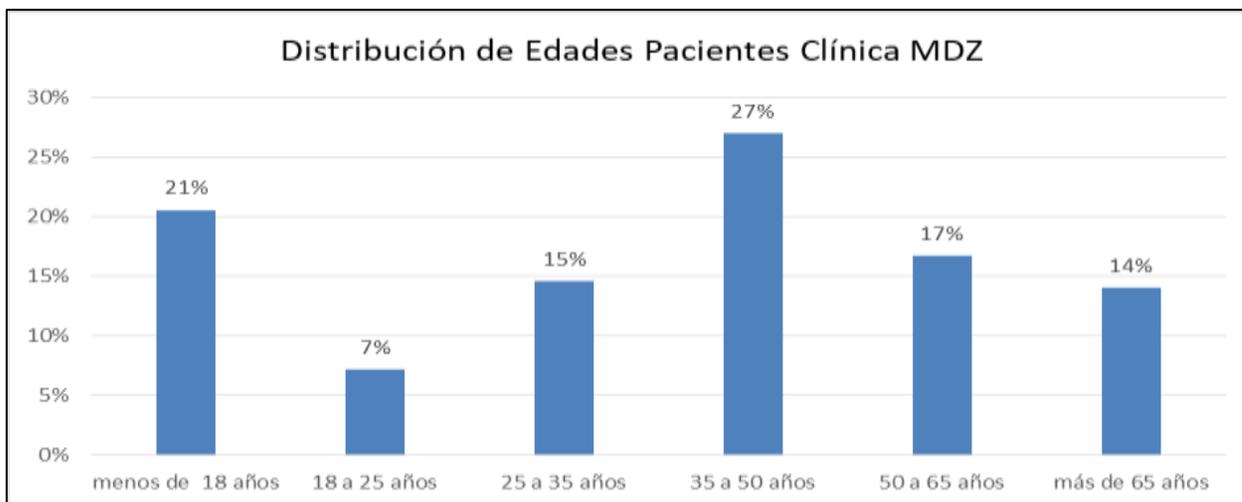


Figura 13: Distribución de edades de los pacientes de la Clínica MDZ

Como se observa en la figura anterior, existe una dispersión en la información, lo que no permite concluir cuáles son los rangos de edades que se atienden actualmente en la clínica. Basado en esta distribución, se puede decir que el promedio no es representativo para este histograma.

Sin embargo, si agrupamos según el criterio de “etapas de la vida”, es decir si son estudiantes, trabajadores o jubilados, tenemos lo siguiente:

- Un 28% de los pacientes posiblemente están en “etapa estudiantil” (menores de 25 años)
- Un 58% de los pacientes posiblemente están en “etapa laboral” (entre 25 y 65 años)
- Un 14% de los pacientes posiblemente están jubilados.

Esta información, puede ser relevante para saber a quién orientar el plan estratégico, y junto a la encuesta de mercado, tener un análisis completo del público según sus edades o etapas de la vida.

## Sexo de los pacientes

Para una muestra de 2.471 pacientes contenidos en la base de datos de la clínica, se establece la siguiente figura donde se ilustra la distribución por sexo:

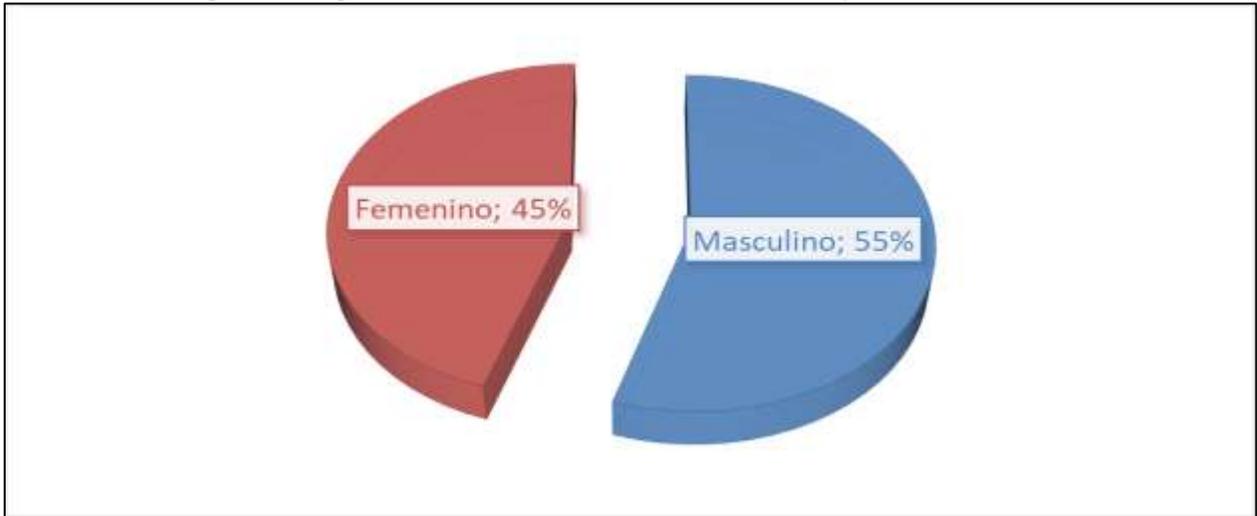


Figura 14: Distribución de pacientes de la Clínica MDZ según el sexo.

En vista de este resultado, la estrategia posiblemente no tenga ninguna intención de ir dirigida a un sexo en particular.

## Comunas de residencia

La información expuesta en el gráfico de la Figura 2, es de vital importancia a la hora de definir a quien irá enfocado a la estrategia, a que segmento de pacientes. Según esta distribución, la mayoría de los pacientes (42%) reside en la comuna de Las Condes.

Además, cabe rescatar, que en esta tesis se hablará de “Barrio Alto”, cuando se haga referencia a los habitantes de las comunas de Las Condes, Providencia, Vitacura, Ñuñoa y La Reina, los cuales representan a un 70% de los pacientes de la clínica.

### f) Normas Sanitarias

La clínica cuenta con las autorizaciones vigentes. La resolución sanitaria SEREMI metropolitano N° 520/96 de fecha agosto del 2008 que certifica las tres Salas de procedimientos, pabellón odontológico, central de esterilización y equipo radiográfico.

## g) Organigrama

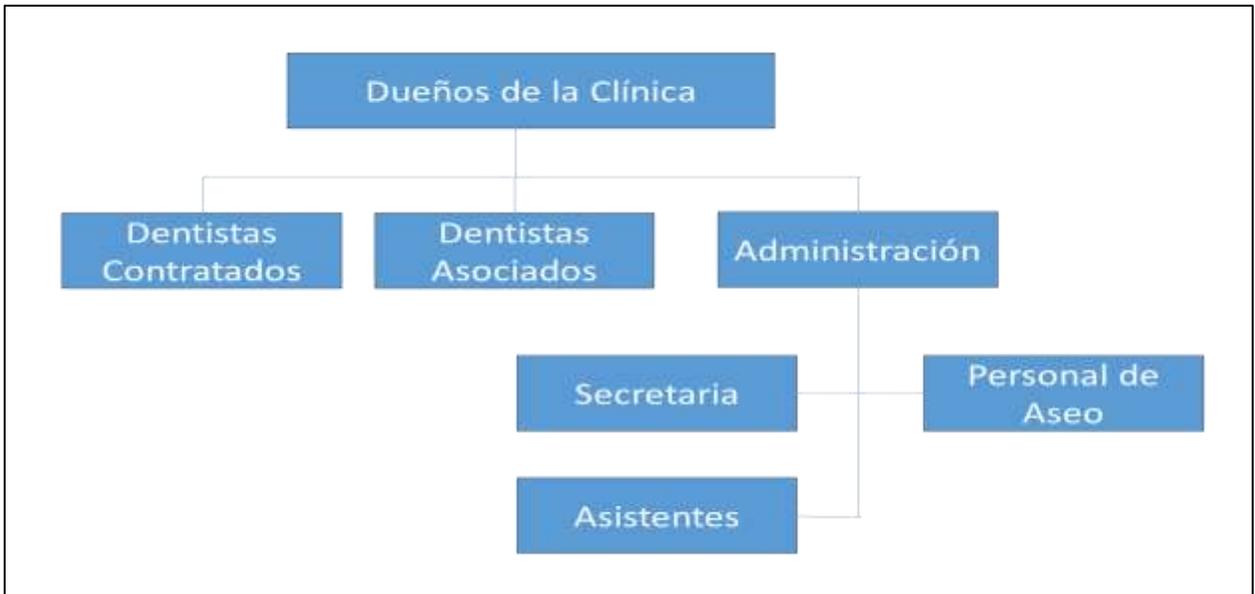


Figura 15: Organigrama Clínica Odontológica Martín de Zamora (MDZ)

- No existe coordinador de los dentistas, esto puede causar fallas en la calidad de atención
- No existe coordinación específica (especializada) en los asistentes dentales
- Sobre trabajo de Dra. Ana María Cordero, ejerce rol de dueño, administradora, coordinadora de asistentes y dentista

## h) Cadena de Valor



Figura 16: Cadena de Valor Clínica MDZ

- Lead time considerando primera consulta (diagnóstico) > Lead time sin diagnóstico
- La secretaria tiene un rol importante en la interacción con el cliente
- La secretaria es la encargada de finalizar la cadena de valor del servicio, con el cobro por los servicios prestados

- Sería importante definir KPI's a cada etapa de la cadena de valor (oportunidad)

## 7.8.2. Estadística y datos relevantes de los pacientes actuales de MDZ

### a) Estadísticas de los pacientes de MDZ

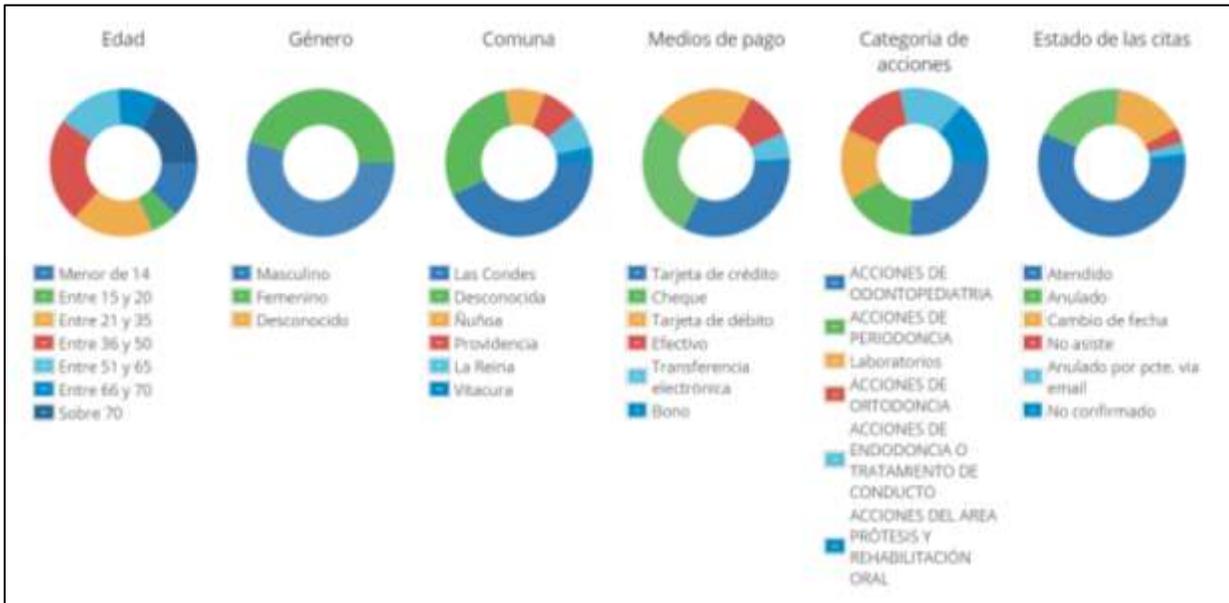


Figura 17: Estadística de los Pacientes MDZ

### b) Nuevos pacientes en relación a prestaciones cobradas

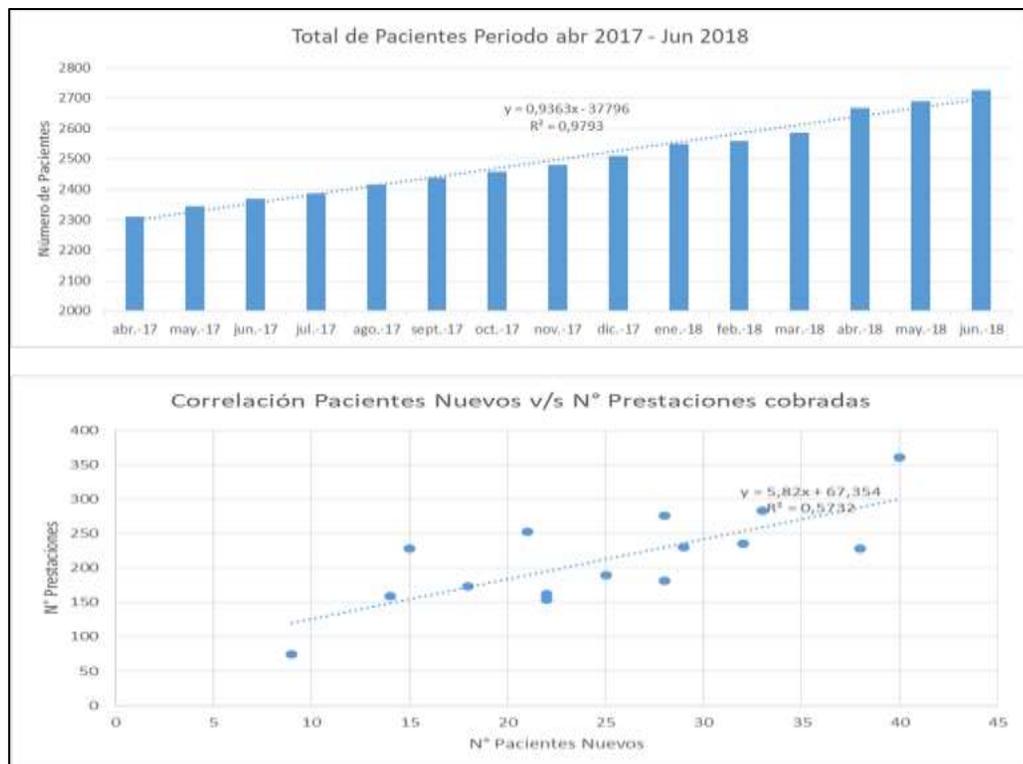


Figura 18: Correlación pacientes nuevos versus cantidad de prestaciones cobradas por mes

- Periodo de medición: abril 2017 a junio 2018
- Existe un aumento lineal ( $R^2 = 98\%$ ) de pacientes en el tiempo
- No existe una clara correlación entre los pacientes nuevos y las prestaciones pagadas, por lo que se puede concluir que no es proporcional la captación del nuevo paciente con respecto a pago de una prestación

### c) Deudas de los pacientes

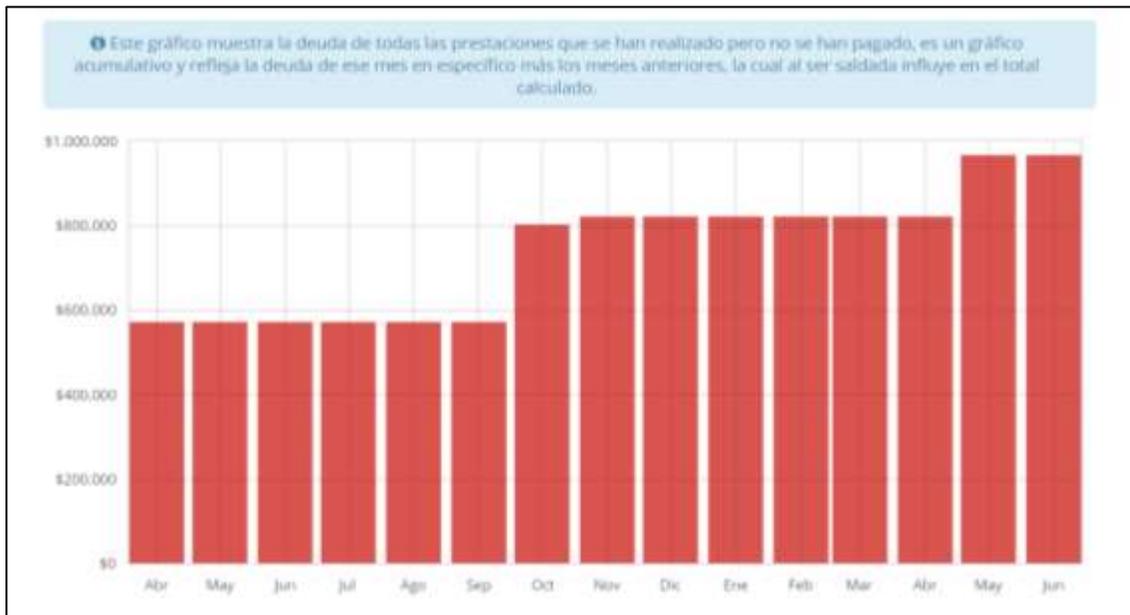
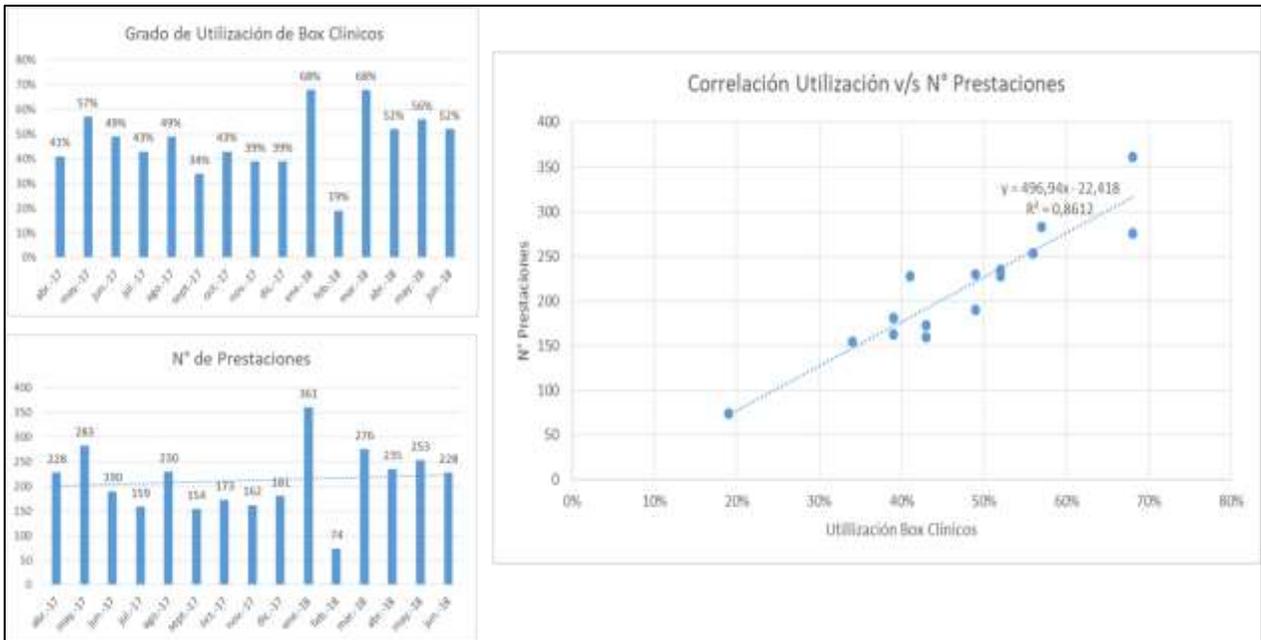


Figura 19: Gráfico de prestaciones adeudadas en el tiempo – periodo abril 2017 a junio 2018.

- Periodo de medición: abril 2017 a junio 2018
- Para el periodo de muestra, existe una tendencia creciente de los pacientes a no pagar su tratamiento

#### d) Grado de Utilización de la clínica



**Figura 20: Correlación entre Utilización de la infraestructura clínica productiva versus el número de prestaciones mensuales.**

- Periodo de medición: abril 2017 a junio 2018
- Para el periodo de muestra, el promedio de utilización es de un 47% de la capacidad instalada productiva
- El promedio aumenta a un 49% si eliminamos de la muestra el mes de febrero (la clínica permanece cerrada por 3 semanas)
- El promedio de prestaciones corresponde a 203 atenciones por mes
- Existe una correlación ( $R^2 = 0,86$ ) entre la utilización de los box clínicos y el número de prestaciones por meses.

### 7.8.3. Ingresos y Costos actuales de la clínica MDZ

#### a) Ingresos

Los precios actuales, obtenidos desde la base de datos de la clínica<sup>10</sup>, son variados según las prestaciones realizadas, por lo que para un mejor entendimiento y reportabilidad, se hablará del precio medio ponderado para una muestra de prestaciones correspondiente a los registros desde abril del 2017 a junio del 2018, los cuales se ilustran en el siguiente gráfico:

<sup>10</sup> Base de datos Clínica MDZ 2017-2018.

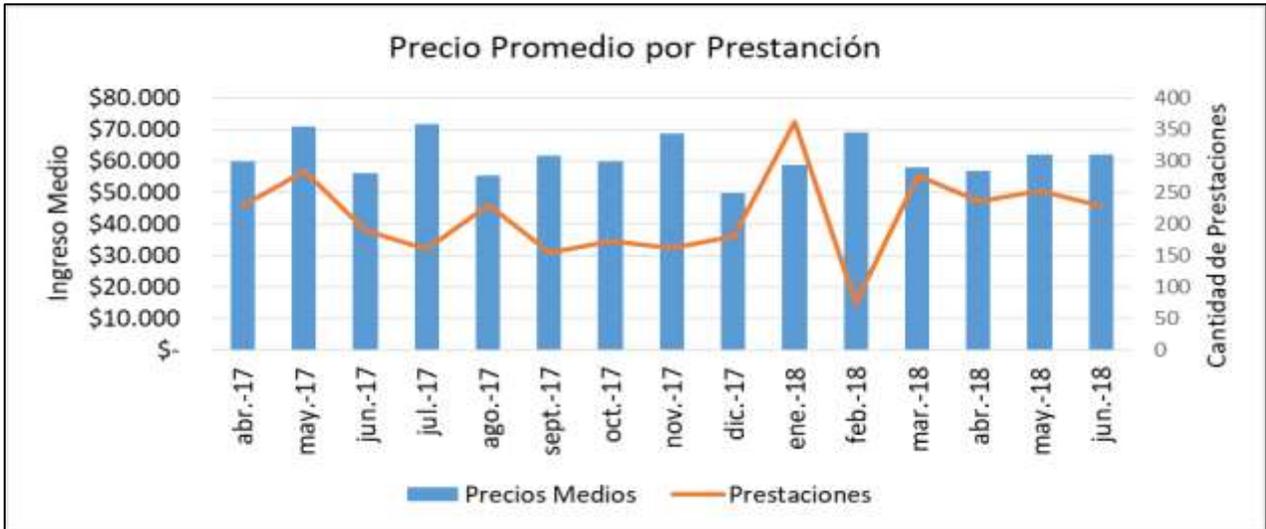


Figura 21: Precios promedios ponderados de las prestaciones realizadas entre abril 2017 a junio 2018.

Con esta información, se establece que el precio medio ponderado para el intervalo de tiempo considerado es de \$60.773 pesos, para un promedio de 203 prestaciones por mes.

Desde el gráfico anterior se puede observar que el mes de febrero tiene un comportamiento particular, ya que es el mes donde el personal se toma vacaciones, y la clínica cierra durante 3 semanas. Por este motivo, se aislará el efecto de febrero y se tomará el promedio ponderado de los meses restante separado del mes en cuestión. La siguiente tabla ilustra los precios y prestaciones promedio al mes, desde abril del 2017 a junio del 2018, separando febrero de la estadística:

Tabla 9: Estadística de Precios y Prestaciones Clínica MDZ – Periodo abril 2017 a junio 2018

Periodo de consideración para estadística	Precio Promedio Ponderado anual (12 meses)	Cantidad de Prestaciones Promedio al mes	Ingreso Medio por mes
Abril 2017 a Junio 2018 (sin Feb 2018)	\$60.808	215	\$13.073.788
Febrero 2018	\$60.669	74	\$4.489.506

La siguiente tabla ilustra la posición de estos precios con respecto al arancel referencial (UCO):

Tabla 10: Aranceles MDZ promedios en comparación a los referencial (UCO)

Cantidad de Prestaciones MDZ	Precio Medio Ponderado – Colegio de Dentistas	Precio Medio Ponderado – MDZ	Descuento 30%	Descuento 40%	Descuento 50%
3187	\$92.349	\$60.773	\$64.644	\$55.409	\$46.174

La tabla anterior muestra que el resultado del precio medio de MDZ está por debajo de arancel referencial descontado en un 30%. Esto es causado por una desactualización de los precios que no han ido conforme a los crecimientos sugeridos por el UCO. La siguiente tabla muestra los precios y cantidades de prestaciones promedios (ponderados) con convenio y sin convenio:

**Tabla 11: Efecto en los precios de los convenios con empresas**

Periodo de consideración	Precio Promedio Ponderado	Cantidad de Prestaciones Promedio en 1 año	Ingreso Total
Con Convenio	\$56.992	218	\$12.424.256
Sin Convenio	\$61.178	2.221	\$135.876.338

### **b) Costos**

Lo costos asociados a la clínica se obtendrán desde la base de datos registrada en el software Dentalink, para los meses de agosto 2017 a junio del 2017, debido a la certeza que se tiene que lo costos y gastos han sido registrados.

Las categorías se pueden visualizar en la siguiente tabla:

**Tabla 12: Categorías de egresos y sus descripciones**

Tipo de Gasto o Costo	Descripción
Sueldo Staff	Este ítem incluye todo el pago de sueldos, provisiones, etc. del personal fijo de la clínica (dentistas, asistentes, secretaria, aseo, etc.), además contempla el salario de los dueños de la clínica MDZ.
Sueldos Dentistas Asociados	Este ítem incluye el pago de los dentistas asociados de la clínica, los cuales reciben honorarios según las ventas que ellos realicen.
Gastos generales + Cuentas	Este ítem principalmente incluye todas las cuentas básicas para mantener la clínica en funcionamiento, como cuentas de agua, luz, tv cable, internet y telefonía.
Contribuciones y Patentes	Este ítem incluye los egresos por concepto de patentes y contribuciones por las marcas y la casa, la cual es de propiedad de los dueños de la clínica.
Insumos y Materiales	Este ítem considera todos los insumos y materiales necesarios para llevar a cabo la operación de la clínica.

Tipo de Gasto o Costo	Descripción
Laboratorios	Este ítem considera todos los egresos producto de trabajos en laboratorios externos a la clínica.
Servicios	Este ítem considera todos los egresos productos de asesorías, asistencia contable, software de administración Dentalink,
Mantenición de Infraestructura + equipamiento menor	En este ítem se consideran todos los egresos asociados a jardinería, compras en tiendas, pintura, técnicos de reparación de equipos, gasfíter, extintores, etc. Además, se incluyen los equipos médicos menores, como ampolletas, etc.
Arriendo (Casa)	Este ítem, originalmente, no es considerado por los dueños debido a que la casa es de propiedad de los dueños de la clínica. Sin embargo, para el alcance de esta tesis, se considera.
Pago de IVA	Este ítem reúne todos los egresos producto del pago al SII por concepto de IVA.

Se debe hacer hincapié en que el mes de febrero para la clínica MDZ corresponde a las vacaciones, por lo que la clínica cierra durante 3 semanas. Por este motivo, es que este efecto será aislado de las estadísticas, y se tomará como información aparte.

El siguiente gráfico ilustran los egresos desde agosto 2017 hasta junio 2018, separados por las categorías descritas anteriormente.

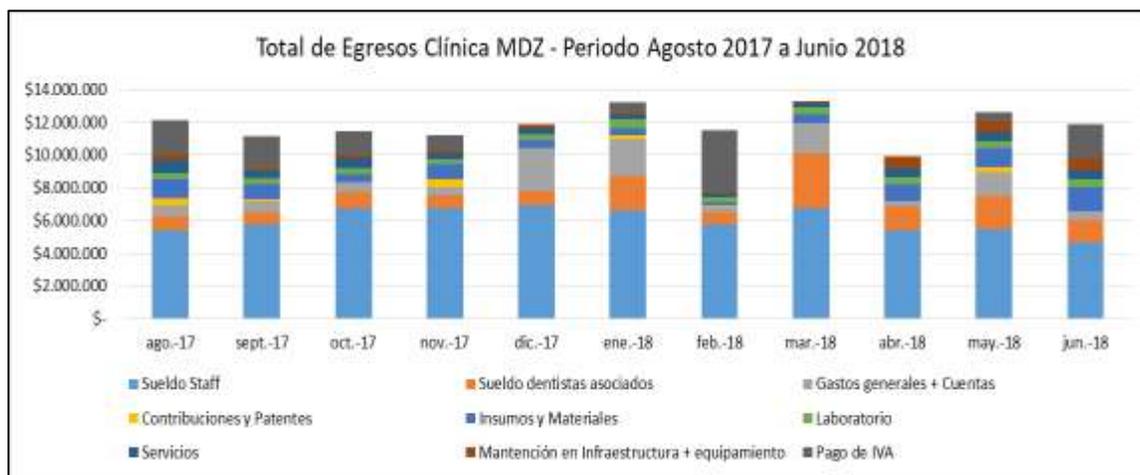


Figura 22: Total de egresos clínica MDZ periodo agosto 2017 a junio 2018 (sin arriendo).

La siguiente tabla ilustra una estadística de los costos según la clasificación anterior, para los periodos de agosto 2017 a junio 2018, excluyendo el mes de febrero 2018. Además,

se reconoce cuál de estos costos es variable o fijo, la ecuación de la recta que mejor correlaciona la información, y su coeficiente de correlación.

**Tabla 13: Total de Egresos Clínica MDZ – Periodo agosto 2017 a junio 2018, excluyendo febrero 2018**

Tipo de Costo o Gasto	Variable o Fijo	Promedio Mensual	Máximo	Mínimo	Desviación Estándar	Correlación con la # de prestaciones	Coefficiente de correlación (R <sup>2</sup> )
Sueldo Staff	Fijo	\$6.065.080	\$6.935.800	\$4.676.257	\$803.122	NA	NA
Sueldo dentistas asociados	Variable	\$1.275.758	\$2.048.236	\$773.063	\$555.728	$y = 4909.9 x + 106.021$	0,77
Gastos generales + Cuentas	Fijo	\$1.142.248	\$2.638.456	\$351.082	\$830.842	NA	NA
Contribuciones y Patentes	Fijo	\$153.368	\$462.802	\$0	\$186.584	NA	NA
Insumos y Materiales	Variable	\$868.246	\$1.477.348	\$448.595	\$348.658	$y = 5078,6 x - 130.538$	0,68
Laboratorio	Variable	\$421.177	\$533.155	\$356.164	\$51.332	$y = 798,37 x + 240.995$	0,95
Servicios	Fijo	\$620.597	\$1.535.211	\$244.842	\$377.572	NA	NA
Mantención en Infraestructura + equipamiento	Fijo	\$355.118	\$746.259	\$114.000	\$258.183	NA	NA
Arriendo Clínica (Casa)	Fijo	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000	NA	NA	NA
Pago de IVA	Variable	\$983.536	\$2.107.395	\$0	\$874.061	$y = 13.906 x - 10E6 (*)$	0,88

(\*) El pago de IVA está desfasado 1 mes con respecto al ingreso captado.

**Tabla 14: Total de Egresos Clínica MDZ – febrero 2018**

Tipo de Costo o Gasto	Variable o Fijo	Valor febrero 2018	Correlación con el Ingreso	Coefficiente de correlación (R <sup>2</sup> )
Sueldo Staff	Fijo	\$5.759.653	NA	NA
Sueldo dentistas asociados	Variable	\$744.770	$y = 4909.9 x + 106.021$	0,77
Gastos generales + Cuentas	Fijo	\$401.824	NA	NA
Contribuciones y Patentes	Fijo	\$30.000	NA	NA
Insumos y Materiales	Variable	\$187.838	$y = 5078,6 x - 130.538$	0,68
Laboratorio	Variable	\$296.980	$y = 798,37 x + 240.995$	0,95
Servicios	Fijo	\$202.525	NA	NA
Mantención en Infraestructura + equipamiento	Fijo	\$64.000	NA	NA
Arriendo Clínica (Casa)	Fijo	\$1.200.000	NA	NA
Pago de IVA	Variable	\$3.829.700	$y = 13.906 x - 10E6 (*)$	0,88

(\*) El pago de IVA está desfasado 1 mes con respecto al ingreso captado.

Las correlaciones mostradas en las tablas anteriores se pueden visualizar en el Anexo 5.

La siguiente figura ilustra el mismo perfil de egresos de la clínica MDZ mostrado en la figura anterior, pero con la separación en su componente fija y variable.



**Figura 23: Gráfico de Egresos, separados por componente fija y variable (sin arriendo)**

## **8. Síntesis del Diagnóstico (FODA)**

### **8.1. Fortalezas**

- Reconocimiento de sus pacientes por el profesionalismo y confianza en los dentistas y asistentes
- Reconocida por el lugar de estudios de los profesionales
- Reconocida por la amabilidad del personal y profesionales
- Experiencia de atención y reconocimiento en el rubro (12 años)
- El servicio abarca una amplia gama de tratamientos, con dentistas especializados. Atiende casos clínicos de alta complejidad
- Clima laboral interno agradable
- Ubicada en un sector de alto ingreso familiar (comuna de Las Condes)
- Posee 7 estacionamientos, asegurando disponibilidad a los clientes sin costo.
- Wi-fi gratuito
- Autorizaciones sanitarias al día, para todas las instalaciones
- Cuenta con pabellón para cirugías menores, sala de rayos, facilitando los tratamientos en un mismo lugar
- Uno de los dueños y dentistas de la clínica es Presidente de la Sociedad de Prótesis y Rehabilitación, contando con un reconocimiento alto en el rubro. Además se desempeña como académico.
- Comportamiento con tendencia inelástica al precio en la curva de demanda (clientes insensibles a los cambios de tarifas)

### **8.2. Oportunidades**

- Creación de un plan de fidelización de los clientes actuales que más demandan los servicios de la clínica, con el fin de ofrecer servicios preventivos para todo el entorno familiar de los pacientes y potenciales pacientes
- Potenciar el servicio al cliente, mediante la inclusión de sistema de medición de satisfacción del cliente y de consultas por hipótesis de potenciales servicios
- Aumentar convenios con empresas
- Aumentar las opciones de pago, incluyendo sistema web pay en el sitio web de la clínica

- Aumento de precios de algunos tratamientos, aprovechando la fortaleza en relación a la tendencia de insensibilidad a los cambios precios en los clientes
- Regularizar el pago de los clientes morosos
- Utilizar precios diferenciados por horarios
- Utilizar Software de administración (Dentalink) de manera adecuada con el fin de generar buena re portabilidad para sus dueños y facilitar la labor administrativa
- Generación de KPI's para medir rendimientos en la cadena de valor
- Generar convenios con universidades para prácticas y tesis, con el fin de fortalecer al equipo técnico
- Ampliar la atención de la clínica para el día sábado
- No cerrar la clínica en febrero, buscar personal de reemplazo
- Servicio de atención de urgencia (telefónica)

### **8.3. Debilidades**

- Estructura organizacional débil y poco orientada a la misión y visión de la clínica
- Existe una tendencia creciente de clientes con deudas
- No existe coordinador de los dentistas
- Falta de conocimiento y manejo administrativo
- Sobre carga de labores de administrador de la clínica (cumple rol administrativo, de dueño, coordinador de asistentes y dentista)
- Mala gestión administrativa, no existe una reportabilidad clara y “a la mano”. No existen KPI's
- Pocos convenios con empresas
- No cuenta con sistemas de bonificación en línea (I-MED)
- No se aprovecha la fortaleza de contar con uno de sus dueños con alto reconocimiento en el rubro
- No atiende los días sábados
- Utilización de las zonas productivas baja (~47%)

- Por cierre de la clínica (octubre 2015 – febrero 2016) ocurrió una migración de pacientes a otra clínica
- Clínica no cuenta con información de sus competidores (costo de insumos, proveedores, etc.)
- Ubicación de la clínica lejana del metro
- Falta de presupuesto para inversiones orientadas a implementaciones
- Cierre de clínica durante gran parte del mes de febrero, para vacaciones del personal

#### **8.4. Amenazas**

- Riesgos de demandas de pacientes por inconformidad del servicio (pérdida de clientes por imagen de marca dañada)
- Riesgo de cambios en las regulaciones de salud
- Posibles migraciones de dentistas, asistentes y personal administrativo a otras clínicas (Alta rotación)
- Desventaja en costo frente a mega centros de salud
- Riesgo de disminución de la cantidad de demandada del servicio frente a precios altos
- Poca relevancia de la cultura de salud bucal en Chile
- Actividad muy correlacionada al crecimiento económico en Chile (cíclica)
- Riesgo en desactualización de aranceles referenciales
- Sobreoferta de profesionales (servicios) dentales en Chile
- Baja fidelidad de los pacientes
- Riesgo de robos de equipos e insumos que involucren procesos de inversión extraordinarios
- Baja utilización del servicio dental en feriados y meses del verano (enero y febrero)

## 9. Objetivos de la Estrategia

El presente plan estratégico tiene como objetivo aumentar las utilidades de la clínica Martín de Zamora (MDZ) en un 40% en un horizonte de 43 años. Este objetivo es alcanzable, ambicioso y medible.

## 10. Estrategia

### 10.1. Segmentos Objetivos/ Mercados Metas

En coherencia con la ubicación de la clínica MDZ (Martín de Zamora 4870, Las Condes) y las características del cliente tipo de la clínica, estudiado en el Acápite 7.4, se sabe que éste pertenece a la clase socioeconómica ABC1. Por esta razón, se define que el segmento objetivo a quien se dirigirá la estrategia será a los habitantes de las comunas del “Barrio Alto” (Las Condes, Vitacura, La Reina, Providencia y Ñuñoa) que pertenezcan a la clase socioeconómica ABC1.

La clase socioeconómica ABC1 tiene las siguientes características:

Tabla 15: Descripción clase socioeconómica ABC1 (Fuente: AIM 2015)

Característica	Comentario
Ingreso promedio mensual del hogar	Mayor a \$2.070.000 de pesos.
Salud y Previsión	Más del 60% con Isapre y más del 90% de los jefes de hogar con Isapre.
Educación	Más del 60% de los jefes de hogar tienen educación universitaria completa.
Trabajo	Más del 82% de los jefes de hogar con trabajo.
Transporte	Más del 79% tienen vehículos
Vivienda	45 m <sup>2</sup> por cápita
Bancarización	Más del 89% con acceso a productos bancarios.
Conectividad	Más del 86% cuentan con banda ancha, y más del 73% con plan de celular.
Servicios domésticos	Más del 50 % cuenta con servicio doméstico.
Ubicación geográfica	Los de esta clase que viven en Santiago, lo hacen en su mayoría en las comunas de: Lo Barnechea, Vitacura, Las Condes, La Reina, Providencia, Ñuñoa y Santiago Centro.

La importancia de realizar la segmentación para esta estrategia, se resume en la siguiente figura:



Figura 24: Importancia de la segmentación para el Plan Estratégico

## 10.2. Plan Estratégico

### 10.2.1. Definición del Plan Estratégico

Basado en el análisis FODA descrito en el Acápite 8 de la presente tesis, enfocándose principalmente en aprovechar las oportunidades estudiadas de la clínica dental, robustecer las fortalezas que la clínica ya posee, transformar las debilidades en oportunidades para mejorar el servicio y en la mitigación de los riesgos externos descritos como amenazas, es de donde se comienza a estudiar una posible estrategia que logre cumplir el objetivo de aumentar en un 40% las utilidades de la clínica MDZ en un plazo de 4 años.

Si bien el FODA describe un listado extenso de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, son solamente algunas de estas las que se considerarán como factibles para ser transformadas en un conjunto de implementaciones que conformarán el plan estratégico sugerido en esta tesis.

En el Anexo 6 se ilustra un análisis del FODA, para conocer cuáles de sus elementos son viables a la hora de pensar en una estrategia implementable en el plazo objetivo.

## 10.3. Estrategia de Servicios

### 10.3.1. Implementaciones del Plan Estratégico

A continuación, se explicarán las principales implementaciones que engloban la definición del plan estratégico propuesto para la clínica MDZ.

## **Creación de un plan de fidelización de los clientes actuales orientado a la satisfacción de éste y su entorno familiar**

### **a) Objetivo de la implementación**

- Fidelizar a los clientes actuales con la clínica MDZ con el fin de aumentar el cuidado preventivo de toda la familia de los clientes
- Fidelizar a los nuevos clientes con la marca MDZ y así aumentar la cantidad de pacientes
- Crear el concepto de “satisfacción familiar” para captar a todo el entorno familiar de los nuevos y actuales clientes

### **b) Táctica de implementación**

- Publicación en Facebook de condiciones, beneficios y comienzo de vigencia del programa de fidelización
- Las condiciones serán estudiadas en detalle por los dueños de la clínica, pero basado en la filosofía de atención familiar de calidad. Los clientes que inscriban y atiendan a sus familias en MDZ, tendrán beneficios en educación de higiene dental, seguimiento de sus casos, etc.
- La inscripción será gestionada por la recepcionista, previa verificación de los antecedentes y cumplimiento de los requisitos
- Se incluirá a los pacientes “fidelizados” una clase de higiene bucal, donde se enseñarán conceptos de limpieza diaria y se instruirá respecto a los productos que se deben usar

### **c) Plazo y presupuesto de la implementación**

- La implementación esta sujeta a la revisión de condiciones por los dueños de la clínica, y se propone que se implemente durante el segundo semestre del 2019
- Se estima que esta implementación tendrá un costo de un 5% de los ingresos anuales de la clínica. Es a este presupuesto que los dueños deben regirse al revisar la estrategia en detalle.

## **Potenciar el servicio al cliente, mediante la inclusión de sistema de medición de satisfacción del cliente y de consultas por hipótesis de potenciales servicios**

### **a) Objetivo de la implementación**

- Contar con un sistema continuo de satisfacción del cliente
- Controlar los procesos de la cadena de valor
- Evaluar al personal
- Permite realizar hipótesis de servicios y evaluar futuras implementaciones con la opinión de los clientes

### **b) Táctica de implementación**

- Se utilizará la herramienta gratuita de google para realizar encuestas
- Se utilizará un Tablet en recepción para que el paciente evalúe el servicio al final de su atención
- El administrador cada 7 días tabulará los resultados de la encuesta y los expondrá a la gerencia de administración

### **c) Plazo y presupuesto de la implementación**

- Se implementará en enero del 2019
- Se estima que esta implementación tendrá una inversión de \$200.000 correspondientes a la compra de un tablet exclusivo para este fin

## **Aumentar convenios con empresas**

### **a) Objetivo de la implementación**

- Aumentar la cantidad de pacientes, con el fin de llegar entre un 67% de utilización de los box clínicos en un horizonte de 4 años (~203 a ~313 prestaciones por mes aproximadamente)

### **b) Táctica de implementación**

- A través de un familiar cercano de los dueños, quien trabaja en Codelco, se comenzará la gestión con RRHH de la Vicepresidencia de Proyectos para establecer un convenio con la clínica
- Se comenzará a realizar un levantamiento de contactos de empresas para ofrecer convenios

### **c) Plazo y presupuesto de la implementación**

- Se debe tener el acuerdo cerrado con Codelco antes de julio del 2019
- El levantamiento de empresas viables para realizar un convenio deberá realizarse durante el segundo semestre del 2018 y primer semestre del 2019.
- Se estima que esta implementación no tendrá una inversión asociada, pero si una disminución en los ingresos correspondiente al 6.7% del total de las prestaciones (correspondiente a la disminución de precios producto de los convenios actuales).

## **10.4. Estrategia de Orden Interno**

**Utilizar Software de administración (Dentalink) de manera adecuada con el fin de generar buena reportabilidad para sus dueños y facilitar la labor administrativa. - Generación de KPI's para medir rendimientos en la cadena de valor**

### **a) Objetivo de la implementación**

- Utilizar sistema actual de gestión y administración especializado en el servicio dental
- Informar a toda la organización de los resultados semanales
- Informar a los dueños de los resultados semanales, con el fin de contar con tiempos aceptables para mitigaciones
- Mayor dinamismo y planificación conjunta en los procesos de la clínica.
- Servicio orientado a la satisfacción del cliente, lo que fideliza y atrae potenciales pacientes a MDZ

- El sistema permitirá ordenar y conocer el estado de morosidad de los pacientes

#### **b) Táctica de implementación**

- Gerente de administración deberá informar todos los viernes al final del día a la organización los resultados semanales basado en los siguientes KPI's:
  - Ventas por acciones realizadas
  - Recaudación (pagos recibidos)
  - Morosidad de pacientes
  - # de pacientes nuevos
  - % de utilización de los Box
  - Tiempo de espera para atención
- Basado en los indicadores anteriores, el gerente de administración deberá exigir metas semanales para estos indicadores, indicando los planes para el logro de estos indicadores objetivos
- La secretaria administrativa deberá generar un plan de control de morosidad, llamando telefónicamente a los pacientes en esta condición

#### **c) Plazo y presupuesto de la implementación**

- Se implementará en enero del 2019
- Se estima que esta implementación no tendrá inversiones ni costos asociados extras ya que la clínica ya cuenta con la licencia del software de gestión Dentalink

### **Nuevo Organigrama clínica MDZ**

#### **a) Objetivo de la implementación**

- Potenciar la misión, visión y posicionamiento de la clínica mediante un organigrama coherente con filosofía operacional
- Fortalecer la capacidad técnica de los profesionales al contar con un director clínico, quien revise semanalmente los tratamientos complejos, y estandarice los procedimientos rutinarios
- Organizar los recursos y orientarlos al cumplimiento de la estrategia propuesta

#### **b) Táctica de implementación**

- Con el personal disponible actualmente, los dueños realizaron un análisis cualitativo de las competencias y roles, y en concordancia con la estrategia planificada, se establece que la mejor organización para la clínica es la siguiente:

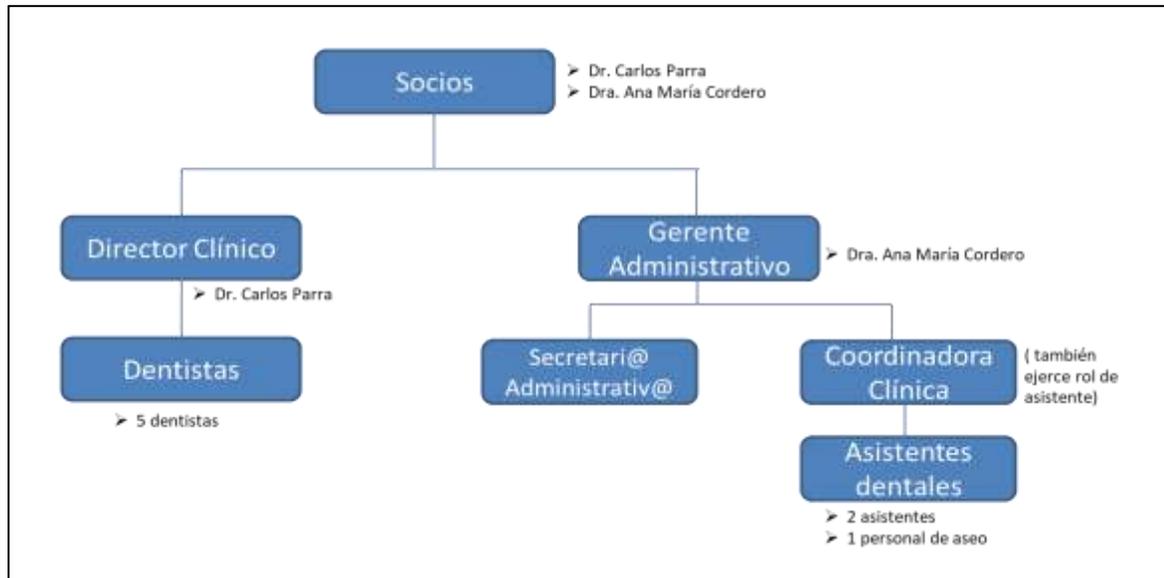


Figura 25: Nuevo Organigrama Clínica MDZ

### c) Plazo y presupuesto de la implementación

- Nuevo organigrama debe iniciarse en enero del 2019
- El personal asociado a este organigrama ya se encuentra contratado en la clínica, por lo que no involucraría un aumento en los costos en comparación al caso base (actual)

## 10.5. Estrategia de Precios

En coherencia con la determinación del mercado meta, la estrategia del servicio, análisis interno y los aranceles sugeridos por el UCO, se determinan los precios asociados a los servicios dentales. Basados en estos puntos estudiados anteriormente, se establecerá un caso base de precios, con su análisis correspondiente y se proyectarán los nuevos precios sugeridos para estar en concordancia con el objetivo del plan estratégico, apalancándose en las implementaciones vistas en el punto anterior.

### 10.5.1. Caso Base de Precios (actual)

Este punto se revisó en diagnóstico, específicamente en el análisis interno (Acápites 7.8.3)

### 10.5.2. Estrategia de aumento de precios

Basados en diagnóstico realizado en los puntos anteriores de la presente tesis, se establece que el cliente y potencial cliente de la clínica MDZ, pertenezca al segmento

ABC1 y residente de las comunas del “Barrio Alto”. Este posee una cierta tendencia a ser insensible frente a los precios de los servicios, sobre todo cuando se refieren a salud, higiene y cuidado personal.

Por esta razón, parte del plan estratégico aprovechará esta característica, y propondrá un alza en los precios de algunas prestaciones, con el fin de, en primer lugar, igualar el promedio de precios de las prestaciones “sin convenios” a una promesa del 30% de descuento de esta referencia, es decir a \$64.644. Este aumento será sólo para regularizar la situación de la promesa de precios vigente en la clínica, con respecto al porcentaje de descuento del arancel referencial.

Para lograr este precio promedio ponderado target, se debe aumentar en un 5,67% sobre los valores de las prestaciones realizadas sin convenios. El plazo propuesto para realizar esta regularización, será durante el segundo semestre del 2019, por lo que para julio del 2019 se deben tener las tarifas con el aumento.

Con respecto a las tarifas “con convenio”, se respetará la proporcionalidad del caso base, la cual corresponde a un 93,2% de los precios medios ponderados de las tarifas “sin convenio”. La siguiente tabla muestra cómo quedarán los precios luego de esta alza:

**Tabla 16: Precios regularizados al 30% de descuento del UCO**

Periodo de consideración	Precio Promedio Ponderado	Cantidad de Prestaciones Promedio al año	Ingreso Total al año
Con Convenio	\$60.420	218	\$13.171.560
Sin Convenio	\$64.759	2.221	\$143.829.739

Luego de tener regularizadas las tarifas, se planifica otra alza para julio del 2020, la cual corresponderá a las implementaciones del plan estratégico que mejorarán el servicio, lo cual debería dejar los precios con una promesa del 25% de descuento del arancel referencial, es decir con una tarifa media ponderada para las prestaciones sin convenios de \$ 69.262 y para las con convenio de \$64.621 (aumento de 7,14% incremental).

**Tabla 17: Precios aumentados por implementaciones de plan estratégico**

Periodo de consideración	Precio Promedio Ponderado	Cantidad de Prestaciones Promedio al año	Ingreso Total
Con Convenio	\$64.736	218	\$14.112.448
Sin Convenio	\$69.385	2.221	\$154.104.085

En resumen, la estrategia propuesta se puede resumir en el siguiente gráfico de cascada:

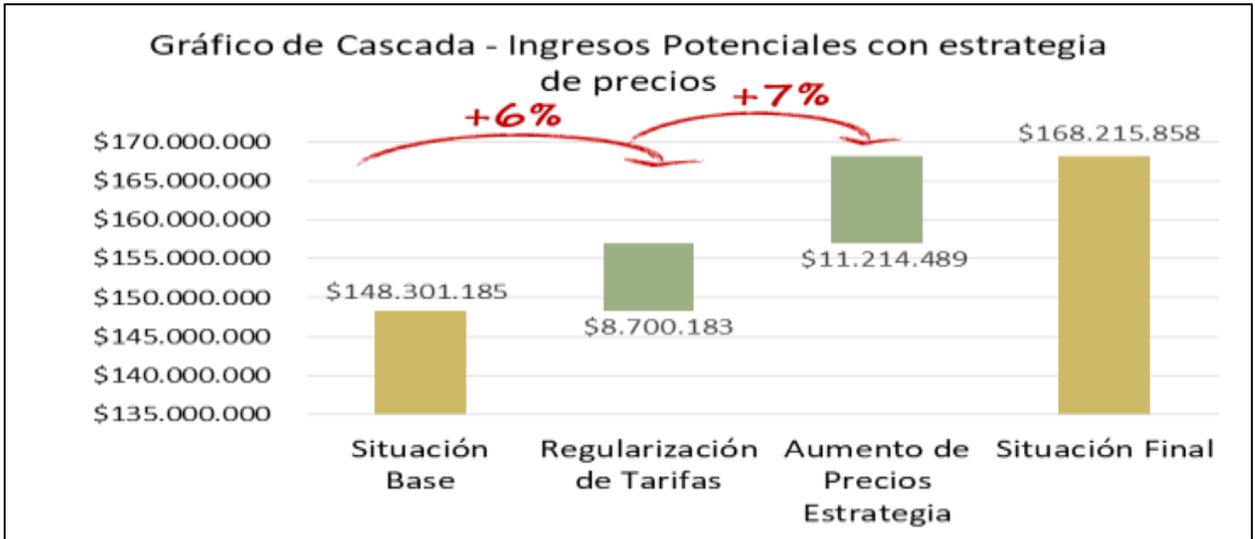


Figura 26: Gráfico de cascada – Resumen de estrategia de precios

### 10.5.3. Proyección de Precios e Ingresos

Con los precios analizados, respaldados por las cantidades de prestaciones realizadas en el periodo de muestra obtenido desde la estadística de la clínica dental, se establecerá un criterio para la proyección de éstos, conforme se implemente el plan estratégico descrito en el Acápite anterior. El criterio de proyección fue el siguiente:

Tabla 18: Criterios para proyección de precios clínica MDZ

Tipos de Prestaciones	Enero 2019 a Junio 2019	Julio 2019 a Junio 2020	Desde Julio 2020 en adelante
Precios Sin Convenios	\$61.178	\$64.759	\$69.385
Precios Con Convenios	\$56.992	\$60.420	\$64.736

El siguiente gráfico muestra el resultado de la estrategia de precios planificada, y su afectación en los ingresos.



Figura 27: Grafico resultado de la estrategia de precios

## 10.6. Estrategia Comunicacional y de Posicionamiento

### 10.6.1. Objetivos del Plan de Marketing Estratégico

El presente plan estratégico contempla un esfuerzo en marketing, el cual tiene como objetivos estratégicos los siguientes:

- Identificación de la marca MDZ con el alto desempeño de sus profesionales
- Conservar a los clientes actuales
- Definición de una propuesta de valor para los clientes y una estrategia de posicionamiento que permita ser recordada en la mente del segmento objetivo
- Aumentar la utilización de los Box clínico de un ~47% a un ~67% en un horizonte de 4 años
- Obtener un 40% mas de utilidades en un horizonte de 4 años
- Diseñar un plan de marketing mix (4 p)

### 10.6.2. Posicionamiento

En el Anexo 7: Marco teórico Marketing, se describe lo que es posicionamiento, su funcionalidad y los componentes en la declaración.

Para asegurar una buena estrategia y tácticas de marketing, se ha definido la siguiente declaración de posicionamiento para la clínica MDZ:

***“Para todas las personas que deseen una atención dental con un alto grado de especialización y prestigio de sus profesionales, Martín de Zamora (MDZ) es la clínica odontológica que ofrece la mejor experiencia a sus pacientes, porque aseguramos contar con un nivel de profesionales prestigiosos en la industria”***

### **10.6.3. Marketing Mix “4p”**

El presente Acápite permitirá definir el producto, la estrategia de precio, distribución y promoción para el servicio ofrecido, con el fin de posicionar la marca en el mercado objetivo, aplicado a la clínica odontológica MDZ. El marco teórico se puede encontrar en el Anexo 7: Marco teórico Marketing.

#### **a) Producto**

Con el fin de un mejor entendimiento del servicio que se ofrecerá, se debe analizar el concepto de propuesta de valor para el cliente, el cual resume lo que se desea ofrecer al segmento objetivo para satisfacer sus deseos y necesidades. La metodología para este entendimiento también se puede encontrar en el Anexo 7: Marco teórico Marketing.

Para el caso de la clínica MDZ, los conceptos descritos anteriormente se definen de la siguiente manera:

- **Target:** “Habitantes de las comunas del “Barrio Alto” (Las Condes, Providencia, La Reina, Vitacura y Ñuñoa) que deseen una atención dental con un alto grado de especialización y prestigio de sus profesionales”
- **Insight:** “Necesito atenderme en una clínica cercana a mi hogar, que asegure un tratamiento de excelencia con profesionales destacados en las especialidades que requiero. Personalmente pondero más el prestigio de los profesionales por sobre el costo de la atención”
- **Entorno Competitivo:**
  - Clínicas cercanas del sector ( <2 Km) y dentistas independientes que arriendan box clínicos
  - Clínicas con alto prestigio de sus profesionales, donde los pacientes asistan por recomendaciones de cercanos (red de contactos)
- **Beneficios:** Los pacientes se sienten confiados en que el servicio brindado es de alta calidad debido a el prestigio profesional de sus dentistas (emocional), además de sentir comodidad por que el lugar es relativamente cerca de su hogar (físico)
- **Atributos / Razones para creer:**
  - Títulos académicos de los dentistas
  - Carrera docente del director clínico

- Prestigio del Dr. Carlos Parra como presidente de la sociedad de prótesis y rehabilitación oral de Chile
- Equipos certificados y de alta tecnología para servicios impartidos
- **Discriminador:** Sólo una clínica como MDZ te asegura una atención de alto nivel profesional, gracias al prestigio de sus dentistas en el mercado.

## **b) Precio**

Se analizará, desde el punto de vista comunicacional, la estrategia de precios, ya que en el Acápite 10.5 se detalla la revisión del caso base (precios e ingresos actuales de la clínica), la estrategia de aumentos de precios y sus plazos de implementación y la proyección de estos en un horizonte de 7 años a partir del 2019.

La estrategia de precios corresponde a la política de precios de largo plazo, en cambio la táctica de precios permite afinar las implementaciones que ésta tendrá, salvaguardando en el corto plazo el dinamismo del mercado, de forma reactiva o proactiva para la generación de ventas.

De esta manera, se pueden establecer las diferencias de consideraciones que tendrán la estrategia y las tácticas, de la siguiente manera:

- **Estrategia de precios:**
  - Precios de Largo Plazo de los servicios de MDZ → 30% de descuento del valor referencial (UCO) en una primera instancia, y luego 25% de descuento del valor referencial (UCO)
  - No debe cambiar constantemente
  - No reactiva
- **Tácticas de precios**
  - Forma dinámica de interactuar con el mercado → Blanqueamientos, limpiezas en relación a la época del año (Verano o Invierno), lo cual será parte de las herramientas con las que contarán los dueños de la empresa dependiendo del dinamismo del mercado.
  - Reactiva ante situaciones puntuales
  - La idea es “afinar” la estrategia de precios definida

En relación con las tácticas de precios, se dejará establecido que esta herramienta es del uso del dueño de la clínica, y no es parte del alcance de la tesis realizar un plan detallado de implementación de los precios. Sin embargo, se dejará planteada la metodología para delimitar el accionar de los dueños a definir las tácticas según los siguientes criterios:

- **Precios Psicológicos:** Utilizar precios en los presupuestos establecidos por la estrategia, pero ajustados a una cifra no cerrada inmediatamente menor al resultado, por ejemplo \$9.990 en vez de \$10.000.
- **Descuentos por cantidad:** Utilizar la tarjeta de fidelización como incentivo: por más servicios contratados, se acumulan más puntos que finalmente se reflejan en descuentos para próximos tratamientos.
- **Liquidaciones:** Realizar liquidaciones a prestaciones menos demandantes de tiempo, como blanqueamientos, limpiezas bucales, etc.
- **Empaquetamientos:** Mediante los convenios con empresas, ofrecer varios productos por un precio rebajado.

### c) Puntos de Ventas

El servicio odontológico presenta como punto de venta la clínica odontológica Martin de Zamora, emplazada en la comuna de Las Condes. Por esta razón, se encuentra fuera del alcance de la tesis el análisis de los canales de distribución, debido a que no existen múltiples puntos de ventas para este servicio.

### d) Promoción

Los principales conceptos que se estudiarán en este punto, son los siguientes:

- Reforzar la marca MDZ con el posicionamiento definido.
- Testimonios de pacientes conformes que ratifiquen el posicionamiento de la marca.
- Plan de medios → Facebook e Instagram.

Con respecto al plan de medios, se establece la siguiente metodología para abordar el punto, donde se repasarán algunos conceptos ya mencionados antes, con el fin que sea un plan coherente con los objetivos del plan estratégico:

- **Objetivos:**
  - Reforzar la imagen de marca MDZ coherente al posicionamiento definido
  - Fidelizar clientes de MDZ
  - Aumentar la cantidad de personas que conocen la marca MDZ ( ~50 amistades nuevas por mes durante 12 meses)
  - Utilizar los medios para promocionar liquidaciones o servicios nuevos
- **Target:** Habitantes de las comunas del “Barrio Alto” ( Las Condes, Providencia, La Reina, Vitacura y Ñuñoa) que deseen una atención dental con un alto grado de especialización y prestigio de sus profesionales

- **Estrategia:**
  - Publicaciones diaria en Facebook de noticias sobre la clínica
  - Publicaciones de testimonios de pacientes
  - Publicación del plan de fidelización de clientes
  - Publicaciones sobre logros académicos y profesionales de sus dentistas
  - Publicaciones sobre promociones puntuales de algunos servicios
  - Contratación de plan Pro de la empresa “Click Online”<sup>11</sup> (o un símil de esta) para que gestione los puntos anteriores.
  
- **Medios:**
  - Redes sociales ( Facebook, Twitter e Instagram)
  
- **Canales:**
  - Selección → Amistades de la clínica MDZ en Facebook ( en su mayoría correspondiente al segmento objetivo)
  - Periodicidad → 45 Publicaciones mensuales de noticias de la clínica (Facebook y Twitter)
  
- **Formatos:** Los formatos sugeridos por las plataformas de medios, tipo publicación en Facebook, asesorados por la empresa Click Online (o un símil de esta)
  
- **Presupuesto:**
  - Publicaciones en redes sociales → \$220.000 mensuales
  
- **Calendario:**
  - 45 Publicaciones mensuales
  - 50 amistades nuevas por mes → durante 12 meses → +600 amistades nuevas (de 930 a 1.530)
  
- **Análisis del Plan:** El administrador de la clínica deberá cuantificar todas las semanas las nuevas amistades en las redes sociales y compararlas con la cantidad de prestaciones realizadas, con este gráfico de correlaciones se evaluará el éxito de este plan de medios.

---

<sup>11</sup> <http://clickonline.cl/social-media.html>

En resumen, el plan estratégico cuenta con 8 implementaciones que se ilustran en la línea de tiempo del Anexo 12: Línea de tiempo del Plan Estratégico.

## 11. Evaluación Económica

### 11.1. Ingresos

#### a) Caso Base

Conforme a lo señalado en el Acápito 7.8.3 (Ingresos y Costos actuales de la clínica MDZ), los ingresos para el caso base (actual) de la clínica MDZ se representan en el siguiente gráfico:

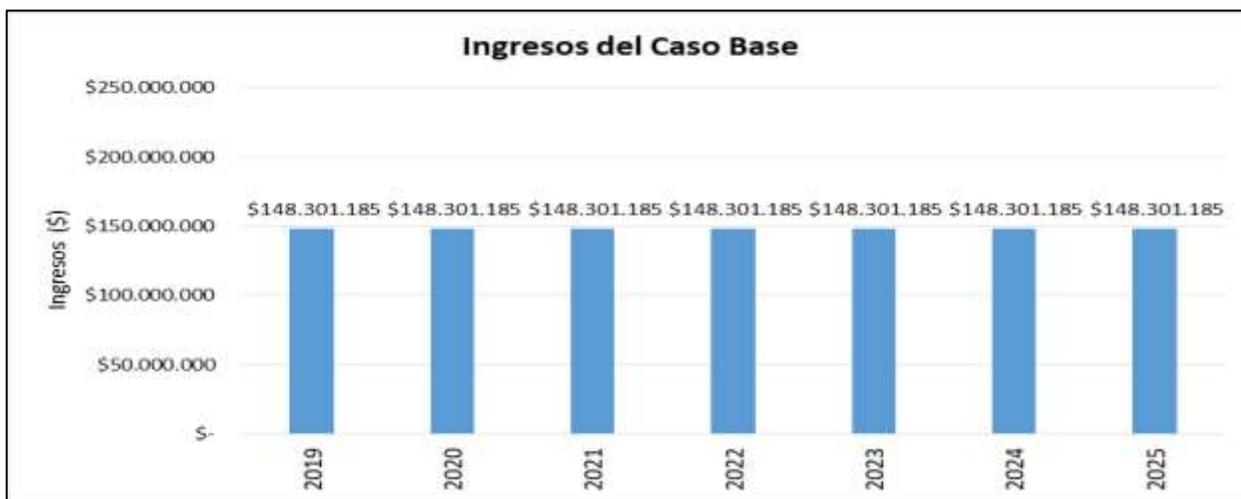


Figura 28: Gráfico con Ingresos del Caso Base Clínica MDZ

El ingreso promedio por año corresponde a \$148.301.185 pesos, el cual será proyectado para todo el periodo de evaluación (7 años). Este ingreso considera un total de 2.439 prestaciones (218 con convenios y 2.221 sin convenios) invariantes durante el tiempo.

Cabe señalar otro aporte financiero que se tendrá al finalizar el periodo de evaluación, el cual corresponde al valor residual de la clínica. El detalle de este cálculo, se encuentra en Anexo 8. Este valor se cargará el año 2025 y tiene la siguiente composición:

Tabla 19: Estimación del Valor Residual de la Clínica

Valor Residual	Caso Estrategia	Caso Base	Comentarios
Muebles			La clínica MDZ no es dueña.
Equipos			La clínica MDZ no es dueña.
Base profesional (dotación)	\$7.226.729	\$7.226.729	1 mes de salarios staff (mes de inducción)
Base de datos de los pacientes	\$1.000.000	\$600.000	
Insumos estocados	\$1.374.006	\$1.374.006	Considera 1 mes de stock de laboratorio e insumos.
Valor terminal	\$13.459.875		Perpetuidad de último flujo.
<b>Total</b>	<b>\$23.060.609</b>	<b>\$9.200.735</b>	

## b) Caso con Estrategia

Para el caso de la estrategia, se consideran los aumentos de precios descritos en el Acápite 10.5.3 (Proyección de Precios e Ingresos) y también el aumento de prestaciones resultado de la aplicación de las estrategias de servicios.

Este aumento de prestaciones se puede visualizar en la siguiente gráfica:



Figura 29: Gráfico de Prestaciones Considerando Plan Estratégico

Desde el gráfico se puede interpretar que la cantidad de prestaciones se va incrementando desde el 2019 al 2022, manteniéndose desde este último año una meseta de 3.423 prestaciones por año (37% aproximadamente del crecimiento en prestaciones en 5 años).

El resultado de este incremento, además de agregarle el efecto aumento de precio descrito en el Acápite 10.5.3, se puede visualizar en el siguiente gráfico de ingresos anuales:

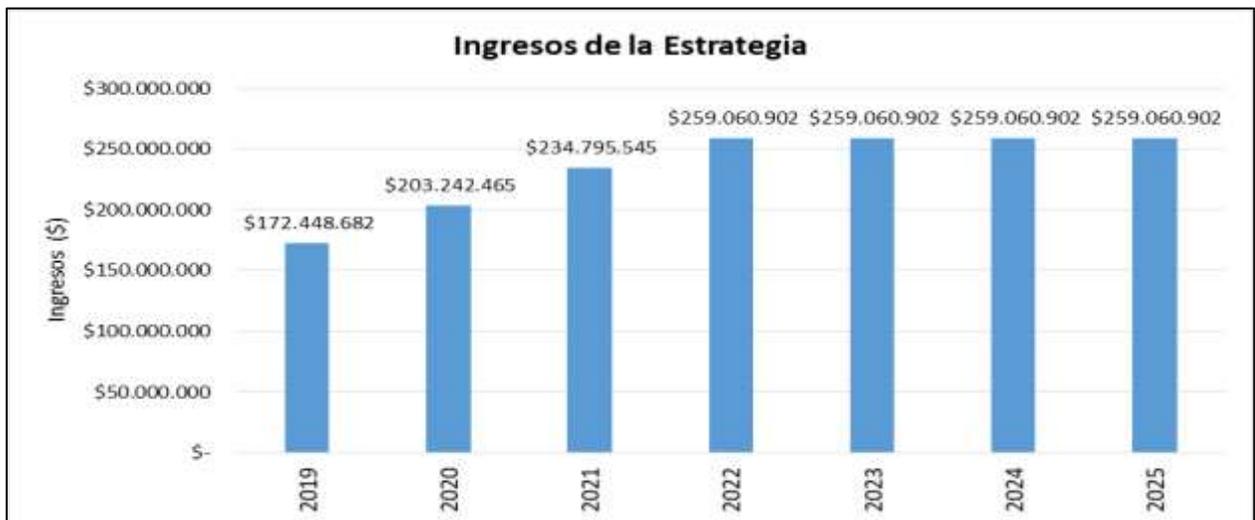


Figura 30: Ingresos del Plan Estratégico

Cabe señalar, que para el caso con estrategia se considera de manera análoga al caso base el valor residual (Tabla 19).

## 11.2. Costos

### a) Caso Base

Para el caso base, los costos considerados serán los descritos en el Acápite 7.8.3 (Ingresos y Costos actuales de la clínica MDZ). La siguiente tabla ilustran los costos para 5 meses representativos del año 2019.

Tabla 20: Ejemplo de costos por mes para el año 2019 (Caso Base)

Tipo de Costo	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19
Sueldo dentistas asociados	\$1.161.650	\$469.354	\$1.161.650	\$1.161.650	\$1.161.650
Insumos y Materiales	\$961.361	\$245.278	\$961.361	\$961.361	\$961.361
Laboratorio	\$412.645	\$300.074	\$412.645	\$412.645	\$412.645
<b>Total Costos</b>	<b>\$2.535.655</b>	<b>\$1.014.706</b>	<b>\$2.535.655</b>	<b>\$2.535.655</b>	<b>\$2.535.655</b>

En el caso base, la cantidad de prestaciones es fija, por lo que la proyección de costos tiene el mismo comportamiento, lo que se observa en el siguiente gráfico de costos anuales:

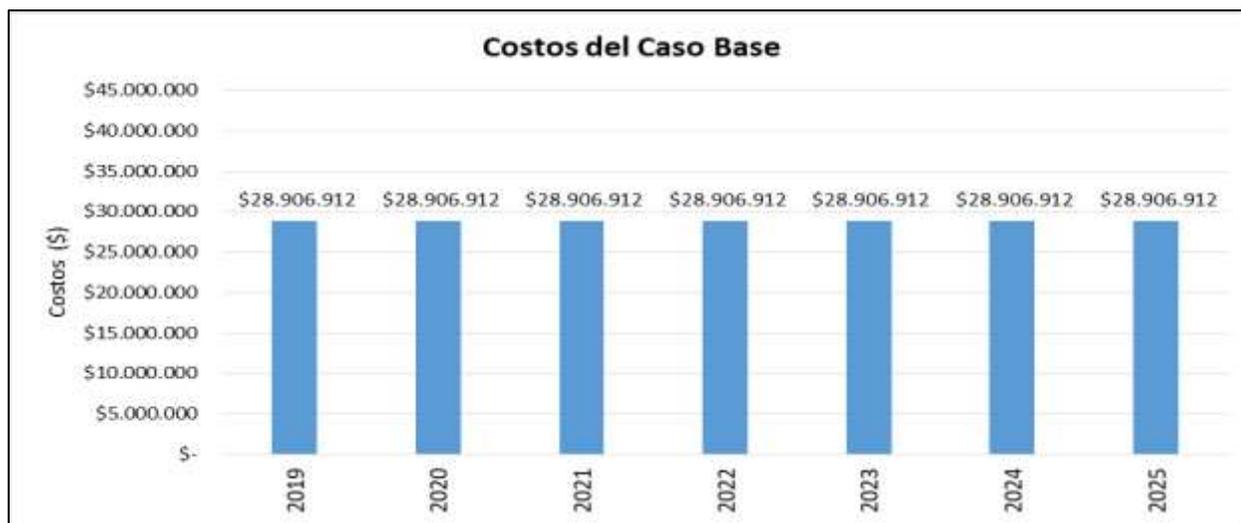


Figura 31: Costos del Caso Base

## b) Caso con Estrategia

Para el caso con estrategia, los costos tienen un incremento producto del aumento de las prestaciones proyectado. El gráfico de la Figura 27 ilustró la situación creciente de prestaciones, lo cual genera un aumento proporcional según los ajustes lineales establecidos en el Anexo 5.

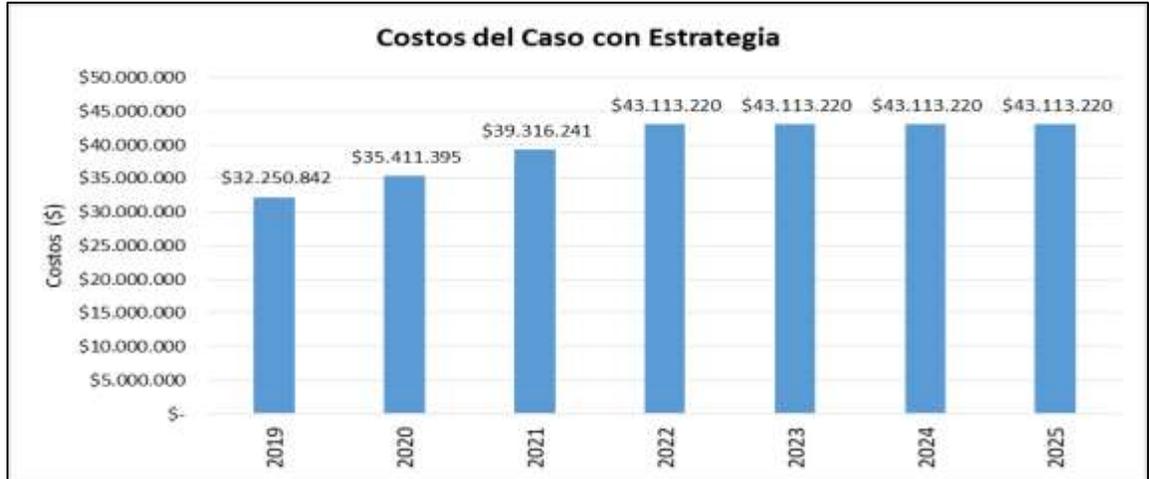


Figura 32: Costos del Caso considerando el Plan Estratégico

Realizando la comparación entre los gráficos de la Figura 29 con respecto a la Figura 30, se observa un incremento de \$28.906.912 (costo caso base) a \$43.113.220 (costo caso con estrategia), lo cual equivale a un 49% aproximadamente de incremento entre la situación base con respecto a la estrategia plenamente implementada.

## 11.3. Gastos

### a) Caso Base

Para el caso base, los gastos considerados serán los descritos en el Acápate 7.8.3 (Ingresos y Costos actuales de la clínica MDZ). La siguiente tabla ilustran los gastos para 5 meses representativos del año 2019.

Tabla 21 Ejemplo de gastos por mes para el año 2019 (Caso Base)

Tipo de Gasto	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19
Sueldo Staff	\$6.065.080	\$5.759.653	\$6.065.080	\$6.065.080	\$6.065.080
Gastos generales + Cuentas	\$1.142.248	\$401.824	\$1.142.248	\$1.142.248	\$1.142.248
Contribuciones y Patentes	\$153.368	\$30.000	\$153.368	\$153.368	\$153.368
Servicios	\$450.340	\$202.525	\$450.340	\$450.340	\$450.340
Mantenimiento en Infraestructura + equipamiento	\$355.118	\$64.000	\$355.118	\$355.118	\$355.118

Tipo de Gasto	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19
Arriendo	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000
Pago de IVA		\$1.989.790	\$29.044	\$1.989.790	\$1.989.790
<b>Tota Gastos</b>	<b>\$9.366.153</b>	<b>\$9.647.792</b>	<b>\$11.355.943</b>	<b>\$11.355.943</b>	<b>\$11.355.943</b>

En el caso base, la cantidad de prestaciones es fija, lo cual no genera en ningún momento un cambio que sugiera incrementar los gastos producto de un escalonamiento de éstos, ya sea por aumento en la dotación del staff, aumento en las cuentas, etc. En el siguiente gráfico se ilustran los gastos de forma anual:

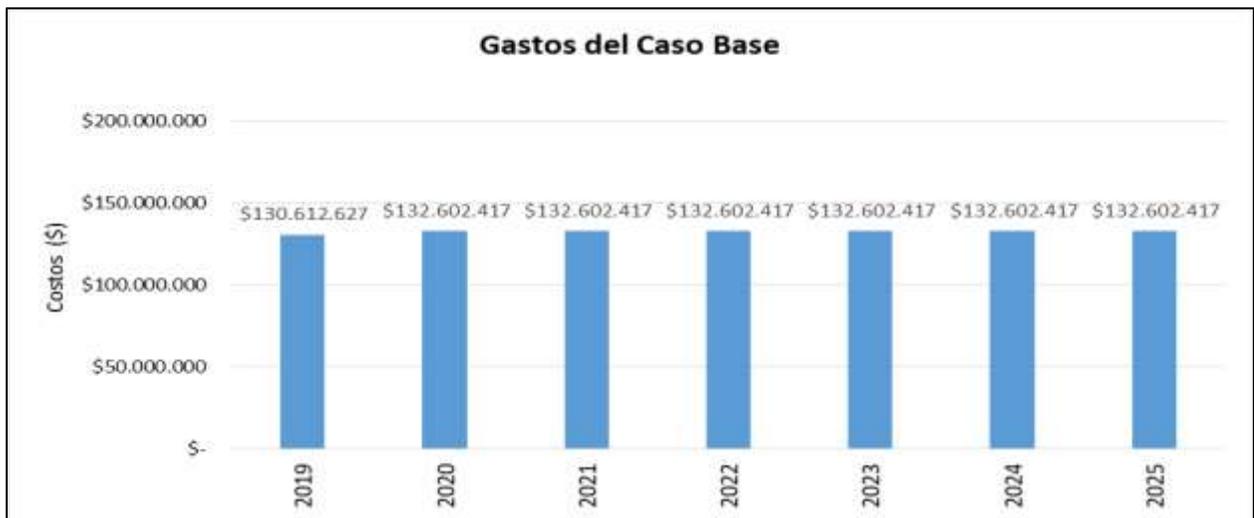


Figura 33: Gastos del Caso Base

Desde el gráfico anterior, se puede observar una diferencia entre el año 2019 y el resto de la proyección, debido a que el pago de IVA está desfasado 1 mes con respecto al inicio del periodo de evaluación.

#### b) Caso con Estrategia

Para el caso con estrategia, los gastos asociados a ésta tienen un incremento producto del efecto de escalonamiento de los gastos de estructura fija, donde se considera el siguiente criterio:

Tabla 22: Criterio de escalonamiento de Gastos Fijos según el porcentaje de utilización de la clínica

Tipo de Gasto	% utilización para incremento de Gastos Fijos	% de incremento Gastos Fijos
Sueldo Staff	55%	14,3%
Gastos generales + Cuentas	60%	17,2%
Contribuciones y Patentes	0%	0%
Servicios	50%	10,3%
Mantenimiento en Infraestructura + equipamiento	67%	1,2%

El detalle de los cálculos presentados, se pueden visualizar en el anexo 8: Cálculo de valor residual e incrementos escalonados de gastos.

La tabla anterior muestra a partir de qué porcentaje de utilización los gastos se deben incrementar y en qué proporción. El siguiente gráfico, muestra las utilizaciones proyectadas para el caso que se implemente el plan estratégico propuesto en la presente tesis:

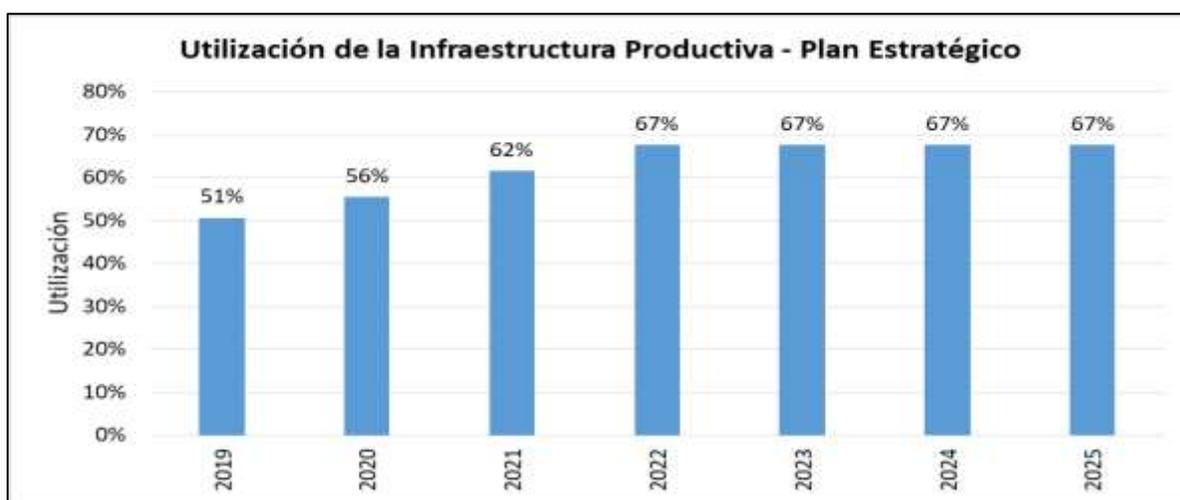


Figura 34: Gráfico de utilización de la infraestructura productiva para el Plan Estratégico

Además, para este caso se incluyen todos los gastos asociados a la implementación de la estrategia, los que corresponden a:

- **Plan de Fidelización:** Este gasto corresponde a la incorporación de la implementación descrita en el Acápito 10.3.1 (Creación de un plan de fidelización de los clientes actuales orientado a la satisfacción de éste y su entorno familiar). Esta se estima que tendrá un valor correspondiente al 5% de los ingresos mensuales de la clínica. La estimación de este porcentaje corresponde al porcentaje de ingresos que se está dispuesto a dejar de percibir para esta implementación.
- **Convenios con Empresas:** Este gasto también corresponde a una implementación del plan estratégico descrita en el Acápito 10.3.1, y se considerará la misma proporción de los ingresos que actualmente restan los convenios,

producto de la diferenciación de precios de éstos. El porcentaje corresponde a un 6,7 % de los Ingresos.

- **Servicio de Publicidad en Redes Sociales:** Este gasto corresponde al plan estándar del servicio de la empresa “ Click Online<sup>12</sup>”, el cual considera la la estrategia comunicaciones planteada en el Acápite 10.6. Este plan tiene un valor de \$220.000 pesos al mes.

Con todas estas consideraciones y supuestos para proyectar los gastos, se calculan la totalidad de gastos que tendrá la clínica para los siguientes 7 años, los cuales se ilustran en el siguiente gráfico:

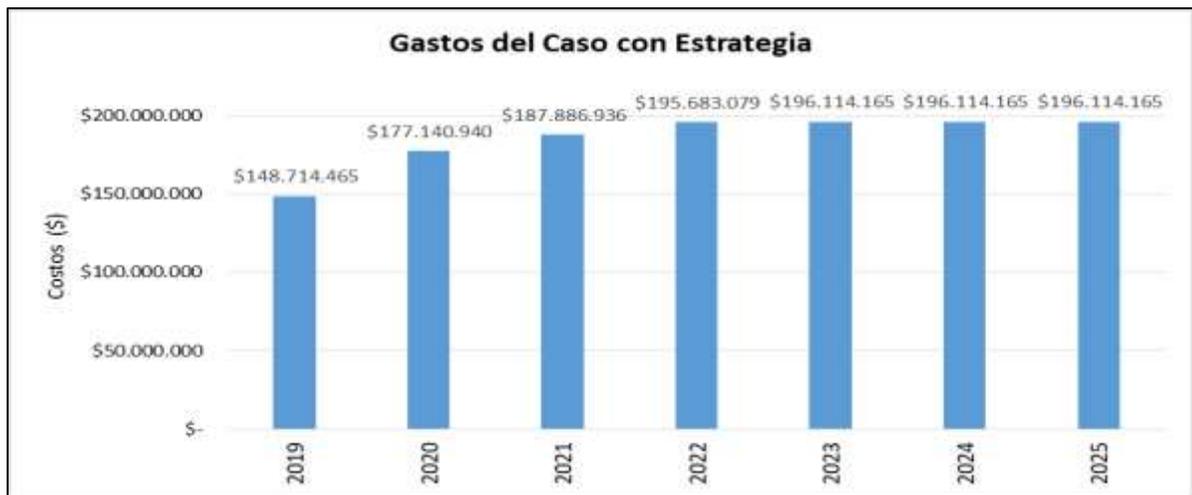


Figura 35: Gastos del Caso considerando el Plan Estratégico

## 11.4. Inversiones

### a) Caso Base

Para el caso base no existen inversiones asociadas.

### b) Caso con Estrategia

En este caso, como la clínica se encuentra operativa y en el análisis interno no se detectaron deficiencias o falta de tecnologías o equipos, la inversión sólo corresponde a la compra de un dispositivo Tablet, el cual será utilizado para implementar la encuesta de satisfacción con los clientes. El costo de este dispositivo es de \$200.000, los cuales serán cargados en enero del 2019.

<sup>12</sup> <http://clickonline.cl/social-media.html>

## 11.5. Flujo mensual

### a) Caso Base

En el Anexo 10a de la presente tesis, se muestra a modo ilustrativo el flujo de caja mensual para el caso base, el cual sólo muestra los primeros 7 meses de total del periodo. Para mostrar todos los flujos mensuales durante todo el periodo de evaluación, es que se construye el siguiente gráfico:

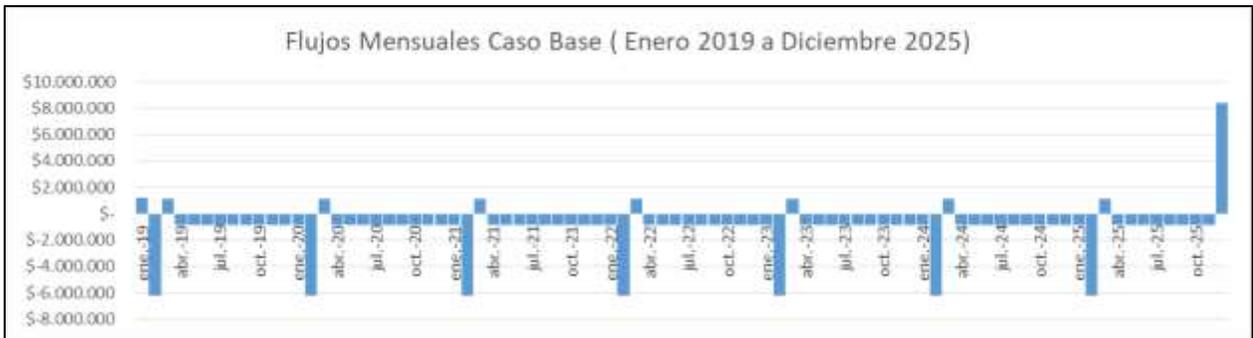


Figura 36: Flujo de Caja Mensual - Caso Base

En el gráfico anterior, se puede observar que la mayoría de los flujos son negativos (-\$817.810 pesos), con algunas excepciones como son los meses de febrero (- \$6.172.983 pesos) y los de marzo (\$1.142.936 pesos).

### b) Caso con Estrategia

En el Anexo 10b de la presente tesis, se muestra a modo ilustrativo el flujo de caja mensual para el caso considerando plan estratégico, el cual sólo muestra los primeros 7 meses de total del periodo. Para mostrar todos los flujos mensuales durante todo el periodo de evaluación, es que se construye el siguiente gráfico:

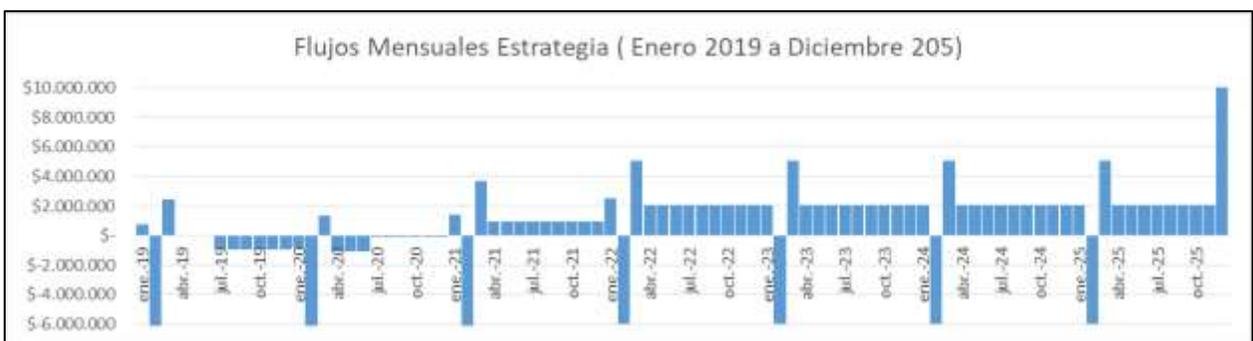


Figura 37: Flujo de Caja Mensual - Caso con Estrategia

En gráfico anterior se puede observar que durante el 2019 los flujos mensuales son negativos (a excepción de enero y marzo). Durante el 2020 comienza una tendencia creciente de flujos, incluso cambiando el signo a positivo, exceptuando el mes de febrero.

## 11.6. Flujo anual

### a) Caso Base

El flujo de caja anual, se muestra en el Anexo 11a. Para este Acápite, se mostrará el flujo graficado:

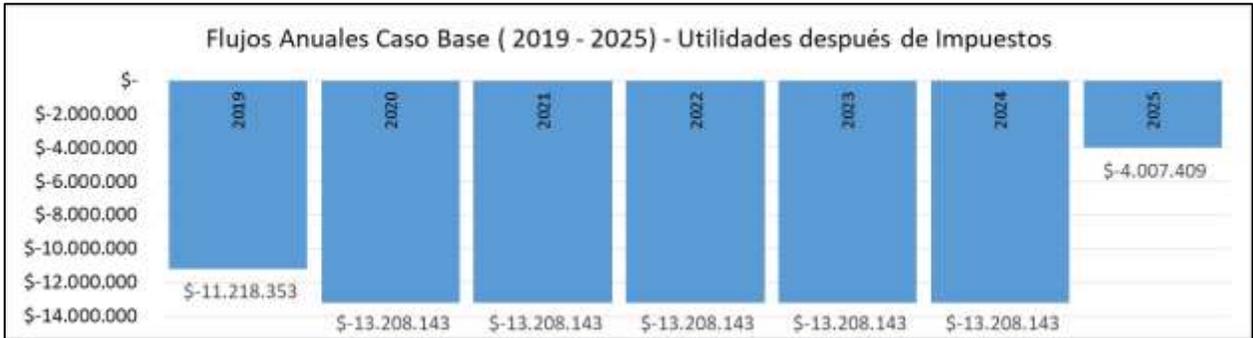


Figura 38: Flujo de caja anual – Caso Base

Para el periodo de evaluación, se observa que el caso base (actual de la clínica) tiene perdidas todos los años, a excepción del 2025, donde se recupera el valor residual.

### b) Caso con Estrategia

El flujo de caja anual, se muestra en el Anexo 11b. Para este Acápite, se mostrará el flujo graficado:

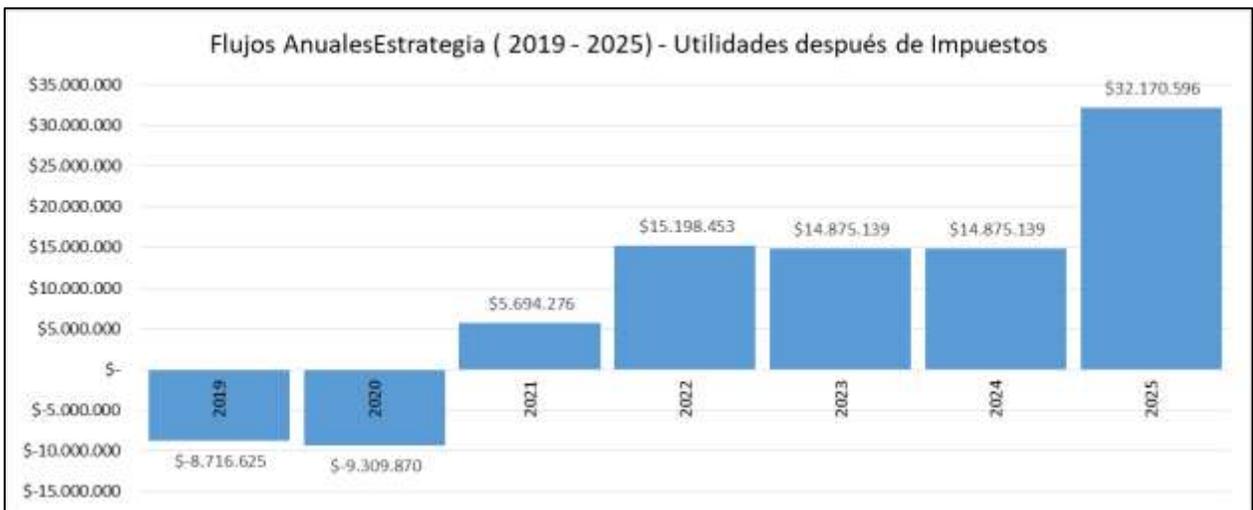


Figura 39: Flujo de caja anual – Caso con estrategia

Es este caso se observan flujos negativos durante los dos primeros años de implementación de la estrategia debido principalmente a la recuperación de los valores negativos del caso base. El flujo se estabiliza el año 2023, llegado a su valor “meseta”. En este caso también el año 2025 se recupera el valor residual.

### 11.7. Tasa de descuento

Se considera como tasa de descuento 10.515%, correspondiente a lo calculado según el modelo CAPM (Ver Anexo 9).

### 11.8. Valor Presente Neto

#### a) Caso Base

Los principales indicadores financieros para este caso son:

**VAN = -\$62.835.760**

#### b) Caso con Estrategia

Los principales indicadores financieros para este caso son:

**VAN = \$35.434.664**

**TIR = 50%**

### 11.9. Análisis de Sensibilidad

La variable más importante, al momento de evaluar los indicadores económicos, es la cantidad de prestaciones, por lo que es necesario sensibilizar ésta, respaldándose en escenarios probables al momento de implementar el plan estratégico de la presente tesis.

Los escenarios que se evaluarán son los siguientes:

- **Escenario Pesimista** : Este escenario implementa el plan estratégico, pero no tiene el aumento de prestaciones deseado.
- **Escenario Base con Estrategia**: Corresponde a la evaluación económica del plan estratégico, con las promesas de aumento de prestaciones.
- **Escenario Optimista**: En este escenario, la cantidad de prestaciones aumenta hasta la máxima capacidad instalada de la clínica MDZ.

Cabe señalar, que el detalle de estos escenarios, en relación con la cantidad de prestaciones proyectadas, se encuentra en el Anexo 13: Casos de evaluación para distintos escenarios.

Los principales indicadores financieros para los escenarios descritos anteriormente son:

**Tabla 23: Resultados del análisis de Sensibilidad**

Escenarios	Cantidad de prestaciones en régimen	Utilización en régimen	VAN
Pesimista	2689	50%	\$ -56.533.482
Base con estrategia	3756	67%	\$ 35.434.664
Optimista	4233	75%	\$ 106.674.444

Como es de esperar, a medida que aumenta la cantidad de prestaciones, aumenta el VAN de la clínica MDZ. El máximo valor al cual puede acceder la clínica en estudio, implementando la estrategia definida a lo largo de esta tesis es de \$106.674.444 pesos.

## 12. Conclusión

- Basado en los resultados obtenidos, los indicadores económicos son atractivos para la implementación del plan estratégico, alcanzando un VAN de \$35.434.664 pesos y una rentabilidad de 50%.
- Además, se cumple con el objetivo general de la tesis y de la estrategia, el cual corresponde en aumentar en un 40% la utilidad de la clínica MDZ en un horizonte de 4 años (de \$-13,2 millones de pesos a \$15,2 millones de pesos).
- Es importante concluir que la situación financiera actual de la clínica MDZ, genera un VAN negativo de -62,8 millones de pesos, lo cual prioriza la necesidad imperativa de implementar el plan estratégico recomendado en la presente tesis para revertir tal situación.
- Con relación al diagnóstico realizado, específicamente a los Acápites de análisis de clientes y el Benchmarking Internacional, el plan estratégico propuesto incorpora los conceptos de “Satisfacción del Cliente” y “Profesionalismo y excelencia de los dentistas y asistentes”, los cuales representan el corazón de la estrategia.
- El plan estratégico recomendado cuenta con 6 implementaciones orientadas al aumento de la utilización de las zonas productivas de un 47% a un 67% en régimen.
- Otras 2 implementaciones recomendadas están orientadas a subir los precios; la primera de regularización de tarifas a la promesa actual de MDZ, y el segundo aumento, aprovecha que el cliente objetivo valora el profesionalismo del dentista y del servicio, por sobre un precio menor.
- El segmento objetivo corresponde a la clase socioeconómica ABC1 con residencia en las comunas del “Barrio Alto” de Santiago (Las Condes, La Reina, Vitacura, Providencia y Ñuñoa). Por este mismo motivo, el plan estratégico propuesto apunta a la satisfacción y requerimientos visualizados para este segmento.
- El plan de medios se encuentra orientado a la captación y fidelización de clientes a través de redes sociales (Facebook, Instagram y Twitter), explotando la relación que tienen estos medios con el segmento objetivo identificado, a través de las redes de contactos.
- Con relación a los riesgos asociados a la implementación, específicamente a la variabilidad que podría tener la cantidad proyectada de prestaciones, se estima que al poner en marcha la estrategia y no percibir el resultado deseado en relación a la variable señalada, la clínica podría generar un VAN negativo correspondiente a -56,5 millones de pesos. Es importante señalar que este VAN es mayor que el caso actual de la clínica, y tiene relación a la regularización de tarifas y a un incremento marginal de la utilización de la infraestructura instalada.

- Por último, la clínica tiene la oportunidad de aumentar la cantidad de prestaciones por sobre lo proyectado en el presente estudio, hasta su capacidad máxima instalada (75% de utilización), entregando un VAN de \$106,7 millones de pesos.

Finalmente, ya expuestas las conclusiones, se procede a recomendar lo siguiente:

- Se recomienda implementar la estrategia propuesta, con sus 8 implementaciones y en los plazos estipulados.
- Se recomienda que los dueños de la clínica MDZ interioricen el plan estratégico con toda la organización, con el fin de dar a conocer la situación financiera actual y las soluciones que se plantean para revertir tal situación.
- Se recomienda una mejor y exhaustiva utilización del software de gestión y administración Dentalink, con el fin de ir controlando los resultados de la implementación de la estrategia.
- Se recomienda utilizar la misma metodología, utilizada en la presente tesis, para evaluar decisiones de inversión importantes en la clínica MDZ.
- Se recomienda a los dueños de la clínica estudiar las oportunidades visualizadas y no implementadas, con el fin de analizar en un futuro su factibilidad en la ejecución.

### 13. Bibliografía

- Diagnóstico Organizacional Clínica Martín de Zamora, Empresa Ejercer, Año 2013.
- Sitio web clínica Odontológica Martín de Zamora, <http://www.martindezamora.cl>.
- Proyecto de Grado Fase I (Primer Momento), Universidad Santo Tomás Colombia, sitio web:  
[http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea/proyectedegradofase1\\_orlandofernandez/index.html](http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea/proyectedegradofase1_orlandofernandez/index.html)
- Sitio WEB Subsecretaria de Desarrollo Regional y Administrativo Gobierno de Chile, [www.subdere.cl](http://www.subdere.cl).
- Registros y Balances Clínica Dental Martín de Zamora.
- <https://webdental.wordpress.com/tag/situacion-de-la-odontologia-en-chile/>
- [http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea/proyectedegradofase1\\_orlandofernandez/segmento\\_objetivo\\_del\\_proyecto.html](http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea/proyectedegradofase1_orlandofernandez/segmento_objetivo_del_proyecto.html)
- <https://www.gestion.org/estrategia-empresarial/productos-servicios/4340/estrategia-de-productos/>
- <https://www.economipedia.com>
- <http://marketingyconsumo.com/estrategias-de-posicionamiento.html>
- <http://destinonegocio.com/pe/economia-pe/identifica-tu-mercado-potencial-para-ganar-mas/>
- <https://es.wikipedia.org>
- <http://franciscotorreblanca.es/que-es-el-macroentorno/>
- <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/evaluacion-economica-y-financiera-de-proyectos/>
- “Plan Estratégico de Negocio Para una Consultora del Ámbito Minero”, Tesis Álvaro Von Borries Conca, 2008.
- [www.clinicalascondes.cl](http://www.clinicalascondes.cl)
- <http://www.colegiodontistas.cl/>
- Clases Gestión Comercial 1, MBA Exacutive, año 2017, Profesor Christian Diez.
- Clases Gestión Comercial 2, MBA Exacutive, año 2018, Profesor Christian Diez.
- <http://clickonline.cl/social-media.html>
- <https://si3.bcentral.cl/Boletin/secure/boletin.aspx?idCanasta=1MRMW2951>
- <http://www.bcentral.cl/web/guest/-/estimacion-del-premio-por-riesgo-en-chi-1>
- [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)
- [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/ctryprem.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html)

## Anexo 1. Pauta Entrevista en Profundidad

Nombre del Entrevistado :  
Edad Del entrevistado :  
Profesión u oficio :  
Comuna de residencia :

### Sección 1

- ¿Cuándo fue la última vez que visitó al dentista?
- ¿Cuál es el motivo de su última visita al dentista?
- ¿Asiste regularmente?
- ¿Con qué frecuencia?

### Sección 2

- De las últimas 5 visitas al dentista, ¿recuerda en que clínica(s) las realizó?
- ¿Cómo llegó a este o estos lugares?
- ¿Volvería a tomar este servicio?, ¿Por qué?

### Sección 3

- ¿Usted tomó la decisión de asistir a estos lugares?
- ¿Es usted responsable de otra persona, por la cual haya tomado la decisión?
- ¿Qué horarios prefiere para asistir al dentista?

### Sección 4

- ¿Cuál de los siguientes aspectos usted considera más relevante a la hora de elegir una clínica dental? Enumere en orden ascendente de acuerdo a sus preferencias. (1 preferido ; 11 sin preferencia)
  - ( ) Cercanía con su hogar ( ) Disponibilidad de estacionamientos
  - ( ) Amabilidad del personal ( ) Costo de la atención
  - ( ) Número de especialistas dentales ( ) Casa de estudio del dentista
  - ( ) Infraestructura ( ) Tecnología de equipos dentales
  - ( ) Otros: \_\_\_\_\_

## Anexo 2. Preguntas Encuesta de Mercado

**Pregunta 1: ¿Cuándo fue la última vez que visitó al dentista?**

- a) Entre 1 a 6 meses
- b) Entre 6 meses a 1 año
- c) Entre 2 años y 5 años
- d) Nunca he asistido

**Pregunta 2: ¿Cuál fue el motivo de su última visita?**

- a) Por urgencia (fractura de diente, dolor intenso, etc)
- b) Control recomendado
- c) Limpieza dental
- d) Blanqueamiento dental
- e) Tratamiento de largo plazo
- f) Otro Motivo
- g) Nunca he asistido, por lo que no ha existido motivo

**Pregunta 3: ¿Con qué frecuencia asiste al dentista?**

- a) Más de 2 veces al año
- b) 1 vez por año
- c) 1 vez cada 2 años
- d) 1 vez cada 4 años
- e) Más de 4 años o nunca he asistido

**Pregunta 4: ¿Qué medios utiliza o utilizaría para encontrar un lugar donde atenderse? Marque las opciones según su nivel de preferencia (alta, media y baja). Por favor marcar preferencia en todas las opciones.**

	Alta Preferencia	Media Preferencia	Baja Preferencia
Búsqueda por Internet			
Recomendación de un cercano (Amigo, familiar, etc.)			
Cercanía al hogar			
Cercanía al lugar de trabajo			
Cobertura de isapre y/o seguro médico			

**Pregunta 5: ¿Usted es responsable por elegir horario y el lugar donde prefiere atenderse?**

- a) Si
- b) No

**Pregunta 5.1: Como usted respondió que no es responsable por elegir horario y lugar de atención, por favor indicar quién lo es:**

- a) Sus padres
- b) Su pareja
- c) Sus Hijos
- d) Otro familiar
- e) Otra persona

**Pregunta 6: ¿Cuáles de las siguientes alternativas de horarios le acomoda más?**

- a) Entre 9:00 a 12:00 hrs
- b) Entre 12:00 a 14:00 hrs
- c) Entre 14:00 a 18:00 hrs
- d) Entre 18:00 a 20:00 hrs
- e) Otro horario

**Pregunta 7: Si se le ofreciera un 10% de descuento por utilizar el horario entre las 9:00 y las 18:00 horas, ¿tomaría el servicio?**

- a) Si
- b) No
- c) Indiferente

**Pregunta 8: ¿Estaría dispuesto a pagar un 40% más por horarios no convencionales, por ejemplo de 18:00 a 20:00 horas?**

- a) Si
- b) No

**(Si la respuesta anterior es “No”) Pregunta 8.1: ¿Estaría dispuesto a pagar un 30% más por horarios no convencionales, por ejemplo de 18:00 a 20:00 horas?**

- a) Si
- b) No

**(Si la respuesta anterior es “No”) Pregunta 8.1: ¿Estaría dispuesto a pagar un 20% más por horarios no convencionales, por ejemplo de 18:00 a 20:00 horas?**

- a) Si
- b) No

**(Si la respuesta anterior es “No”) Pregunta 8.1: ¿Estaría dispuesto a pagar un 10% más por horarios no convencionales, por ejemplo de 18:00 a 20:00 horas?**

- a) Si
- b) No

**Pregunta 9: ¿Cuál de los siguientes aspectos usted considera más relevante a la hora de elegir una clínica dental? Califique según su mayor preferencia (10) a su menor preferencia (1). No se pueden repetir Notas, 1 opción por fila / Columna.**

	Nota 10	Nota 9	Nota 8	Nota 7	Nota 6	Nota 5	Nota 4	Nota 3	Nota 2	Nota 1
Cercanía con su hogar										
Costo de la atención										
Lugar de Estudio del profesional										
Infraestructura de la clínica										
Tecnología de equipos dentales										
Menores tiempos de esperas										
Disponibilidad de Estacionamientos										
Profesionalismo y confianza (cercanía) en los dentistas y asistentes.										
Disponibilidad de horarios										
Compatibilidad con Isapre y Seguro (Coberturas)										

**Pregunta 10: ¿Estaría dispuesto a pagar un 40% más por una clínica que le asegure disponibilidad de estacionamientos?**

- a) Si
- b) No

**(Si la respuesta anterior es “No”) Pregunta 10.1: ¿Estaría dispuesto a pagar un 30% más por una clínica que le asegure disponibilidad de estacionamientos?**

- a) Si
- b) No

**(Si la respuesta anterior es “No”) Pregunta 10.1: ¿Estaría dispuesto a pagar un 20% más por una clínica que le asegure disponibilidad de estacionamientos?**

- a) Si
- b) No

**(Si la respuesta anterior es “No”) Pregunta 10.1: ¿Estaría dispuesto a pagar un 10% más más por una clínica que le asegure disponibilidad de estacionamientos?**

- a) Si
- b) No

**Pregunta 11: ¿Estaría dispuesto a pagar un 40% más por una clínica cercana a menos de 1 km de su hogar?**

- a) Si
- b) No

**(Si la respuesta anterior es “No”) Pregunta 11.1: ¿Estaría dispuesto a pagar un 30% más por una clínica cercana a menos de 1 km de su hogar?**

- a) Si
- b) No

**(Si la respuesta anterior es “No”) Pregunta 11.1: ¿Estaría dispuesto a pagar un 20% más por una clínica cercana a menos de 1 km de su hogar?**

- a) Si
- b) No

**(Si la respuesta anterior es “No”) Pregunta 11.1: ¿Estaría dispuesto a pagar un 10% más por una clínica cercana a menos de 1 km de su hogar?**

- a) Si
- b) No

**Pregunta 12: ¿Estaría dispuesto a pagar un 40% más por una clínica que posea tecnología para el bienestar de su atención, por ejemplo sillones con películas o videos disponibles mientras es atendido?**

- a) Si
- b) No

**(Si la respuesta anterior es “No”) Pregunta 12.1: ¿Estaría dispuesto a pagar un 30 más por una clínica que posea tecnología para el bienestar de su atención, por ejemplo sillones con películas o videos disponibles mientras es atendido?**

- a) Si
- b) No

**(Si la respuesta anterior es “No”) Pregunta 12.1: ¿Estaría dispuesto a pagar un 20% más por una clínica que posea tecnología para el bienestar de su atención, por ejemplo sillones con películas o videos disponibles mientras es atendido?**

- a) Si
- b) No

**(Si la respuesta anterior es “No”) Pregunta 12.1: ¿Estaría dispuesto a pagar un 10% más por una clínica que posea tecnología para el bienestar de su atención, por ejemplo sillones con películas o videos disponibles mientras es atendido?**

- a) Si
- b) No

**Pregunta 13: ¿Estaría dispuesto a pagar un 40% más por una clínica con sistemas automáticos de bonificación por Isapres y seguros (compatibilidad)?**

- a) Si
- b) No

(Si la respuesta anterior es “No”) Pregunta 13.1: ¿Estaría dispuesto a pagar un 30 más por una clínica con sistemas automáticos de bonificación por Isapres y seguros (compatibilidad)?

- a) Si
- b) No

(Si la respuesta anterior es “No”) Pregunta 13.1: ¿Estaría dispuesto a pagar un 20% más por una clínica con sistemas automáticos de bonificación por Isapres y seguros (compatibilidad)?

- a) Si
- b) No

(Si la respuesta anterior es “No”) Pregunta 13.1: ¿Estaría dispuesto a pagar un 10% más por una clínica con sistemas automáticos de bonificación por Isapres y seguros (compatibilidad)?

- a) Si
- b) No

**Pregunta 14: De las siguientes clínicas y/o centros dentales, marque los que usted reconoce:**

Integramedica (servicio dental)	
Megasalud (servicio dental)	
Clínica Las Condes (servicio dental)	
Centro Odontológico Padre Mariano	
Clínica Odontológica Martín de Zamora (MDZ)	
Clínica Orema	
Clínica Versalles	
Lasardent	
Clínica Odontológica Smartdent	
Dentistas Alcántara	
Clínica Dental Condes	
Clínica Dental Mora Pavic	
Clínica Dental Cumbre	
Clínica Odontológica San Sebastián	
Clínica Nevería	
Odontosalud	
Clínica Dental EG - Escala y Granzow	
Clínica Odontológica Napoleón	
Clínica Estoril	
Clínica Vitra	
Clínica Dental Care	
Clínica Odontológica Manquehue Sur	
Clínica Gaudí	
Odonto Láser	
Cleandent	
Vida Integra	
Auil	
Clínica Odontológica San Crescente	

**Pregunta 15: De las siguientes clínicas y/o centros dentales, marque los que usted reconoce:**

Clínicas	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10
Integramedica (servicio dental)										
Megasalud (servicio dental)										
Clínica Las Condes (servicio dental)										
Centro Odontológico Padre Mariano										
Clínica Odontológica Martín de Zamora (MDZ)										
Clínica Orema										
Clínica Versalles										
Lasardent										
Clínica Odontológica Smartdent										
Dentistas Alcántara										
Clínica Dental Condes										
Clínica Dental Mora Pavic										
Clínica Dental Cumbre										
Clínica Odontológica San Sebastián										
Clínica Nevería										
Odontosalud										
Clínica Dental EG - Escala y Granzow										
Clínica Odontológica Napoleón										
Clínica Estoril										
Clínica Vitra										
Clínica Dental Care										
Clínica Odontológica Manquehue Sur										
Clínica Gaudí										
Odonto Láser										
Cleandent										
Vida Integra										
Auil										
Clínica Odontológica San Crescente										

Donde:

- A1 Cercanía con su hogar
- A2 Costo de la atención
- A3 Lugar de Estudio del profesional
- A4 Infraestructura de la clínica
- A5 Tecnología de equipos dentales
- A6 Menores tiempos de esperas
- A7 Disponibilidad de Estacionamientos
- A8 Profesionalismo y confianza (cercanía) en los dentistas y asistentes.
- A9 Disponibilidad de horarios
- A10 Compatibilidad con Isapre y Seguro (Coberturas)

**Pregunta 16: ¿Conoce a la Clínica Martín de Zamora (MDZ)? marque la alternativa que más lo representa**

- a) Si, me he atendido ahí
- b) Si, he pasado por fuera de la clínica
- c) No, pero he escuchado de ella
- d) No, pero he visto el sitio por internet
- e) No la conozco y ni he escuchado de ella

**Pregunta 16.1: Cómo usted marcó en la pregunta anterior que se ha atendido en la clínica Martín de Zamora (MDZ), por favor marque la (s) alternativa (s) que más representa su experiencia**

- a) Profesionales y personal muy amable
- b) Infraestructura, estética y tecnología de buen nivel
- c) Buenos precios
- d) Buenos profesionales, quede satisfecho con el servicio y atención
- e) Mal trato de los profesionales a sus pacientes
- f) Personal (secretaria y asistentes) poco amables
- g) Mala infraestructura y clínica sucia
- h) Precios altos
- i) Malos profesionales, quede insatisfecho con el servicio y atención
- j) Indiferente

**Pregunta 17: ¿Cuál es su comuna de residencia?**

*(Lista desplegable de comunas)*

**Pregunta 18: ¿Cuál es su comuna de trabajo o estudio? \*En el caso de no estudiar o trabajar, indicar nuevamente la comuna de residencia**

*(Lista desplegable de comunas)*

**Pregunta 19: ¿Cuál es su edad? Indique entre que rangos se encuentra**

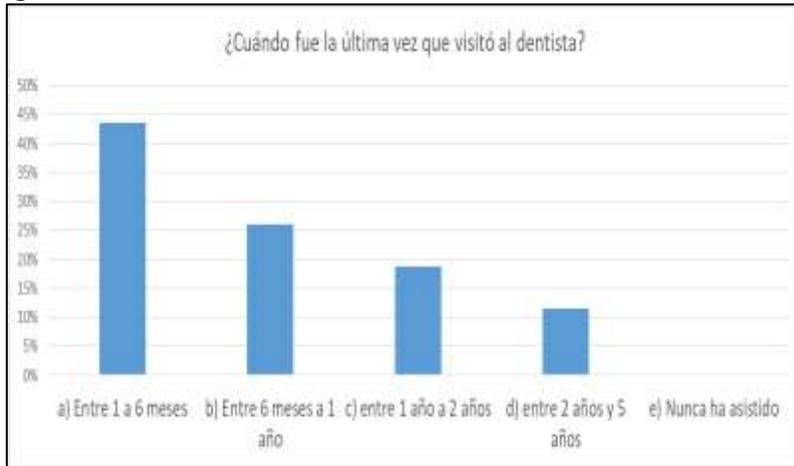
- a) Menos de 18 años
- b) 18 a 25 años
- c) 25 a 35 años
- d) 35 a 50 años
- e) 50 a 65 años
- f) Más de 65 años

**Pregunta 20: ¿Entre que rangos de dinero se encuentra su ingreso familiar?**

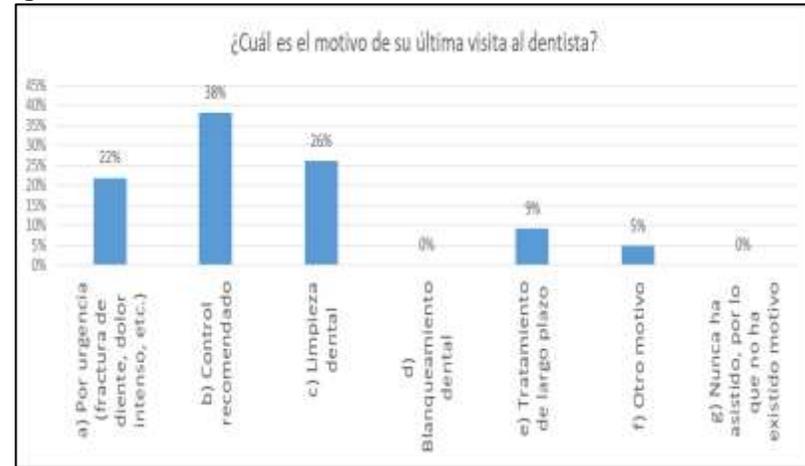
- a) Menos de \$664.000
- b) Entre \$664.001 y \$1.115.000
- c) Entre \$1.115.001 y \$1.926.000
- d) Entre \$1.926.001 y \$3.234.000
- e) Más de \$3.234.001

### Anexo 3. Resultado Encuesta de Mercado

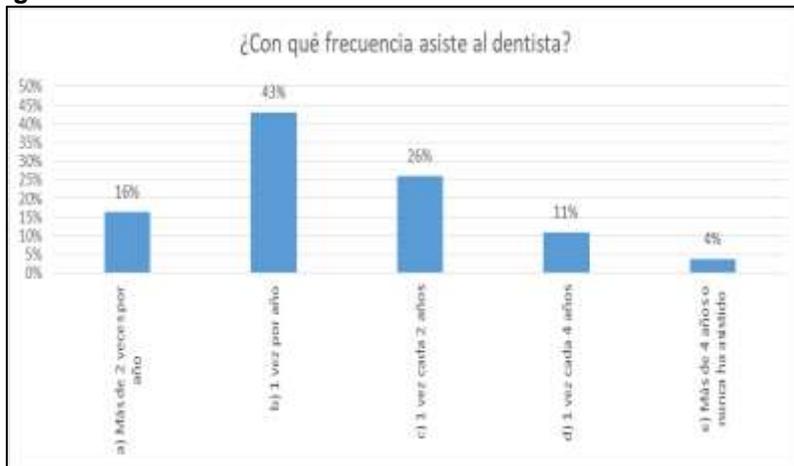
#### Pregunta 1



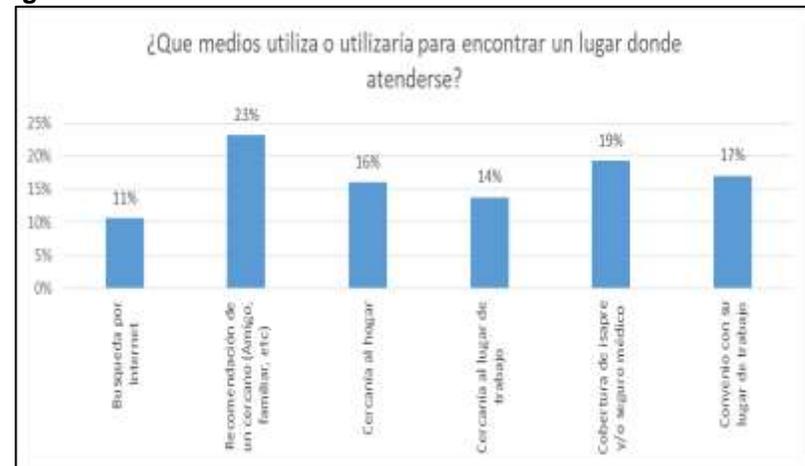
#### Pregunta 2



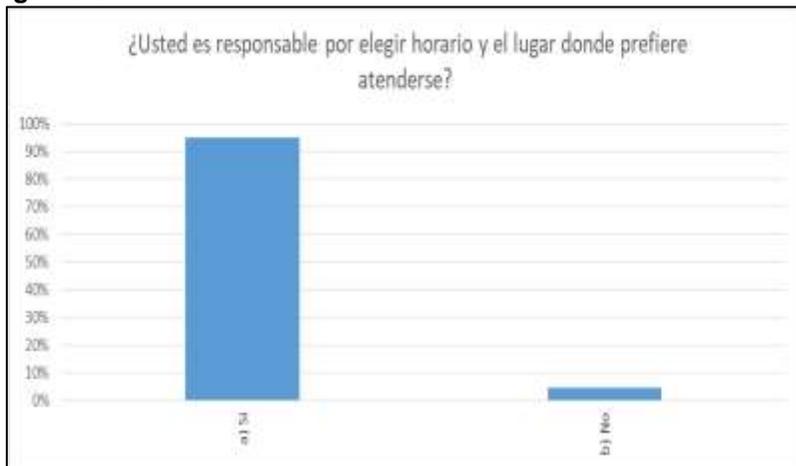
#### Pregunta 3



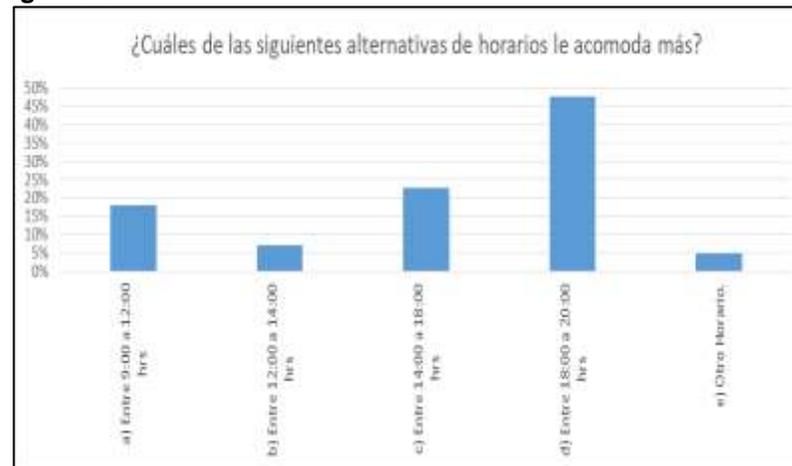
#### Pregunta 4



### Pregunta 5



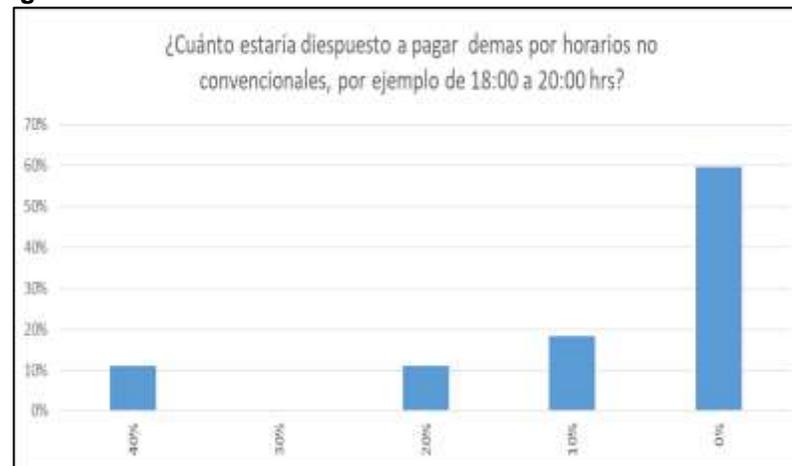
### Pregunta 6



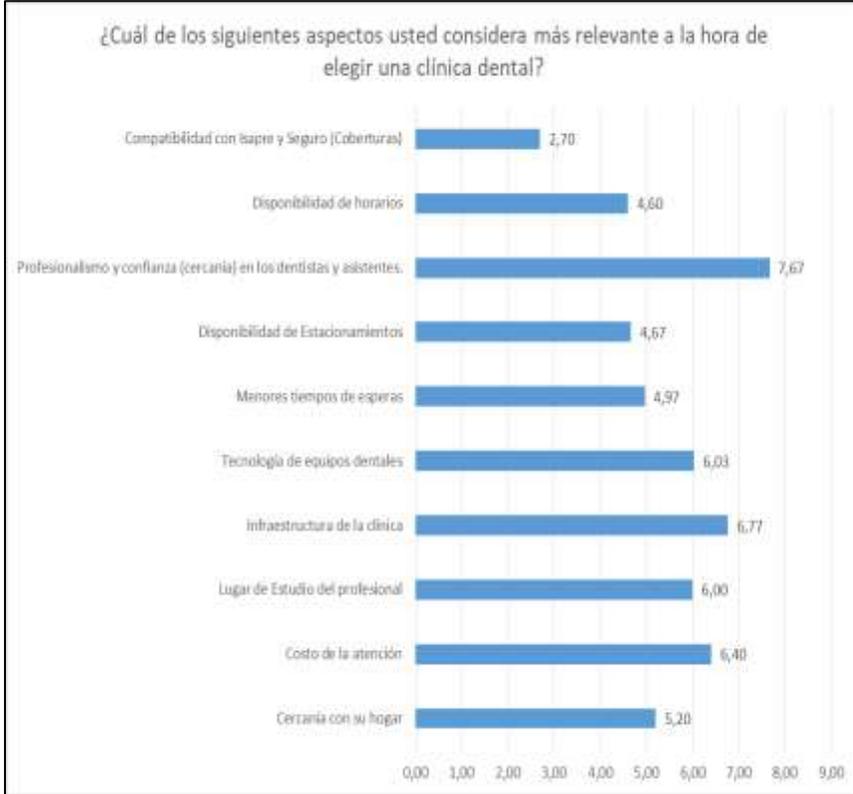
### Pregunta 7



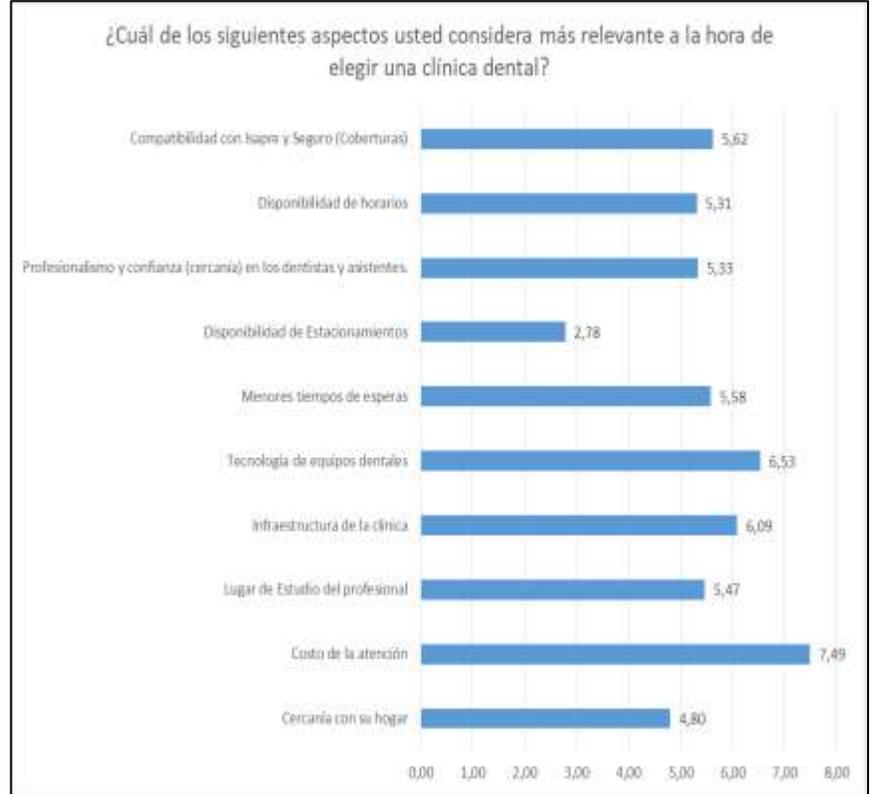
### Pregunta 8



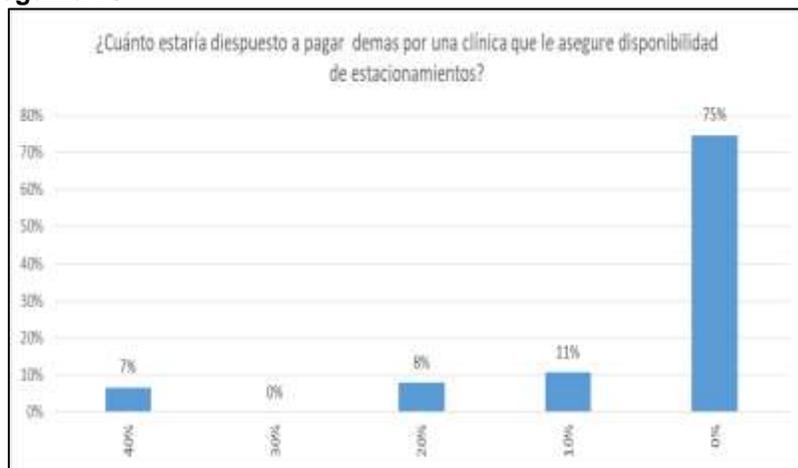
**Pregunta 9 (se ha atendido en MDZ)**



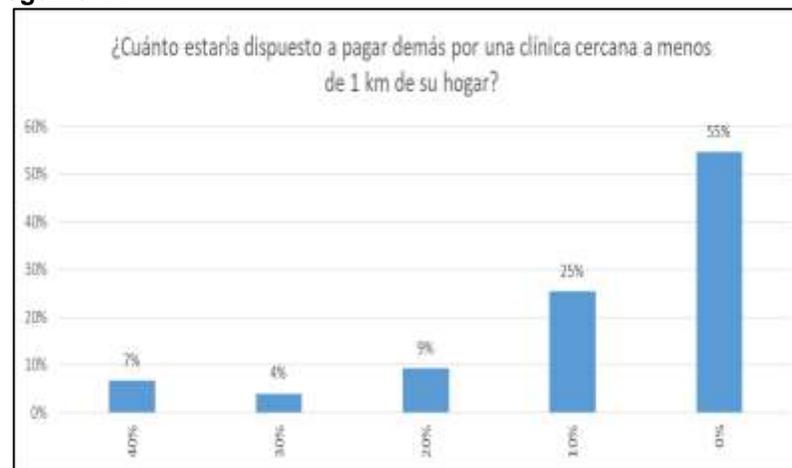
**Pregunta 9 (No se ha atendido en MDZ)**



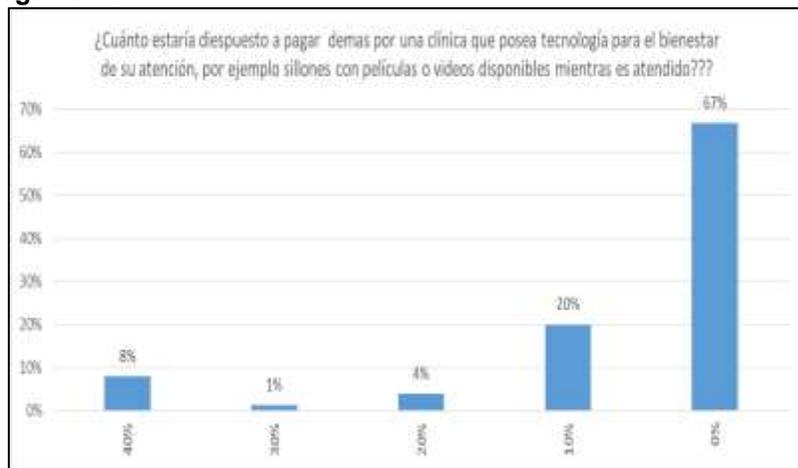
### Pregunta 10



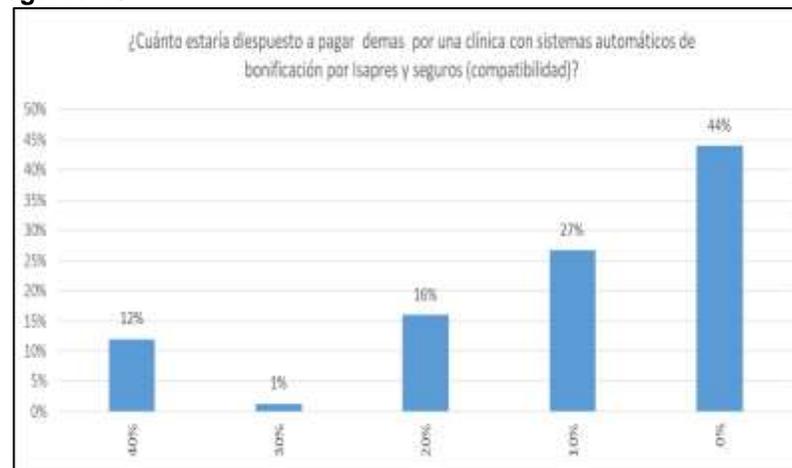
### Pregunta 11



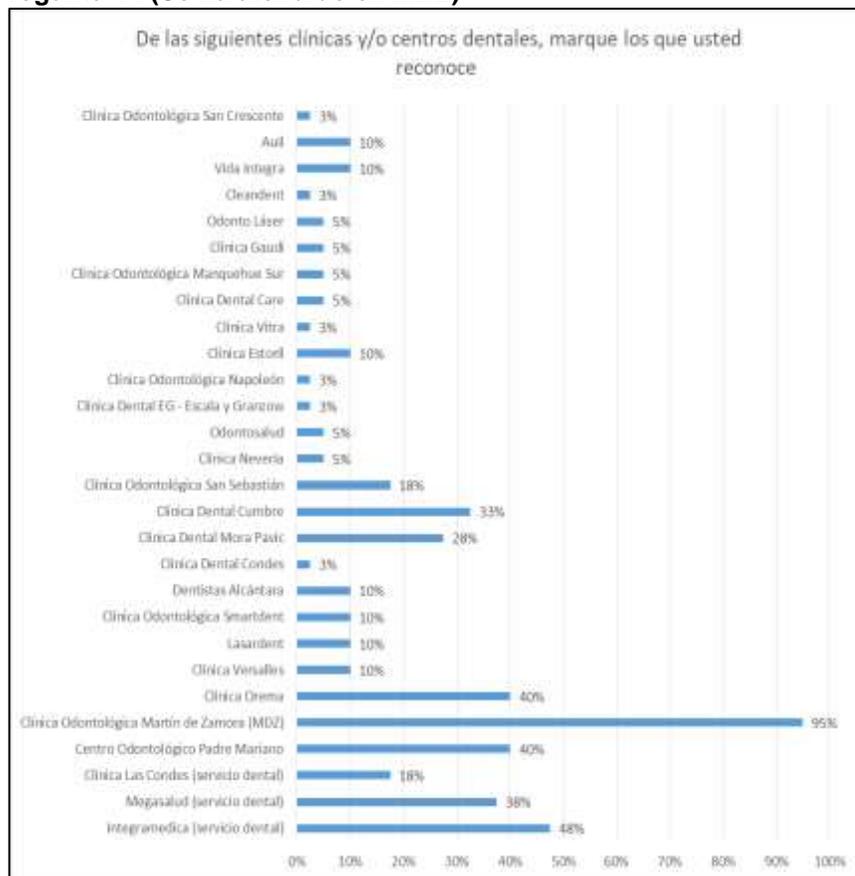
### Pregunta 12



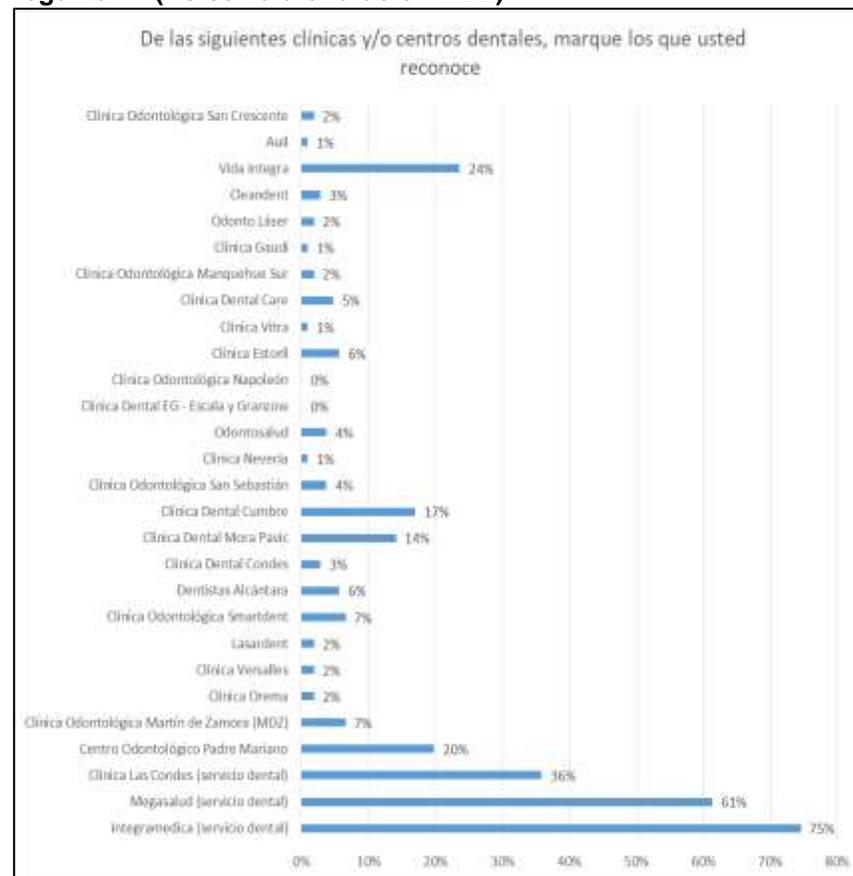
### Pregunta 13



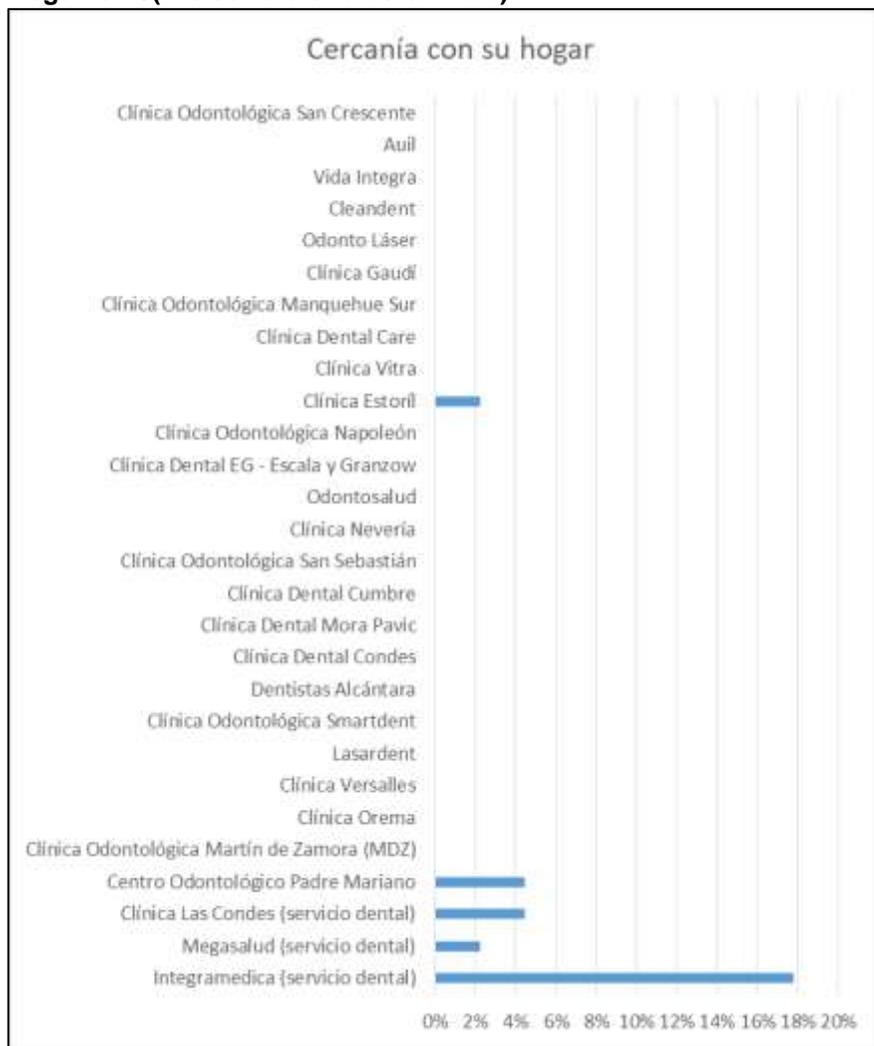
**Pregunta 14 (Se ha atendido en MDZ)**



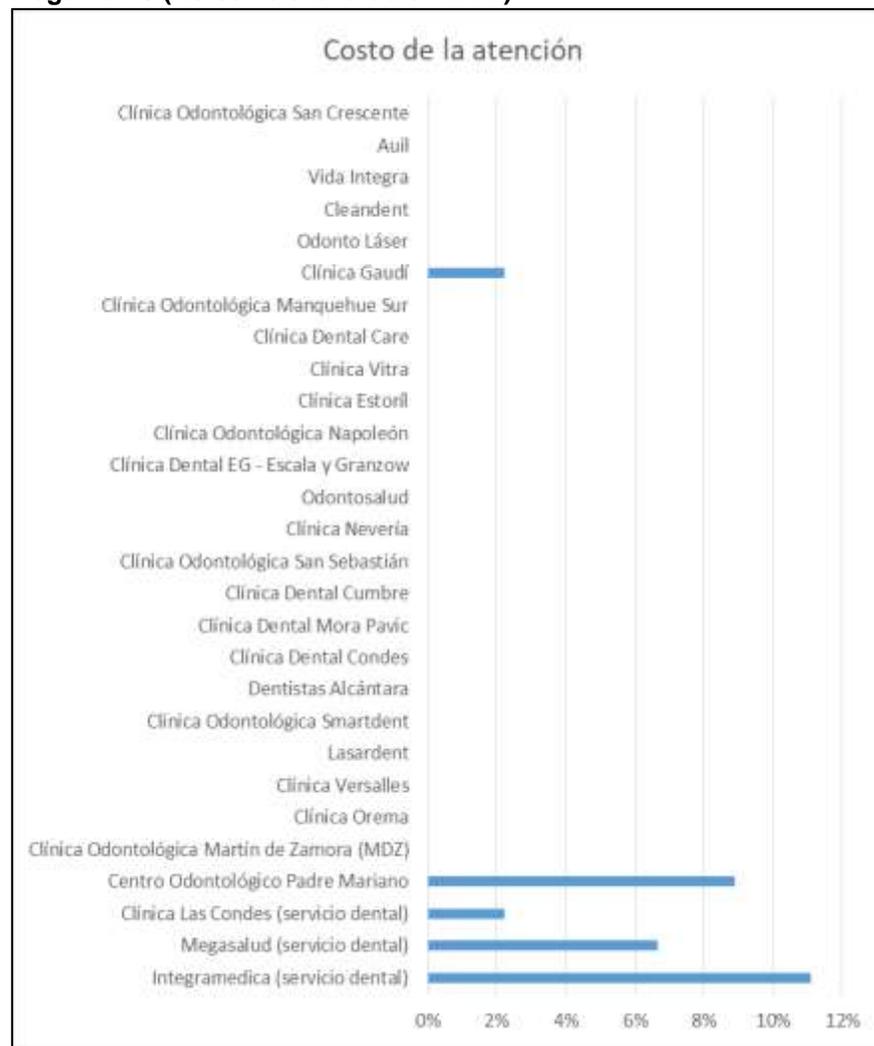
**Pregunta 14 (No se ha atendido en MDZ)**



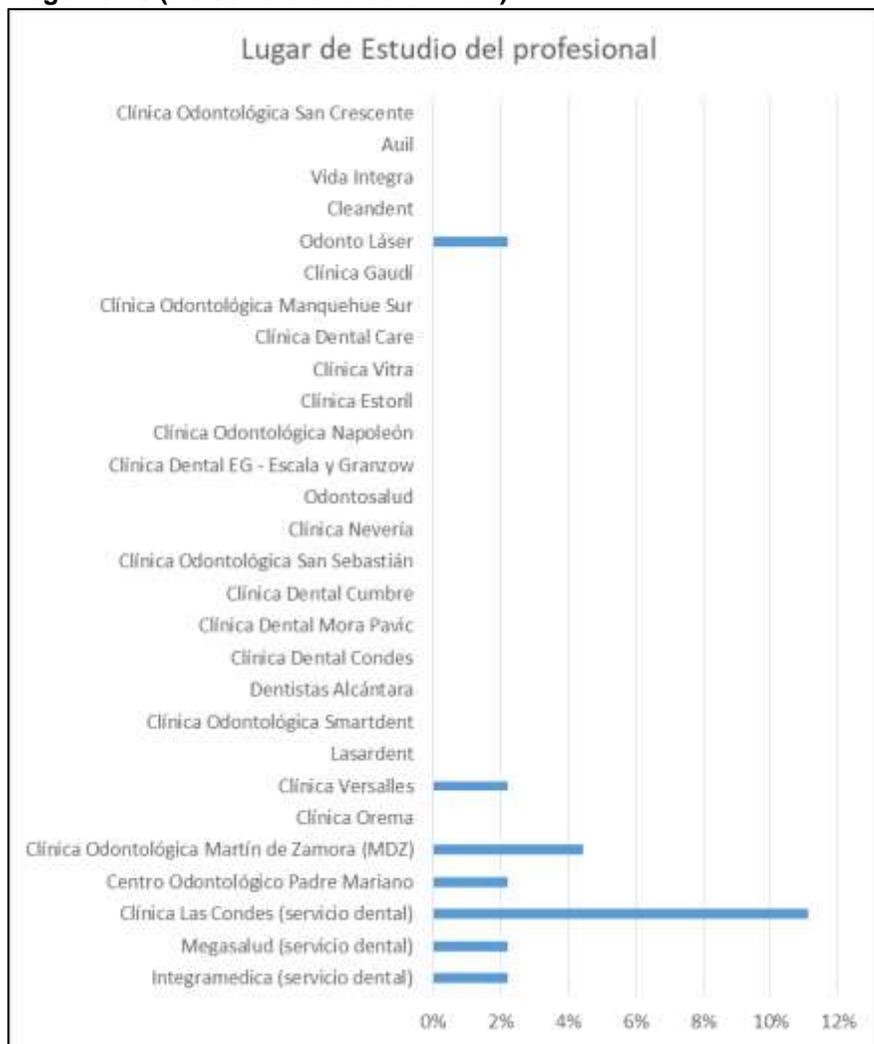
**Pregunta 15( No se ha atendido en MDZ)**



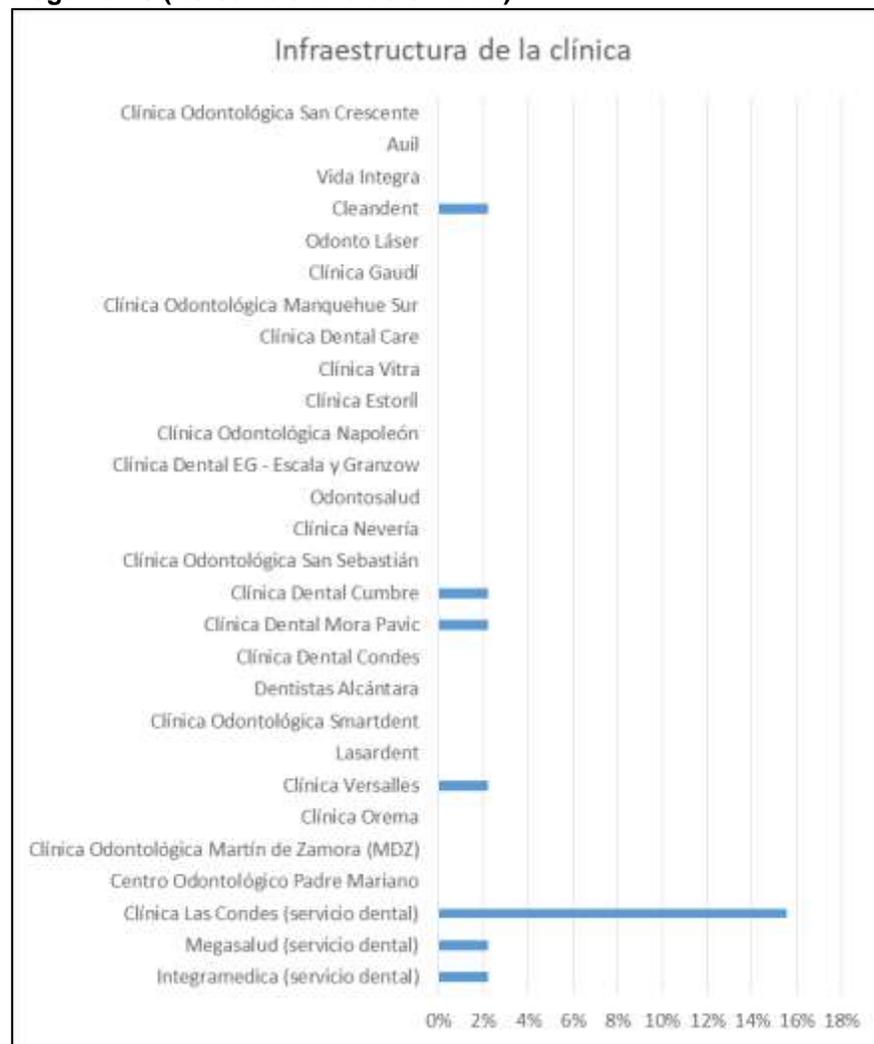
**Pregunta 15 (No se ha atendido en MDZ)**



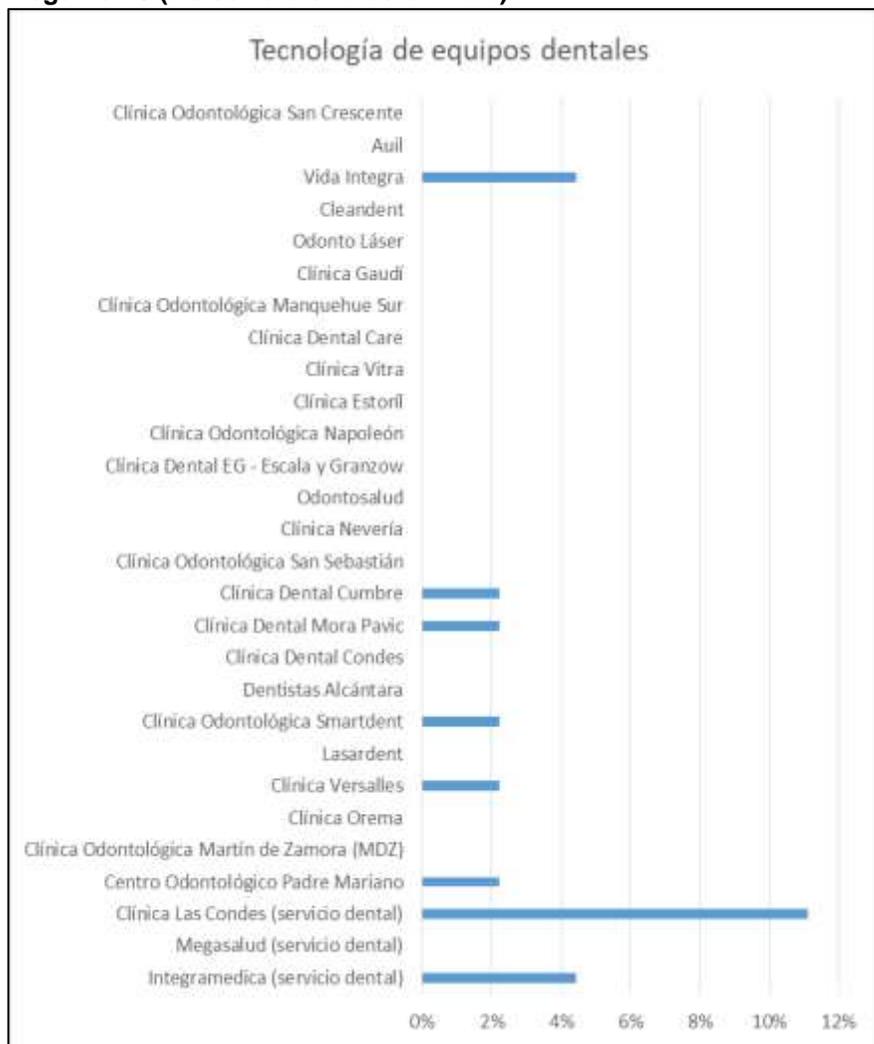
**Pregunta 15 (No se ha atendido en MDZ)**



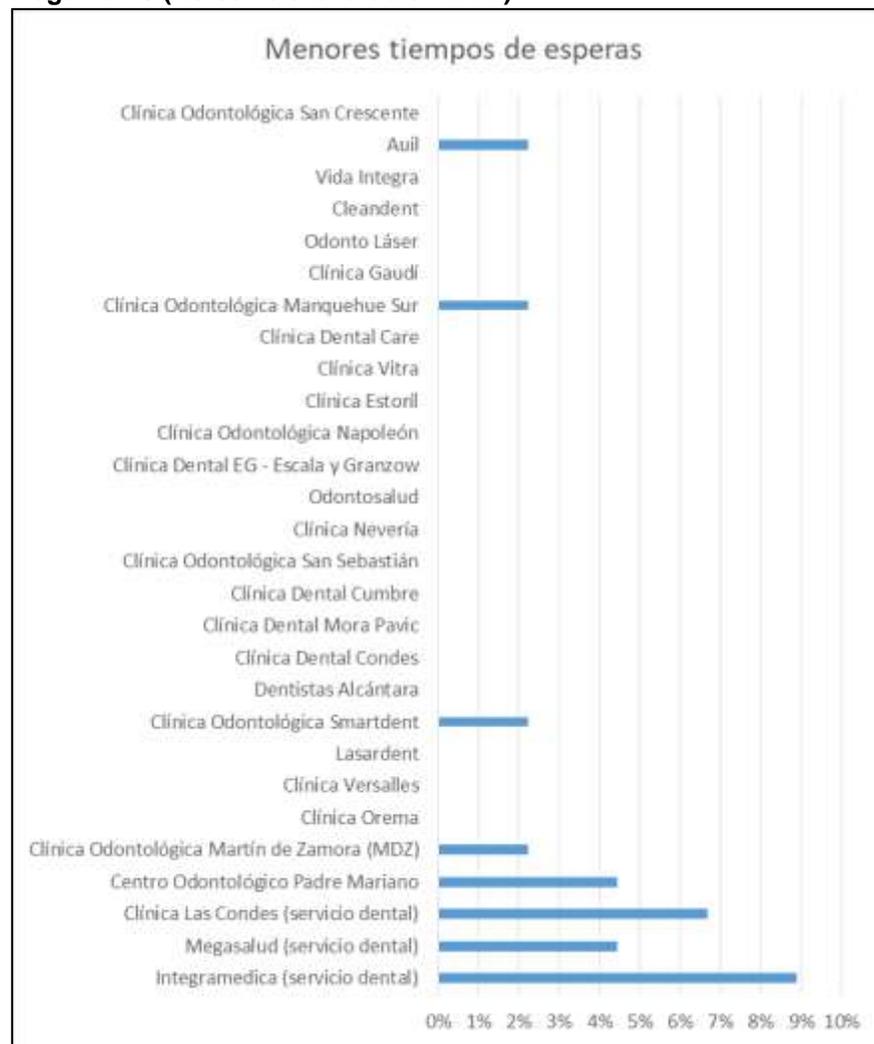
**Pregunta 15 (No se ha atendido en MDZ)**



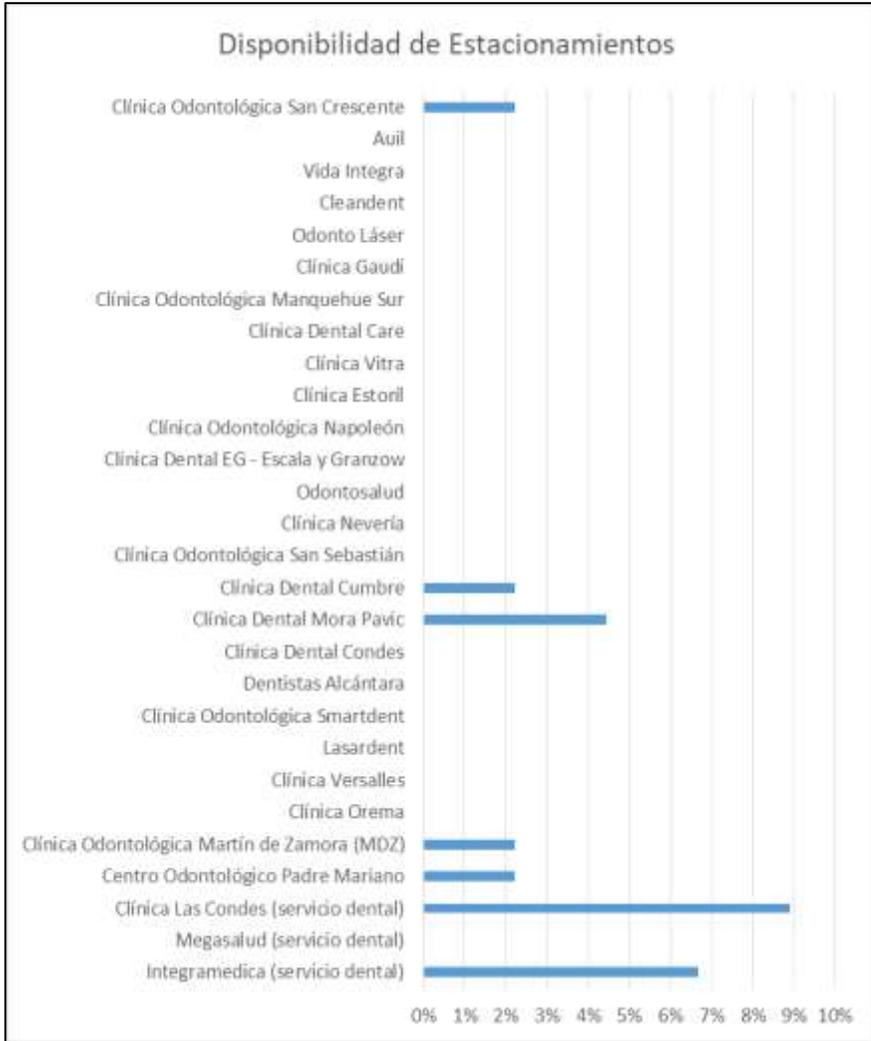
**Pregunta 15 (No se ha atendido en MDZ)**



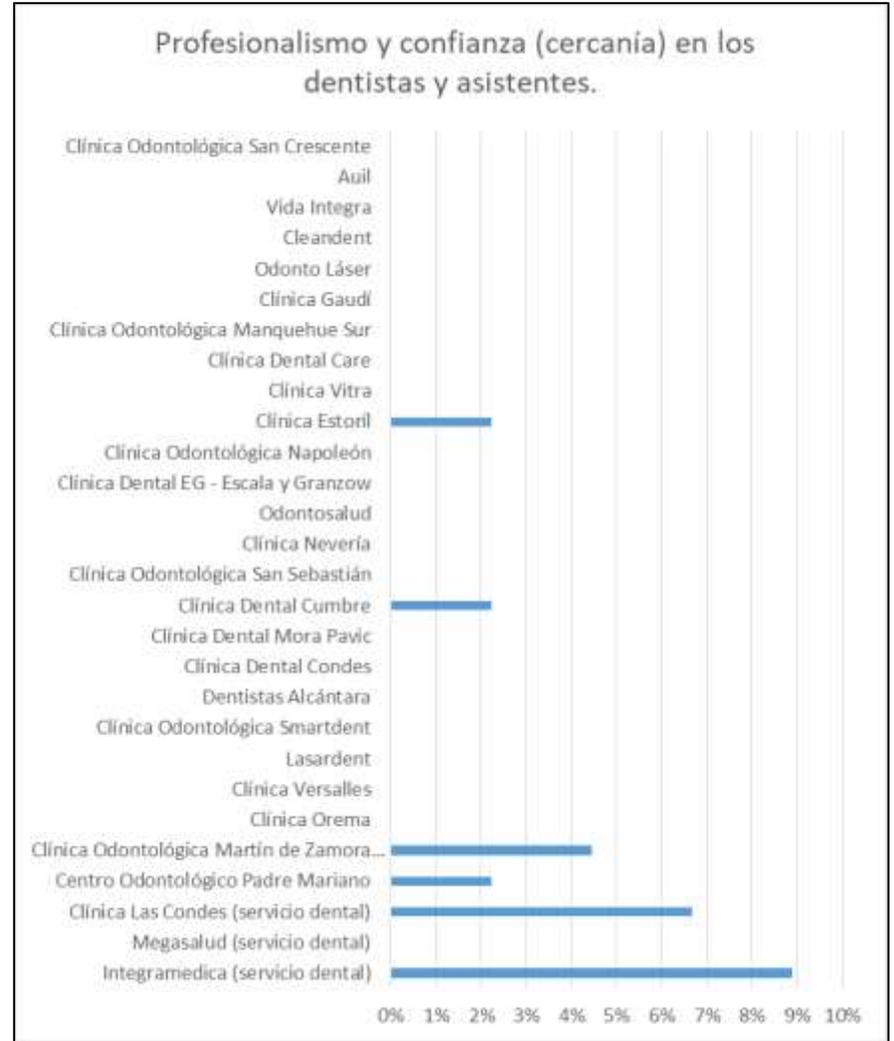
**Pregunta 15 (No se ha atendido en MDZ)**



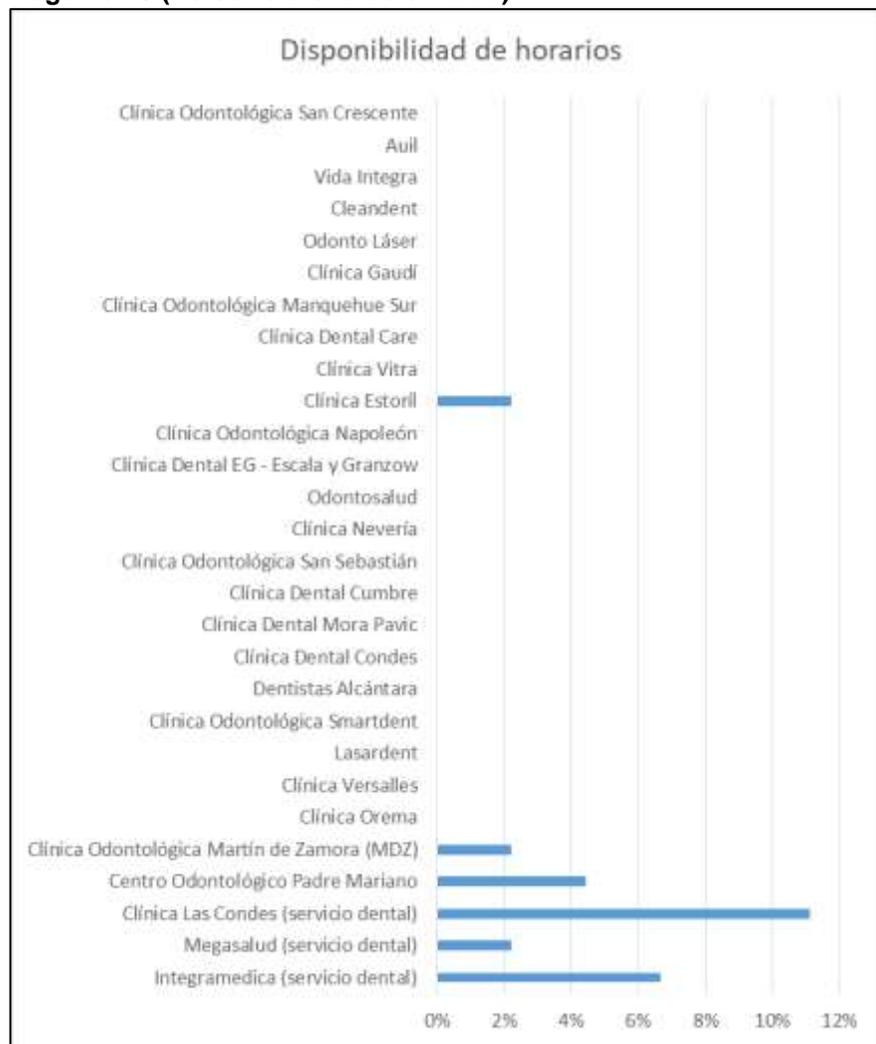
**Pregunta 15 (No se ha atendido en MDZ)**



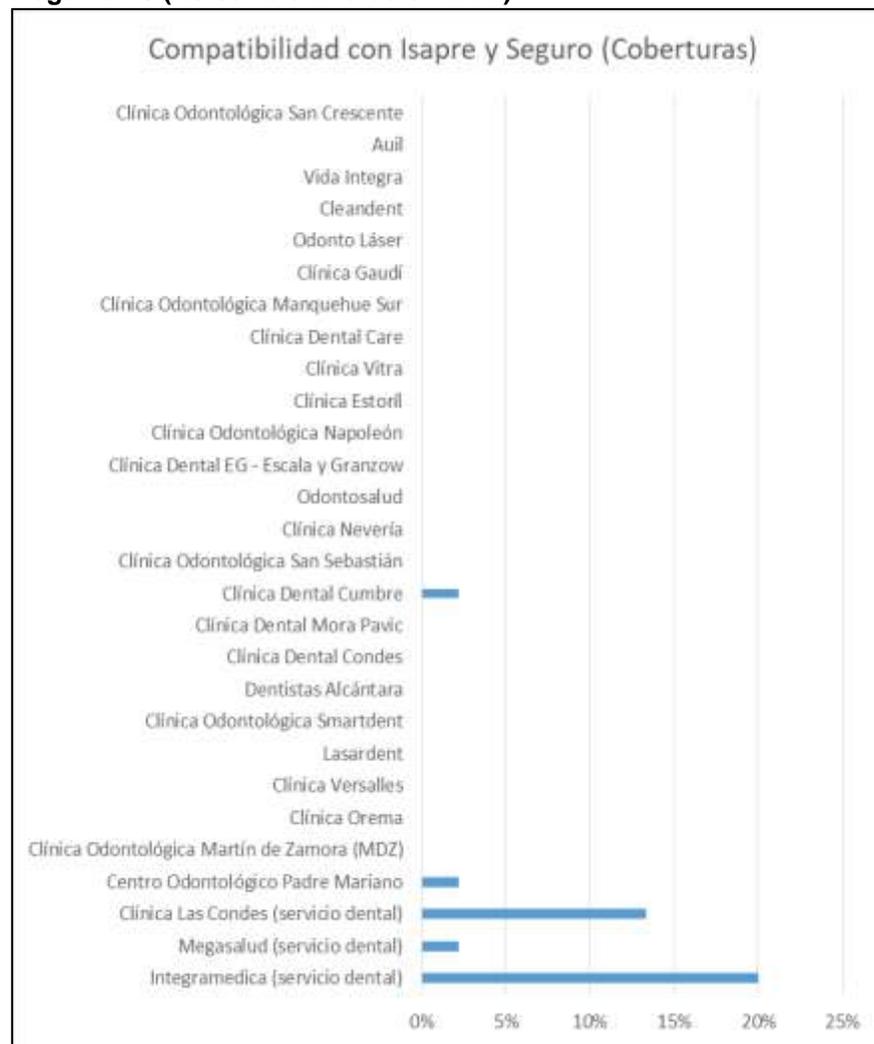
**Pregunta 15 (No se ha atendido en MDZ)**



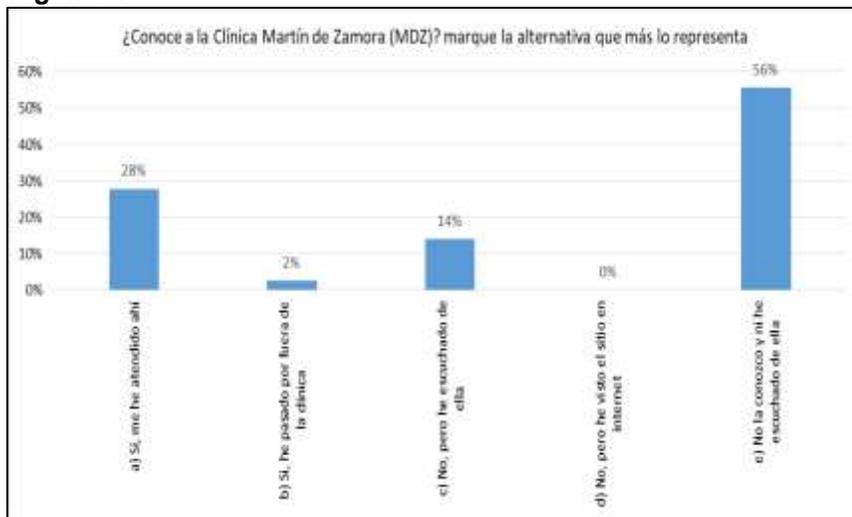
**Pregunta 15 (No se ha atendido en MDZ)**



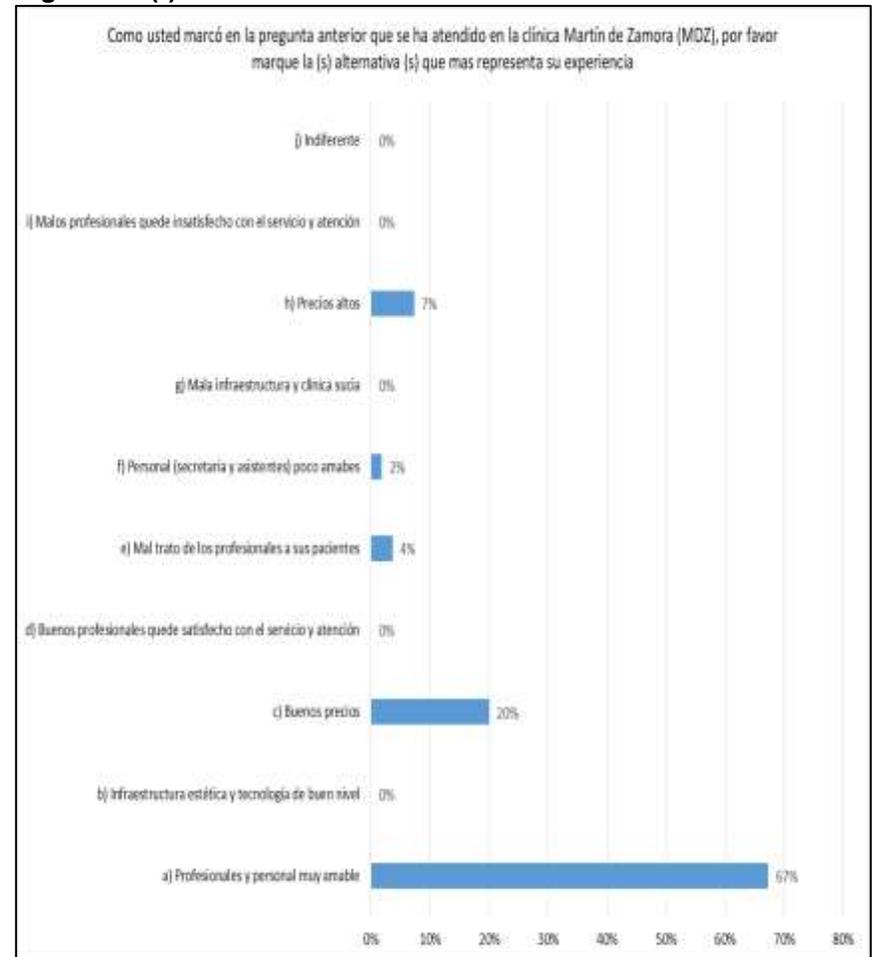
**Pregunta 15 (No se ha atendido en MDZ)**



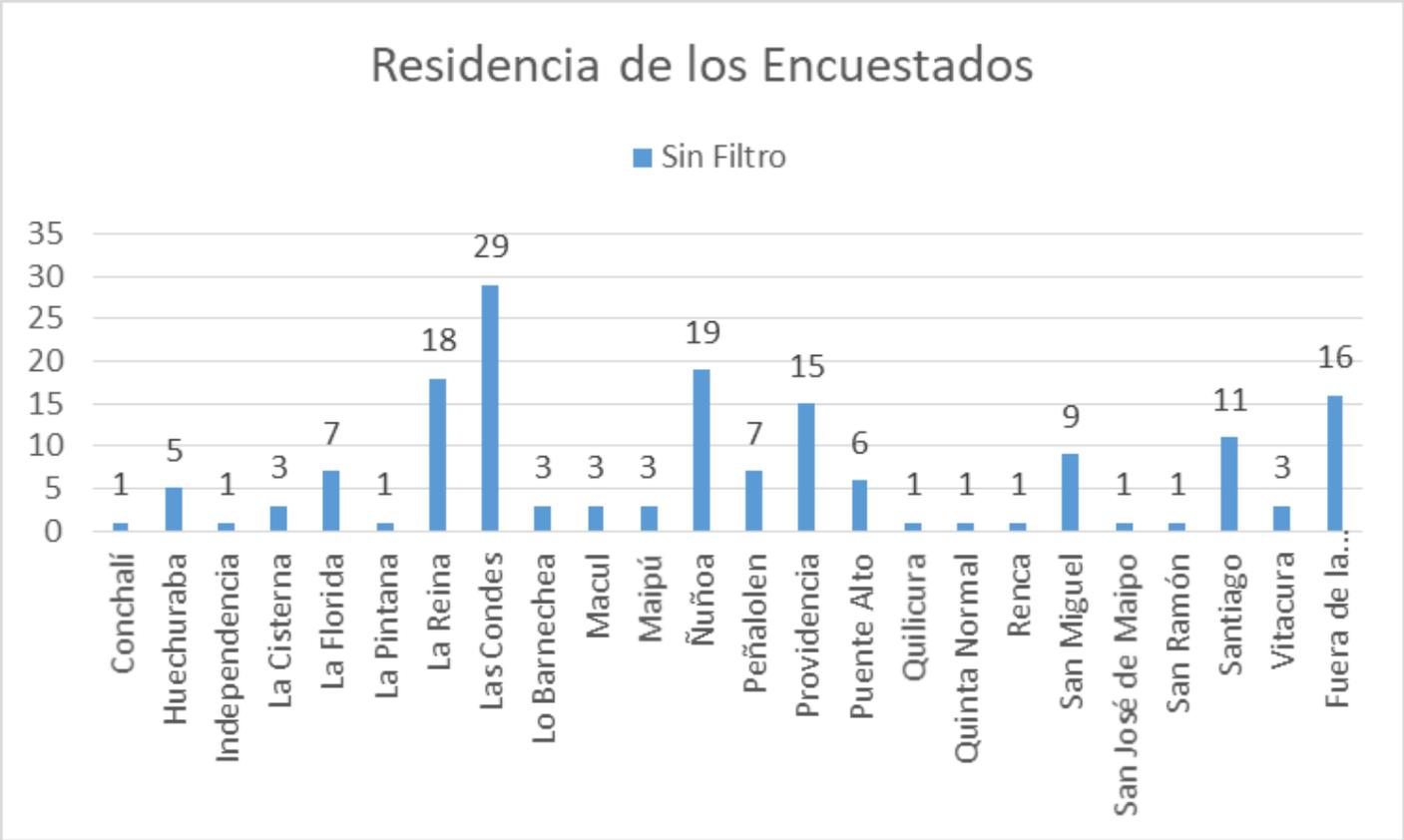
### Pregunta 16



### Pregunta 16(\*)



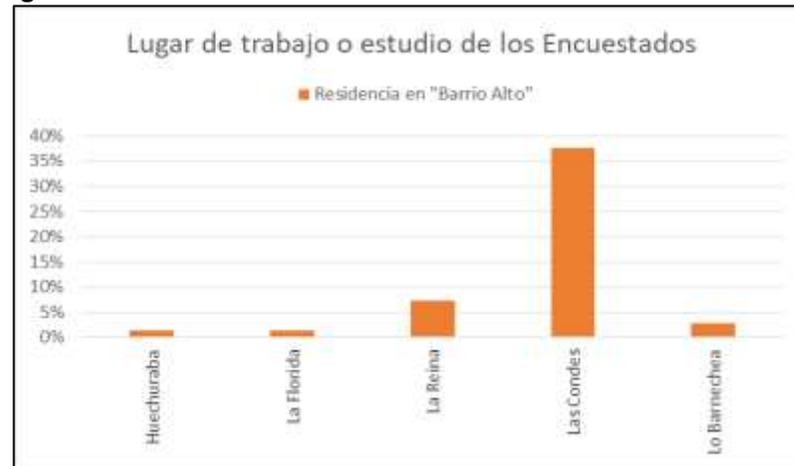
Pregunta 17



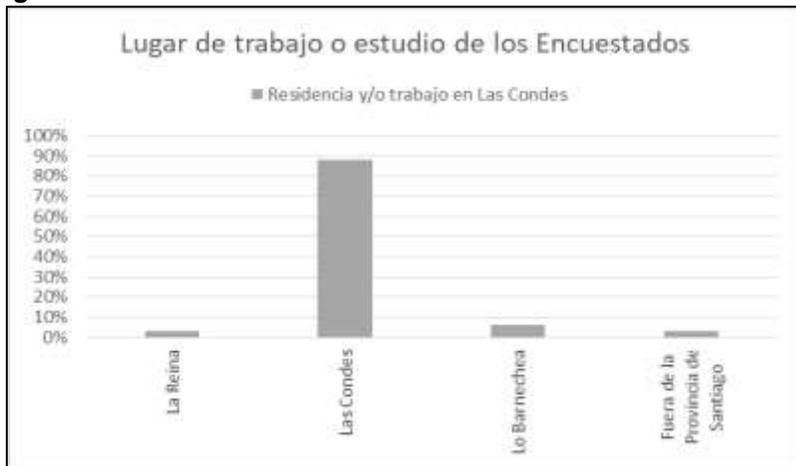
**Pregunta 18**



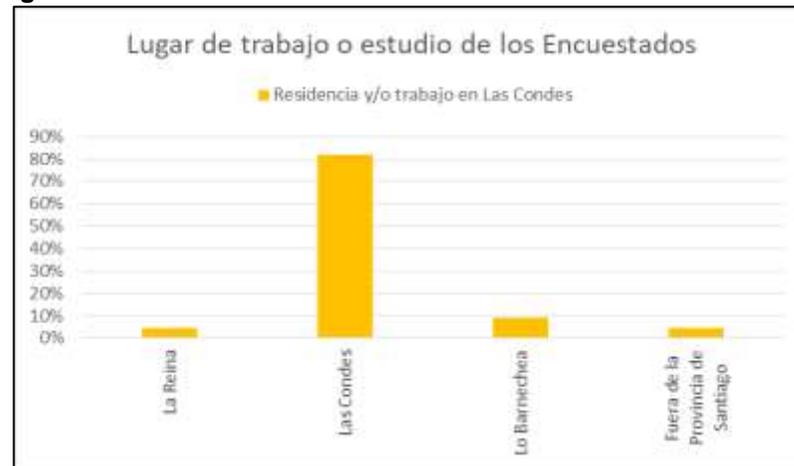
**Pregunta 18**



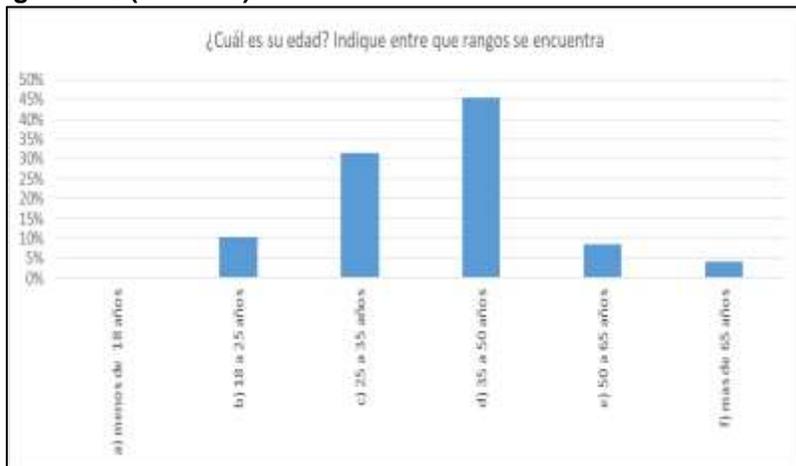
**Pregunta 18**



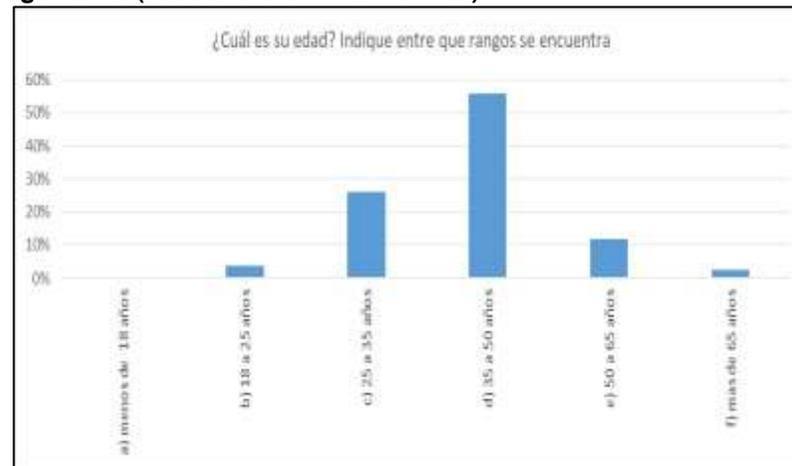
**Pregunta 18**



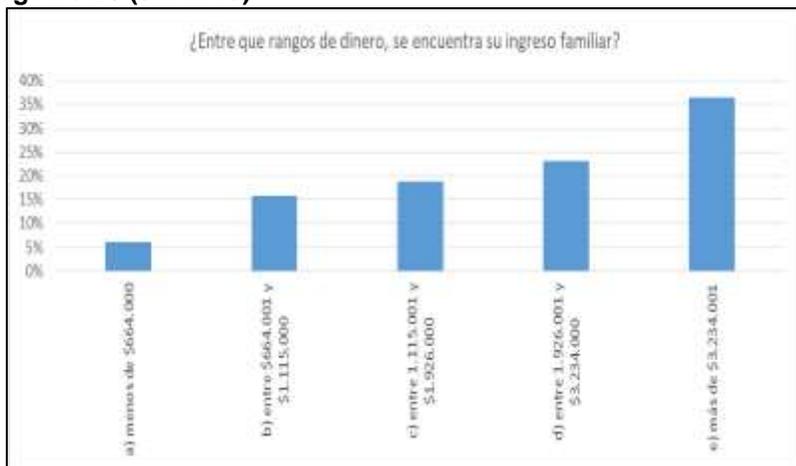
**Pregunta 19 (sin filtro)**



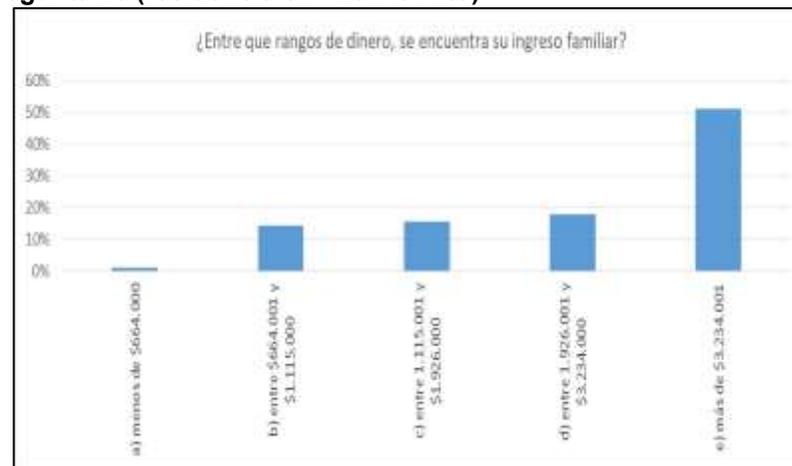
**Pregunta 19 (residencia en "Barrio Alto")**



**Pregunta 20 (sin filtro)**



**Pregunta 20 (residencia en "Barrio Alto")**



#### Anexo 4. Benchmarking Internacional

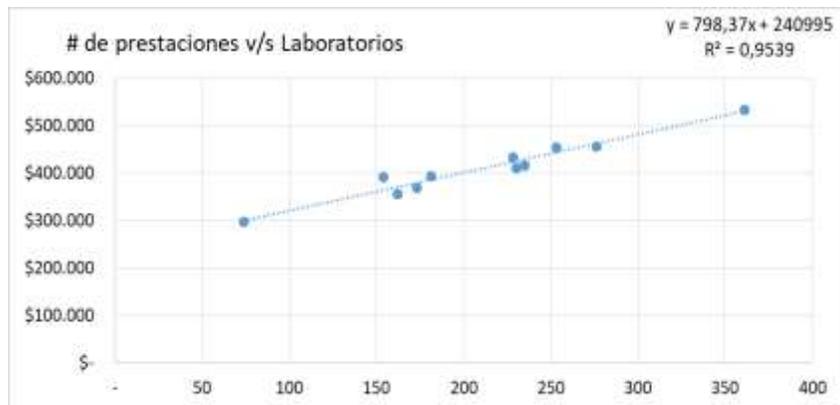
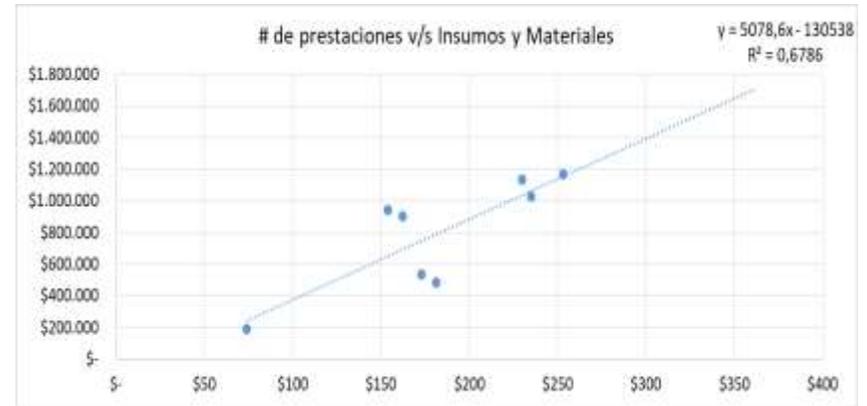
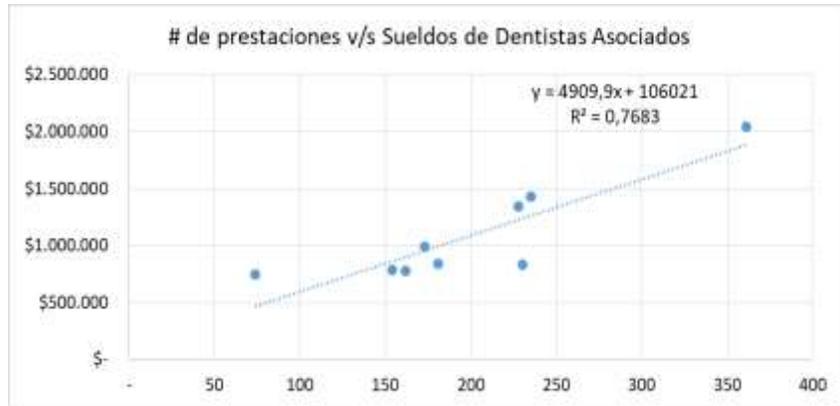
N°	Nombre	País	Ciudad	Atributo	Descripción (declaración de las clínicas)	Sitio web
1	Royal Dental	Rumania	Buckarest	Infraestructura	Lujosa	no encontrado
2	Children's Dental Care	EEUU	Minnesota	Infraestructura	Orientada a los niños, infraestructura, juegos, decoración, horarios, etc.	<a href="http://childrensdentalc.com/">http://childrensdentalc.com/</a>
3	DJM Orthodontics	EEUU	Arkansas	Infraestructura	El ambiente amistoso y divertido que el Dr. Myers y su equipo han creado ayuda a tranquilizar incluso a los pacientes más aprensivos. Sabemos que hacer que el tratamiento de ortodoncia sea una experiencia positiva y gratificante es importante para nuestros pacientes y padres. Por esta razón, es nuestra política demostrar un enfoque atento y preocupado en todas las comunicaciones y tratamientos de los pacientes.	<a href="http://www.djmortho.com/">http://www.djmortho.com/</a>
4	Hearts Dental Clinic	Japón	Tokyo	Atienden todos los días, Infraestructura	Todo tiene perfecto sentido. En una ciudad donde Hello Kitty ha alcanzado un estatus icónico, las mentes ingeniosas detrás de Dental Hearts Clinic están usando Hello Kitty, muy lindo y reconocible, con el sello de aprobación del creador de Hello Kitty, Sanrio, para hacer que ir al dentista sea mucho menos costoso. Aterrador y mucho más cálido y acogedor.	<a href="http://www.heartshika.com">http://www.heartshika.com</a>
5	Minami-Nagano Dental Clinic and Residence	Japón	Nagano	Infraestructura	La amplia apertura en la clínica ofrece una gran vista de la aldea de la granja y alivia la ansiedad del paciente y el dolor de la comodidad de la atención dental	<a href="https://www.designboom.com/architecture/minami-nagano-dental-clinic-and-residence-by-hiroko-tanabe/">https://www.designboom.com/architecture/minami-nagano-dental-clinic-and-residence-by-hiroko-tanabe/</a>
6	Kinderdentist	Alemania	Berlín	Infraestructura	Los adultos sabemos que las visitas dentales son necesarias para mantenerse saludable por todos lados. ¿Pero alguna vez has intentado explicar eso a tu hijo? Los niños son muy especiales y, por lo tanto, necesitan un tratamiento muy especial. No solo queremos decir eso en el sentido médico.  Aunque nuestra casa tiene una dirección terrenal, todavía parece pertenecer a otro mundo: el mundo submarino. La arquitectura y el mobiliario únicos se complementan perfectamente y le dan la sensación de hacer un viaje fantástico.  Como cada expedición es tan buena como su preparación, nos mantenemos a usted y a su hijo de forma absolutamente	<a href="http://kinderdentist.de/">http://kinderdentist.de/</a>

N°	Nombre	País	Ciudad	Atributo	Descripción (declaración de las clínicas)	Sitio web
					individual y con mucho tiempo y comprensión a un lado. Solo de esta manera podemos alcanzar nuestro objetivo: niños y adultos a quienes les gusta regresar y que se asocian más con nosotros que simplemente por pura necesidad.	
7	Dentistry for Kids	EEUU	Wilsonville ,Oregon	Infraestructura	<p>Dedicada a proporcionar a los niños y adolescentes una atención dental sobresaliente y de alta calidad. El Dr. Dustin James y nuestro personal trabajan duro todos los días para crear un entorno único en el que su hijo se sienta seguro y cómodo. Estamos dedicados a ayudar a pequeñas sonrisas en Wilsonville, West Linn y Tualatin,</p> <p>Ofrecemos servicios preventivos para niños y adolescentes, que incluyen limpiezas, rayos X digitales, tratamientos con flúor, ortodoncia y evaluaciones integrales realizadas por nuestro dentista pediátrico Wilsonville certificado. También ofrecemos coronas de porcelana, rellenos blancos compuestos, extracciones y mantenimiento de espacio.</p>	<a href="https://www.dentistryforkidsonline.com/">https://www.dentistryforkidsonline.com/</a>
8	Care Dentistry	Australia	Sydney	Infraestructura, tecnología de equipos dentales y satisfacción del cliente	<p>Dirigido por el Dr. Christopher Ho, uno de los principales especialistas en implantes dentales de Sydney, CARE Implant &amp; Specialist Dentistry se creó para brindar a los pacientes la comodidad de tener todos los requisitos de implantes en un solo centro dental, sin la necesidad de apresurarse a ver a varios especialistas en diferentes ubicaciones. También tenemos un especialista maxilofacial oral para el tratamiento de otros problemas dentales complejos.</p> <p>El centro de implantes CARE incluye un centro de sedación y una sala de recuperación de pacientes dedicada. Nuestras instalaciones están equipadas con tecnología dental avanzada, como 3D CT para escanear la salud ósea y el Wand, un sistema de administración anestésica controlada</p>	<a href="http://www.careimplants.com.au/">http://www.careimplants.com.au/</a>

N°	Nombre	País	Ciudad	Atributo	Descripción (declaración de las clínicas)	Sitio web
					por computadora para inyecciones prácticamente indoloras. Nuestro equipo ha realizado algunos de los mayores números de implantes dentales en Nueva Gales del Sur.	
9	Clínica Dentaria de Lisboa	Portugal	Lisboa	Tecnología que benefician al cliente en su espera y atención	<p>Situado en el centro de Lisboa, la Clínica Dental de Lisboa tiene más de 25 años de experiencia y miles de clientes satisfechos. Aquí tendrá siempre un equipo de médicos dentales especializados en sonrisas, para aconsejarle y acompañar en todos los tratamientos.</p> <p>Trabajamos con las mejores tecnologías del mercado y privilegiamos su comodidad por lo que mientras espera a su vez tiene acceso a internet inalámbrico y durante la consulta puede ver televisión o escuchar música en un ambiente agradable y acogedor.</p>	<a href="http://dentistalisboa.com/">http://dentistalisboa.com/</a>
10	Sara Bureu	España	Barcelona	Nuevo concepto de odontología no invasiva (agresividad mínima) - Infraestructura minimalista	<p>Dado que el diente es una parte del cuerpo que no se regenera, es fundamental preservar su integridad estructural. Es por ello que la odontología moderna avanza hacia la Odontología Mínimamente Invasiva, una nueva filosofía de trabajo que ya se está aplicando a nivel mundial. Esta nueva manera de entender la odontología tiene los siguientes rasgos diferenciales:</p> <p>Es más respetuosa con los tejidos y las estructuras bucodentales que la odontología tradicional, gracias a la utilización de materiales y protocolos más modernos. Utiliza la tecnología más avanzada para ofrecer los medios de diagnóstico y tratamientos de agresividad mínima que actualmente existen. Incorpora una filosofía de trabajo que entiende la salud oral y la sonrisa como parte de la salud general y de la persona.</p>	<a href="http://sarabureu.com/">http://sarabureu.com/</a>

N°	Nombre	País	Ciudad	Atributo	Descripción (declaración de las clínicas)	Sitio web
11	Tribeca Dental Studio	EEUU	Nueva York	Infraestructura, orientado a urgencias (servicio telefónico 24 hrs), tecnología de punta en equipos dentales y bienestar del paciente	<p>En Tribeca Dental Studio, hacemos todos los esfuerzos posibles para atender casos de emergencia lo antes posible, y puede confiar en que está en buenas manos con nuestro experimentado equipo de médicos generales y especialistas. Nuestros miembros del equipo son comprensivos y también pueden brindarle asesoramiento por teléfono si no puede comunicarse con nuestra oficina de inmediato. Nuestro objetivo es brindarle la ayuda que necesita lo antes posible.</p> <p>Nos enorgullece mantener un espacio de oficinas muy moderno que está equipado con muchas comodidades y tecnología de última generación para mejorar la calidad de todas y cada una de las citas. Nuestros médicos utilizan cámaras intra-orales, radiografía digital, láseres de tejidos blandos e incluso una suite quirúrgica en el lugar para garantizar resultados estelares y una sonrisa feliz</p>	<a href="http://www.tribecadentalstudio.com">http://www.tribecadentalstudio.com</a>
12	Smiling Seal Pediatric Dentistry	EEUU	Los Ángeles	Infraestructura orientada a los niños	<p>En Smiling Seal Pediatric Dentistry, ofrecemos odontología para bebés, niños, adolescentes y pacientes con necesidades especiales en un ambiente seguro, cómodo y divertido. En consideración a nuestros pacientes jóvenes, hemos temido a toda nuestra oficina para que sea una aventura de California.</p> <p>Los dentistas y el personal de Smiling Seal Pediatric Dentistry se especializan en el cuidado de niños, desde su primera visita hasta la adolescencia.</p>	<a href="http://www.smilingsealvalencia.com/">http://www.smilingsealvalencia.com/</a>

## Anexo 5. Análisis Interno - Costos



## Anexo 6. Definición Plan Estratégico

Clasificación del FODA	Característica visualizada en el FODA	Factibilidad en la implementación en la estrategia	
Fortaleza	Reconocimiento de sus pacientes por el profesionalismo y confianza en los dentistas y asistentes.	Será considerado en la estrategia, siendo parte importante del posicionamiento del plan de marketing y de la filosofía operacional de la clínica.	
Fortaleza	Reconocida por el lugar de estudios de los profesionales.	Esta característica “apalanca” el punto anterior, y también será parte del espíritu de la estrategia.	
Fortaleza	Reconocida por la amabilidad del personal y profesionales	Se tomará este punto, y se robustecerá con la implementación de una encuesta de satisfacción, que permita medir si esta característica sigue vigente en la clínica.	
Fortaleza	El servicio abarca una amplia gama de tratamientos, con dentistas especializados. Atiende casos clínicos de alta complejidad.	Este punto es una prueba más que reafirmará el posicionamiento pensado para la estrategia.	
Fortaleza	Clima laboral interno agradable	Se debe seguir robusteciendo esta característica, ya que está en línea con el éxito del plan estratégico.	
Fortaleza	Ubicada en un sector de alto ingreso familiar (comuna de Las Condes)	Define el segmento objetivo.	
Fortaleza	Posee 7 estacionamientos, asegurando disponibilidad a los clientes sin costo y Wi-fi gratuito.	Irrelevante para la estrategia.	
Fortaleza	Autorizaciones sanitarias al día, para todas las instalaciones	Reafirma el concepto de “seriedad” en la consulta.	
Fortaleza	Cuenta con pabellón para cirujías menores, sala de rayos, facilitando los tratamientos en un mismo lugar.	Reafirma el concepto de satisfacción al cliente. No será considerado como elemento importante en la estrategia, ya que es una fortaleza que la clínica ya tiene segura.	
Fortaleza	Uno de los dueños y dentistas de la clínica es Presidente de la Sociedad	La estrategia deberá reafirmar esta fortaleza, aprovechando para apalancar el concepto de profesionalismo	

Clasificación del FODA	Característica visualizada en el FODA	Factibilidad en la implementación en la estrategia	
	de Prótesis y Rehabilitación, contando con un reconocimiento alto en el rubro. Además es académico.	presente en el posicionamiento de la clínica.	
Fortaleza	Comportamiento con tendencia inelástica al precio en la curva de demanda (clientes insensibles a los cambios de tarifas)	También será parte de la estrategia, considerar un alza en los precios.	
Oportunidades	Creación de un plan de fidelización de los clientes actuales que mas demandan los servicios de la clínica.	Esta oportunidad será parte del plan estratégico, ya que es factible incorporarla en el plazo propuesto en el objetivo.	
Oportunidades	Potenciar el servicio al cliente, mediante la inclusión de sistema de medición de satisfacción del cliente y de consultas por hipótesis de potenciales servicios.	Esta oportunidad será parte del plan estratégico, ya que es factible incorporarla en el plazo propuesto en el objetivo.	
Oportunidades	Aumentar convenios con empresas	Esta oportunidad será parte del plan estratégico, ya que es factible incorporarla en el plazo propuesto en el objetivo.	
Oportunidades	Aumentar las opciones de pago, incluyendo sistema web pay en el sitio web de la clínica.	Esta oportunidad será parte del plan estratégico, ya que es factible incorporarla en el plazo propuesto en el objetivo.	
Oportunidades	Aumento de precios de algunos tratamientos, aprovechando la fortaleza en relación a la tendencia de insensibilidad a los cambios precios en los clientes.	Esta oportunidad será parte del plan estratégico, ya que es factible incorporarla en el plazo propuesto en el objetivo.	
Oportunidades	Regularizar el pago de los clientes morosos.	Esto ya está en los planes de la clínica, por lo que no será parte del alcance del plan estratégico propuesto en la tesis.	
Oportunidades	Utilizar precios diferenciados por horarios.	No será parte del alcance del plan estratégico propuesto, se dejará como una potencial oportunidad para que los dueños de la clínica lo estudien en el futuro.	

Clasificación del FODA	Característica visualizada en el FODA	Factibilidad en la implementación en la estrategia	
Oportunidades	Utilizar Software de administración (Dentalink) de manera adecuada con el fin de generar buena re portabilidad para sus dueños y facilitar la labor administrativa.	Esta oportunidad será parte del plan estratégico, ya que es factible incorporarla en el plazo propuesto en el objetivo.	
Oportunidades	Generación de KPI's para medir rendimientos en la cadena de valor.	Esta oportunidad será parte del plan estratégico, ya que es factible incorporarla en el plazo propuesto en el objetivo.	
Oportunidades	Generar convenios con Isapres, mediante el sistema I-MED.	No será parte del alcance del plan estratégico propuesto, se dejará como una potencial oportunidad para que los dueños de la clínica lo estudien en el futuro.	
Oportunidades	Generar convenios con universidades para prácticas y tesis, con el fin de fortalecer al equipo técnico.	No será parte del alcance del plan estratégico propuesto, se dejará como una potencial oportunidad para que los dueños de la clínica lo estudien en el futuro.	
Oportunidades	Ampliar la atención de la clínica para el día sábado	No será parte del alcance del plan estratégico propuesto, se dejará como una potencial oportunidad para que los dueños de la clínica lo estudien en el futuro.	
Oportunidades	No cerrar la clínica en febrero, buscar personal de reemplazo.	No será parte del alcance del plan estratégico propuesto, se dejará como una potencial oportunidad para que los dueños de la clínica lo estudien en el futuro.	
Oportunidades	Servicio de atención de urgencia (telefónica).	No será parte del alcance del plan estratégico propuesto, se dejará como una potencial oportunidad para que los dueños de la clínica lo estudien en el futuro.	
Debilidades	Estructura organizacional débil y poco orientada a la misión y visión de la clínica.	El plan estratégico contemplará una propuesta de organigrama que sea coherente con la misión, visión y posicionamiento.	
Debilidades	No existe coordinador de los dentistas	El plan estratégico contemplará una propuesta de organigrama que incluye un director clínico de dentistas.	

Clasificación del FODA	Característica visualizada en el FODA	Factibilidad en la implementación en la estrategia	
Debilidades	Falta de conocimiento y manejo administrativo.	El plan estratégico robustecerá el uso del software administrativo Dentalink, el cual buscará disminuir las brechas de conocimientos.	
Debilidades	Mala gestión administrativa, no existe una reportabilidad clara y "a la mano". No existen KPI's.	El plan estratégico robustecerá el uso del software administrativo Dentalink, siendo parte importante de la estrategia la gestión de los resultados.	
Debilidades	Pocos convenios con empresas.	El plan estratégico contemplará una propuesta para aumentar convenios con empresas.	
Debilidades	Existe una tendencia creciente de clientes con deudas.	No será parte del alcance del plan estratégico transformar esta debilidad en oportunidad.	
Debilidades	No cuenta con sistemas de bonificación en línea (I-MED)	No será parte del alcance del plan estratégico transformar esta debilidad en oportunidad.	
Debilidades	No se aprovecha la fortaleza de contar con uno de sus dueños con alto reconocimiento en el rubro.	El plan estratégico contemplará aprovechar esta debilidad y transformarla en una oportunidad.	
Debilidades	No atiende los días sábados.	No será parte del alcance del plan estratégico transformar esta debilidad en oportunidad..	
Debilidades	Utilización de las zonas productivas baja (~47%)	El plan estratégico contemplará aprovechar esta debilidad y transformarla en una oportunidad para aumentar la utilización de zonas productivas en la clínica.	
Debilidades	Por cierre de la clínica (oct 2015 – feb 2016) ocurrió una migración de pacientes a otra clínica.	El plan estratégico contemplará aprovechar esta debilidad y transformarla en una oportunidad para recuperar a los pacientes perdidos.	
Debilidades	Clínica no cuenta con información de sus competidores (costo de insumos, proveedores, etc.).	No será parte del alcance del plan estratégico transformar esta debilidad en oportunidad.	
Debilidades	Ubicación de la clínica lejana del metro.	No es factible cambiar esta debilidad.	

Clasificación del FODA	Característica visualizada en el FODA	Factibilidad en la implementación en la estrategia	
Debilidades	Falta de presupuesto para inversiones orientadas a implementaciones.	No es factible cambiar esta debilidad.	●
Debilidades	Cierre de clínica durante gran parte del mes de febrero, para vacaciones del personal.	No será parte del alcance del plan estratégico transformar esta debilidad en oportunidad.	●
Amenazas	Riesgos de demandas de pacientes por inconformidad del servicio (pérdida de clientes por imagen de marca dañada)	El Plan estratégico buscará reforzar la satisfacción del cliente, por lo que de cierta forma ayudará a mitigar esta amenaza.	●
Amenazas	Riesgo de cambios en las regulaciones de salud.	El plan estratégico no contemplará implementaciones especiales para mitigar esta amenaza.	●
Amenazas	Posibles migraciones de dentistas, asistentes y personal administrativo a otras clínicas (Alta rotación).	El plan estratégico no contemplará implementaciones especiales para mitigar esta amenaza.	●
Amenazas	Desventaja en costo frente a mega centros de salud.	El plan estratégico no contemplará implementaciones especiales para mitigar esta amenaza.	●
Amenazas	Riesgo de disminución de la cantidad de demandada del servicio frente a precios altos.	El plan estratégico no contemplará implementaciones especiales para mitigar esta amenaza.	●
Amenazas	Poca relevancia de la cultura de salud bucal en Chile.	El plan estratégico no contemplará implementaciones especiales para mitigar esta amenaza.	●
Amenazas	Actividad muy correlacionada al crecimiento económico en Chile (cíclica).	El plan estratégico no contemplará implementaciones especiales para mitigar esta amenaza.	●
Amenazas	Riesgo en desactualización de aranceles referenciales.	El plan estratégico no contemplará implementaciones especiales para mitigar esta amenaza.	●
Amenazas	Sobreoferta de profesionales (servicios) dentales en Chile.	El plan estratégico no contemplará implementaciones especiales para mitigar esta amenaza.	●

Clasificación del FODA	Característica visualizada en el FODA	Factibilidad en la implementación en la estrategia	
Amenazas	Baja fidelidad de los pacientes.	El plan estratégico contendrá una estrategia de fidelización para sus pacientes.	
Amenazas	Riesgo de robos de equipos e insumos que involucren procesos de inversión extraordinarios.	El plan estratégico no contemplará implementaciones especiales para mitigar esta amenaza.	
Amenazas	Baja utilización del servicio dental en feriados y meses del verano (enero y febrero)	El plan estratégico no contemplará implementaciones especiales para mitigar esta amenaza.	

## Anexo 7. Marco teórico Marketing

### Posicionamiento

Posicionamiento corresponde a una imagen de la marca en la mente de las personas del segmento objetivo que, idealmente, lo diferencia de la competencia y satisface una de sus necesidades<sup>13</sup>.

Una buena declaración de posicionamiento debe contar con los siguientes elementos:

- **Para:** es donde se debe nombrar al segmento objetivo o la necesidad reconocida
- **Marca o Producto:** se debe nombrar a la marca o el producto ofrecido
- **Categoría:** sirve para clasificar el producto o servicio, entrega un marco de referencia.
- **Beneficio:** se debe declarar el beneficio del producto o servicio, este puede ser funcional o emocional.
- **Porque:** se declara el atributo o las razones para creer que respaldan en beneficio.

### Marketing Mix “4p”

El presente Acápate permitirá definir el producto, la estrategia de precio, distribución y promoción para el servicio ofrecido, con el fin de posicionar la marca en el mercado objetivo.

#### Producto

La metodología para este entendimiento, comienza con la definición de:

- **Target:** Describe el objetivo y la situación. La persona para quien el producto o servicio debiera ser la primera elección, definido en términos de sus actitudes hacia la categoría, conducta, valores y variables demográficas.<sup>14</sup>
- **Insight:** Situación, dilema o situación ideal. La necesidad o frustración del target. Que hace o piensa respecto a la categoría, cuál es el problema o tensión que tiene, por qué es un problema y cuál es la situación ideal si se resolviera<sup>15</sup>
- **Entorno Competitivo:** Describir los competidores y su discriminador / beneficio. El mercado y las alternativas como son vistas por el target y el discriminador o beneficio que ofrece la competencia.<sup>16</sup>
- **Beneficios:** Beneficio funcional y emocional. Describe como el producto resuelve la tensión del target. El beneficio funcional es el que hace el producto. El beneficio

---

<sup>13</sup> Clases Gestión Comercial 1, Año 2017, Profesor C. Diez.

<sup>14</sup> Clases Gestión Comercial 2, Año 2018, Profesor C. Diez.

<sup>15</sup> Clases Gestión Comercial 2, Año 2018, Profesor C. Diez.

<sup>16</sup> Clases Gestión Comercial 2, Año 2018, Profesor C. Diez.

emocional indica como se siente el target cuando experimenta el beneficio. Los dos están lógicamente conectados en una idea central.<sup>17</sup>

- **Atributos / Razones para creer:** La evidencia de por qué la propuesta de valor entrega los beneficios y es mejor que las alternativas. Muchas veces es lo que los compradores dicen cuando explican sus decisiones de compra. No debería describir especificaciones técnicas más allá del lenguaje del taret.<sup>18</sup>
- **Discriminador:** Que nos diferencia y soluciona el insight. Foco en un elemento único del beneficio para el target por el cual debiera elegir el producto sobre la competencia. Nuca es un atributo y no introduce ideas nuevas, repite parte del beneficio.<sup>19</sup>

### Precio

Revisando la literatura presente, específicamente las clases de Gestión Comercial 2 a cargo del profesor Christian Diez, se puede señalar que en relación a las características de una estrategia efectiva de precios<sup>20</sup>, lo siguiente:



De la figura anterior, se pueden explicar los conceptos de la siguiente forma:

- **Basada en el valor:** No se fijan precios a atributos del producto o servicio y se comunican los beneficios al segmento objetivo fijando los precios de manera coherente al valor de los beneficios.<sup>21</sup>

<sup>17</sup> Clases Gestión Comercial 2, Año 2018, Profesor C. Diez.

<sup>18</sup> Clases Gestión Comercial 2, Año 2018, Profesor C. Diez.

<sup>19</sup> Clases Gestión Comercial 2, Año 2018, Profesor C. Diez.

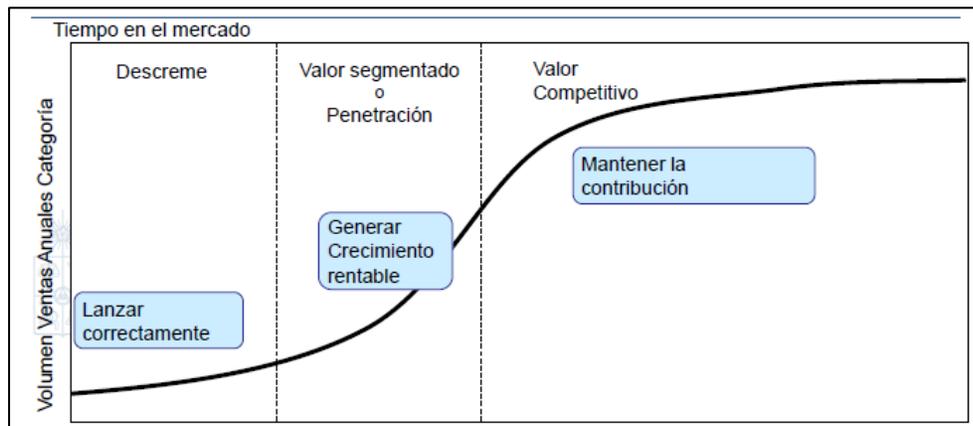
<sup>20</sup> Clases Gestión Comercial 2, Año 2018, Profesor C. Diez.

<sup>21</sup> Clases Gestión Comercial 2, Año 2018, Profesor C. Diez.

- **Proactiva:** No se debe reaccionar a las expectativas de precio de los consumidores o clientes, se deben manejar sus expectativas de manera proactiva, conectando la política de precios con el valor. <sup>22</sup>
- **Orientada a la utilidad:** Se gestionan los precios con el objetivo de lograr utilidades, no se relaciona directamente con la participación en el mercado. Se debe revisar la estructura interna de ingresos y costos, con el fin de no perder de vista la utilidad. <sup>23</sup>

En relación a definir la estrategia según el ciclo de vida de la categoría del producto, en el caso de la clínica MDZ se tiende a clasificar al negocio en una etapa madura del ciclo, sin embargo se debe tener cautela con esta definición, ya que parte del el plan estratégico es aumentar el volumen de ventas.

El siguiente gráfico explica de manera clara las etapas del ciclo de vida:



<sup>22</sup> Clases Gestión Comercial 2, Año 2018, Profesor C. Diez.

<sup>23</sup> Clases Gestión Comercial 2, Año 2018, Profesor C. Diez.

## Anexo 8. Cálculo de valor residual e incrementos escalonados de gastos

### a) Valor residual

	Con estrategia	Sin estrategia	Comentarios
Muebles			Clínica MDZ no es dueño
Equipos			Clínica MDZ no es dueño
Base Profesional (dotación)	\$7.226.729	\$7.226.729	1 mes de sueldos ( reclutamiento)
Base de datos pacientes	\$1.000.000	\$600.000	3000 pacientes en BD
Insumos	\$1.374.006	\$1.374.006	1 meses de insumos y laboratorio
Valor Terminal	\$13.459.875		perpetuidad del último flujo
<b>Total</b>	<b>\$23.060.609</b>	<b>\$9.200.735</b>	

### b) Incrementos escalonados de Gastos

	cantidad personas	sueldo promedio	Total	Utilización	personas/ut
sueldo staff	7	\$866.440	\$6.065.080	48%	14,583
sueldo staff*	8	\$866.440	\$6.931.519	55%	
			<b>14,3%</b>		

	prestaciones	costo x prestación	Total	Utilización	gasto/ut
Gastos generales + Cuentas (enero)	215	5.313	\$1.142.248	48%	\$2.390.841
Gastos generales + Cuentas (febrero)	74	5.430	\$401.824	19%	\$2.071.008
			\$1.338.555	<b>60%</b>	
			<b>17,2%</b>		

	prestaciones	costo x prestación	Total	Utilización	gasto/ut
Servicios enero	215	2.095	\$450.340	48%	\$942.607
Servicios febrero	74	2.737	\$202.525	19%	\$1.043.817
			\$496.606	<b>50%</b>	
			<b>10,3%</b>		

	prestaciones	costo x prestación	Total	Utilización	gasto/ut
Mantenición en Infraestructura + equipamiento	215	1.652	\$355.118	48%	\$743.298
Mantenición en Infraestructura + equipamiento	74	865	\$64.000	19%	\$329.857
			\$359.507	<b>67%</b>	
			<b>1,2%</b>		

c) Simulación de tiempos (uso de la infraestructura productiva)

Full potencial		Optimista		Realista		Actual	
10:00	p1	10:00	p1	10:00	p1	10:00	p1
10:15	p1	10:15	p1	10:15	p1	10:15	p1
10:30	p1	10:30	p1	10:30	p1	10:30	p1
10:45	p2	10:45	p1	10:45	p2	10:45	p1
11:00	p2	11:00	p2	11:00	p2	11:00	p1
11:15	p2	11:15	p2	11:15	p2	11:15	p1
11:30	p3	11:30	p2	11:30	p2	11:30	p2
11:45	p3	11:45	p3	11:45	p3	11:45	p2
12:00	p3	12:00	p3	12:00	p3	12:00	p2
12:15	p4	12:15	p3	12:15	p3	12:15	p2
12:30	p4	12:30	p3	12:30	p3	12:30	p2
12:45	p4	12:45	p3	12:45	p3	12:45	p2
13:00	almuerzo	13:00	almuerzo	13:00	almuerzo	13:00	almuerzo
13:15	almuerzo	13:15	almuerzo	13:15	almuerzo	13:15	almuerzo
13:30	almuerzo	13:30	almuerzo	13:30	almuerzo	13:30	almuerzo
13:45	almuerzo	13:45	almuerzo	13:45	almuerzo	13:45	almuerzo
14:00	almuerzo	14:00	almuerzo	14:00	almuerzo	14:00	almuerzo
14:15	p5	14:15	p4	14:15	p4	14:15	p3
14:30	p5	14:30	p4	14:30	p4	14:30	p3
14:45	p5	14:45	p4	14:45	p4	14:45	p3
15:00	p6	15:00	p4	15:00	p4	15:00	p3
15:15	p6	15:15	p5	15:15	p5	15:15	p3
15:30	p6	15:30	p5	15:30	p5	15:30	p4
15:45	p7	15:45	p5	15:45	p5	15:45	p4
16:00	p7	16:00	p5	16:00	p5	16:00	p4
16:15	p7	16:15	p6	16:15	p5	16:15	p4
16:30	p8	16:30	p6	16:30	p6	16:30	p4
16:45	p8	16:45	p6	16:45	p6	16:45	p4
17:00	p8	17:00	p6	17:00	p6	17:00	p4
17:15	p9	17:15	p7	17:15	p6	17:15	p5
17:30	p9	17:30	p7	17:30	p6	17:30	p5
17:45	p9	17:45	p7	17:45	p6	17:45	p5
18:00	p10	18:00	p7	18:00	p6	18:00	p5
18:15	p10	18:15	p8	18:15	p7	18:15	p5
18:30	p10	18:30	p8	18:30	p7	18:30	p5
18:45	p11	18:45	p8	18:45	p7	18:45	p5
19:00	p11	19:00	p8	19:00	p7	19:00	p5
19:15	p11	19:15	p9	19:15	p7	19:15	p6
19:30	p12	19:30	p9	19:30	p8	19:30	p6
19:45	p12	19:45	p9	19:45	p8	19:45	p6
20:00	p12	20:00	p9	20:00	p8	20:00	p6

Item	Valor
Prestaciones (3 box)	36
Prestaciones mensuales	720
Utilización Escenario	100%

Item	Valor
Prestaciones (3 box)	27
Prestaciones mensuales	540
Utilización Escenario	75%

Item	Valor
Prestaciones (3 box)	24
Prestaciones mensuales	480
Utilización Escenario	67%

Item	Valor
Prestaciones (3 box)	18
Prestaciones mensuales	360
Utilización Escenario	50%

## Anexo 9. Modelo CAPM

Para el cálculo de la tasa de descuento, se utilizó el Modelo CAPM, el cual valora el activo de acuerdo al nivel de riesgo y rentabilidad esperada, cuya fórmula es la siguiente:

$$WACC = K_d \times (D/A) \times (1-T) + K_e \times (E/A)$$

Y además

$$K_e = K_f + (K_m - K_f) \times \text{Beta}^*$$

Donde:

K<sub>d</sub> : Rentabilidad de la deuda

K<sub>e</sub> : Rentabilidad del patrimonio

K<sub>f</sub>: Tasa libre de riesgos

K<sub>m</sub>: Rentabilidad del mercado

(K<sub>m</sub> – K<sub>f</sub>): Premio por riesgo

Beta: Coeficiente de riesgo en la industria

Beta\*: Beta apalancado por la deuda → Beta\* = Beta x (1-D/E)

D: Total Deuda (Balance)

E: Total Patrimonio (Balance)

A: Total Activos (Balance)

La información necesaria para satisfacer el cálculo anteriormente descrito, se ilustra en la siguiente tabla, donde se muestra el valor del parámetro considerado y la fuente de información de la cual fue extraído:

Parámetro	Valor	Referencia o comentario
T	25%	impuesto
D	\$6.738.986	balance Martin de Zamora + Pablo el Veronés, año 2017, Anexo 9
A	\$214.090.900	balance Martin de Zamora + Pablo el Veronés, año 2017, Anexo 9
E	\$207.351.914	balance Martin de Zamora + Pablo el Veronés, año 2017, Anexo 9
R <sub>f</sub>	4,41%	<a href="http://www.elmercurio.com/Inversiones/Noticias/Analisis/2018/04/24/El-efecto-en-Chile-de-las-nuevas-tasas-de-interes-de-EEUU.aspx">http://www.elmercurio.com/Inversiones/Noticias/Analisis/2018/04/24/El-efecto-en-Chile-de-las-nuevas-tasas-de-interes-de-EEUU.aspx</a>
K <sub>m</sub>	10,19%	<a href="http://www.bcentral.cl/web/guest/-/estimacion-del-premio-por-riesgo-en-chi-1">http://www.bcentral.cl/web/guest/-/estimacion-del-premio-por-riesgo-en-chi-1</a>
Beta	1,04	<a href="http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html">http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html</a>
(K <sub>m</sub> – K <sub>f</sub> )	5,78%	<a href="http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html">http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html</a>
Beta*	1,07	valor calculado
D/A	3%	valor calculado
E/A	97%	valor calculado

K <sub>d</sub>	9,84%	crédito de consumo ofrecido por Banco Edwards
K <sub>e</sub>	10,62%	valor calculado

<b>WACC</b>	<b>10,515%</b>	<b>valor calculado</b>
-------------	----------------	------------------------

## Anexo 10. Flujo de Caja Mensual

### a) Caso Base

<b>Flujo de Caja Mensual - Caso Base</b>	<b>ene-19</b>	<b>feb-19</b>	<b>mar-19</b>	<b>abr-19</b>	<b>may-19</b>	<b>jun-19</b>	<b>jul-19</b>
<b><u>Ingresos</u></b>							
# prestaciones con convenios	19,00	9,00	19,00	19,00	19,00	19,00	19,00
# prestaciones sin convenios	196,00	65,00	196,00	196,00	196,00	196,00	196,00
Precio medio con convenio	\$56.992	\$56.992	\$56.992	\$56.992	\$56.992	\$56.992	\$56.992
Precio medio sin convenio	\$61.178	\$61.178	\$61.178	\$61.178	\$61.178	\$61.178	\$61.178
<b>Ingresos con convenio</b>	<b>\$1.082.851</b>	<b>\$512.929</b>	<b>\$1.082.851</b>	<b>\$1.082.851</b>	<b>\$1.082.851</b>	<b>\$1.082.851</b>	<b>\$1.082.851</b>
<b>Ingresos sin convenio</b>	<b>\$11.990.937</b>	<b>\$3.976.586</b>	<b>\$11.990.937</b>	<b>\$11.990.937</b>	<b>\$11.990.937</b>	<b>\$11.990.937</b>	<b>\$11.990.937</b>
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$13.073.788</b>	<b>\$4.489.516</b>	<b>\$13.073.788</b>	<b>\$13.073.788</b>	<b>\$13.073.788</b>	<b>\$13.073.788</b>	<b>\$13.073.788</b>
<b><u>Costos</u></b>							
Sueldo dentistas asociados	\$ 1.161.650	\$ 469.354	\$ 1.161.650	\$ 1.161.650	\$ 1.161.650	\$ 1.161.650	\$ 1.161.650
Insumos y Materiales	\$ 961.361	\$ 245.278	\$ 961.361	\$ 961.361	\$ 961.361	\$ 961.361	\$ 961.361
Laboratorio	\$ 412.645	\$ 300.074	\$ 412.645	\$ 412.645	\$ 412.645	\$ 412.645	\$ 412.645
<b><u>Gastos</u></b>							
Sueldo Staff	\$6.065.080	\$5.759.653	\$6.065.080	\$6.065.080	\$6.065.080	\$6.065.080	\$6.065.080
Gastos generales + Cuentas	\$1.142.248	\$401.824	\$1.142.248	\$1.142.248	\$1.142.248	\$1.142.248	\$1.142.248
Contribuciones y Patentes	\$153.368	\$30.000	\$153.368	\$153.368	\$153.368	\$153.368	\$153.368
Servicios	\$450.340	\$202.525	\$450.340	\$450.340	\$450.340	\$450.340	\$450.340
Mantenimiento en Infraestructura + equipamiento	\$355.118	\$64.000	\$355.118	\$355.118	\$355.118	\$355.118	\$355.118
Arriendo	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000
Pago de IVA	\$-	\$ 1.989.790	\$ 29.044	\$ 1.989.790	\$ 1.989.790	\$ 1.989.790	\$ 1.989.790
<b><u>Gastos estrategia</u></b>							
Tarjeta de Fidelización (5% de los ingresos)	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Convenios Empresas ( 6,7% de los ingresos)	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Plan de Medios	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
<b>Total Gastos y Costos</b>	<b>\$ 11.901.808</b>	<b>\$ 10.662.498</b>	<b>\$ 11.930.852</b>	<b>\$ 13.891.598</b>	<b>\$ 13.891.598</b>	<b>\$ 13.891.598</b>	<b>\$ 13.891.598</b>
<b><u>Inversiones</u></b>							
<b>Utilidad antes de Impuesto</b>	<b>\$ 1.171.980</b>	<b>\$ -6.172.983</b>	<b>\$ 1.142.936</b>	<b>\$ -817.810</b>	<b>\$ -817.810</b>	<b>\$ -817.810</b>	<b>\$ -817.810</b>

b) Caso con Estrategia

<b>Flujo de Caja Mensual Caso Estrategia</b>	<b>ene-19</b>	<b>feb-19</b>	<b>mar-19</b>	<b>abr-19</b>	<b>may-19</b>	<b>jun-19</b>	<b>jul-19</b>
<b>Ingresos</b>							
# prestaciones con convenios	19,00	9,00	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00
# prestaciones sin convenios	196,00	65,00	225,00	225,00	225,00	225,00	225,00
Precio medio con convenio	\$ 56.992	\$ 56.992	\$ 56.992	\$ 56.992	\$ 56.992	\$ 56.992	\$ 60.420
Precio medio sin convenio	\$ 61.178	\$ 61.178	\$ 61.178	\$ 61.178	\$ 61.178	\$ 61.178	\$ 64.759
Ingresos con convenio	\$ 1.082.851	\$ 512.929	\$ 1.196.835	\$ 1.196.835	\$ 1.196.835	\$ 1.196.835	\$ 1.268.823
Ingresos sin convenio	\$ 11.990.937	\$ 3.976.586	\$ 13.765.107	\$ 13.765.107	\$ 13.765.107	\$ 13.765.107	\$ 14.570.778
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$ 13.073.788</b>	<b>\$ 4.489.516</b>	<b>\$ 14.961.942</b>	<b>\$ 14.961.942</b>	<b>\$ 14.961.942</b>	<b>\$ 14.961.942</b>	<b>\$ 15.839.602</b>
<b>Costos</b>							
Sueldo dentistas asociados	\$ 1.161.650	\$ 469.354	\$ 1.313.856	\$ 1.313.856	\$ 1.313.856	\$ 1.313.856	\$ 1.313.856
Insumos y Materiales	\$ 961.361	\$ 245.278	\$ 1.118.798	\$ 1.118.798	\$ 1.118.798	\$ 1.118.798	\$ 1.118.798
Laboratorio	\$ 412.645	\$ 300.074	\$ 437.394	\$ 437.394	\$ 437.394	\$ 437.394	\$ 437.394
<b>Gastos</b>							
Sueldo Staff	\$ 6.065.080	\$ 5.759.653	\$ 6.065.080	\$ 6.065.080	\$ 6.065.080	\$ 6.065.080	\$ 6.065.080
Gastos generales + Cuentas	\$ 1.142.248	\$ 401.824	\$ 1.142.248	\$ 1.142.248	\$ 1.142.248	\$ 1.142.248	\$ 1.142.248
Contribuciones y Patentes	\$ 153.368	\$ 30.000	\$ 153.368	\$ 153.368	\$ 153.368	\$ 153.368	\$ 153.368
Servicios	\$ 450.340	\$ 202.525	\$ 496.606	\$ 496.606	\$ 496.606	\$ 496.606	\$ 496.606
Mantenimiento en Infraestructura + equipamiento	\$ 355.118	\$ 64.000	\$ 355.118	\$ 355.118	\$ 355.118	\$ 355.118	\$ 355.118
Arriendo	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Pago de IVA	\$ -	\$ 1.989.790	\$ 29.044	\$ 2.420.876	\$ 2.420.876	\$ 2.420.876	\$ 2.420.876
<b>Gastos estrategia</b>							
Tarjeta de Fidelización (5% de los ingresos)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 791.980
Convenios Empresas ( 6,7% de los ingresos)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.061.253
Plan de Medios	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000
<b>Total Gastos y Costos</b>	<b>\$ 12.121.808</b>	<b>\$ 10.882.498</b>	<b>\$ 12.531.511</b>	<b>\$ 14.923.343</b>	<b>\$ 14.923.343</b>	<b>\$ 14.923.343</b>	<b>\$ 16.776.577</b>
<b>Inversiones</b>	<b>\$ 200.000</b>	<b>\$ -</b>					
<b>Utilidad antes de Impuesto</b>	<b>\$ 751.980</b>	<b>\$ -6.392.983</b>	<b>\$ 2.430.431</b>	<b>\$ 38.599</b>	<b>\$ 38.599</b>	<b>\$ 38.599</b>	<b>\$ -936.975</b>

## Anexo 11. Flujo de Caja Anual

### a) Caso Base

<b>Flujo de Caja Anual - Caso Base</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<b>Ingresos</b>							
# prestaciones con convenios	218	218	218	218	218	218	218
# prestaciones sin convenios	2221	2221	2221	2221	2221	2221	2221
Precio medio con convenio	\$56.992	\$56.992	\$56.992	\$56.992	\$56.992	\$56.992	\$56.992
Precio medio sin convenio	\$61.178	\$61.178	\$61.178	\$61.178	\$61.178	\$61.178	\$61.178
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$148.301.185</b>	<b>\$148.301.185</b>	<b>\$148.301.185</b>	<b>\$148.301.185</b>	<b>\$148.301.185</b>	<b>\$148.301.185</b>	<b>\$157.501.920</b>
<b>Costos</b>							
Sueldo dentistas asociados	\$13.247.498	\$13.247.498	\$13.247.498	\$13.247.498	\$13.247.498	\$13.247.498	\$13.247.498
Insumos y Materiales	\$10.820.249	\$10.820.249	\$10.820.249	\$10.820.249	\$10.820.249	\$10.820.249	\$10.820.249
Laboratorio	\$4.839.164	\$4.839.164	\$4.839.164	\$4.839.164	\$4.839.164	\$4.839.164	\$4.839.164
<b>Gastos</b>							
Sueldo Staff	\$72.475.528	\$72.475.528	\$72.475.528	\$72.475.528	\$72.475.528	\$72.475.528	\$72.475.528
Gastos generales + Cuentas	\$12.966.552	\$12.966.552	\$12.966.552	\$12.966.552	\$12.966.552	\$12.966.552	\$12.966.552
Contribuciones y Patentes	\$1.717.043	\$1.717.043	\$1.717.043	\$1.717.043	\$1.717.043	\$1.717.043	\$1.717.043
Servicios	\$5.156.261	\$5.156.261	\$5.156.261	\$5.156.261	\$5.156.261	\$5.156.261	\$5.156.261
Mantenimiento en Infraestructura + equipamiento	\$3.970.300	\$3.970.300	\$3.970.300	\$3.970.300	\$3.970.300	\$3.970.300	\$3.970.300
Arriendo	\$14.400.000	\$14.400.000	\$14.400.000	\$14.400.000	\$14.400.000	\$14.400.000	\$14.400.000
Pago de IVA	\$19.926.944	\$21.916.734	\$21.916.734	\$21.916.734	\$21.916.734	\$21.916.734	\$21.916.734
<b>Gastos estrategia</b>							
Tarjeta de Fidelización (5% de los ingresos)							
Convenios Empresas ( 6,7% de los ingresos)							
Plan de Medios							
<b>Total Gastos y Costos</b>	<b>\$159.519.539</b>	<b>\$161.509.329</b>	<b>\$161.509.329</b>	<b>\$161.509.329</b>	<b>\$161.509.329</b>	<b>\$161.509.329</b>	<b>\$161.509.329</b>
<b>Inversiones</b>							
<b>Utilidad antes de Impuesto</b>	<b>\$-11.218.353</b>	<b>\$-13.208.143</b>	<b>\$-13.208.143</b>	<b>\$-13.208.143</b>	<b>\$-13.208.143</b>	<b>\$-13.208.143</b>	<b>\$-4.007.409</b>
Impuesto (25%)	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
<b>Utilidad después de Impuesto</b>	<b>\$-11.218.353</b>	<b>\$-13.208.143</b>	<b>\$-13.208.143</b>	<b>\$-13.208.143</b>	<b>\$-13.208.143</b>	<b>\$-13.208.143</b>	<b>\$-4.007.409</b>

b) Caso con Estrategia

<b>Flujo de Caja Anual - Caso con Estrategia</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<b>Ingresos</b>							
# prestaciones con convenios	238	265	299	333	333	333	333
# prestaciones sin convenios	2511	2777	3105	3423	3423	3423	3423
Precio medio con convenio	\$ 58.807	\$ 62.668	\$ 64.736	\$ 64.736	\$ 64.736	\$ 64.736	\$ 64.736
Precio medio sin convenio	\$ 63.103	\$ 67.208	\$ 69.385	\$ 69.385	\$ 69.385	\$ 69.385	\$ 69.385
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$172.448.682</b>	<b>\$203.242.465</b>	<b>\$234.795.545</b>	<b>\$259.060.902</b>	<b>\$259.060.902</b>	<b>\$259.060.902</b>	<b>\$282.121.512</b>
<b>Costos</b>							
Sueldo dentistas asociados	\$ 14.769.567	\$ 16.208.168	\$ 17.985.552	\$ 19.713.836	\$ 19.713.836	\$ 19.713.836	\$ 19.713.836
Insumos y Materiales	\$ 12.394.615	\$ 13.882.645	\$ 15.721.098	\$ 17.508.766	\$ 17.508.766	\$ 17.508.766	\$ 17.508.766
Laboratorio	\$ 5.086.659	\$ 5.320.582	\$ 5.609.591	\$ 5.890.618	\$ 5.890.618	\$ 5.890.618	\$ 5.890.618
<b>Gastos</b>							
Sueldo Staff	\$ 72.475.528	\$ 82.006.367	\$ 82.006.367	\$ 82.006.367	\$ 82.006.367	\$ 82.006.367	\$ 82.006.367
Gastos generales + Cuentas	\$ 12.966.552	\$ 12.966.552	\$ 15.125.925	\$ 15.125.925	\$ 15.125.925	\$ 15.125.925	\$ 15.125.925
Contribuciones y Patentes	\$ 1.717.043	\$ 1.717.043	\$ 1.717.043	\$ 1.717.043	\$ 1.717.043	\$ 1.717.043	\$ 1.717.043
Servicios	\$ 5.618.924	\$ 5.665.190	\$ 5.665.190	\$ 5.665.190	\$ 5.665.190	\$ 5.665.190	\$ 5.665.190
Mantenimiento en Infraestructura + equipamiento	\$ 3.970.300	\$ 3.970.300	\$ 3.970.300	\$ 4.018.578	\$ 4.018.578	\$ 4.018.578	\$ 4.018.578
Arriendo	\$ 14.400.000	\$ 14.400.000	\$ 14.400.000	\$ 14.400.000	\$ 14.400.000	\$ 14.400.000	\$ 14.400.000
Pago de IVA	\$ 23.806.718	\$ 29.996.120	\$ 34.891.032	\$ 39.799.850	\$ 40.230.936	\$ 40.230.936	\$ 40.230.936
<b>Gastos estrategia</b>							
Tarjeta de Fidelización (5% de los ingresos)	\$ 4.751.881	\$ 10.162.123	\$ 11.739.777	\$ 12.953.045	\$ 12.953.045	\$ 12.953.045	\$ 12.953.045
Convenios Empresas ( 6,7% de los ingresos)	\$ 6.367.520	\$ 13.617.245	\$ 15.731.302	\$ 17.357.080	\$ 17.357.080	\$ 17.357.080	\$ 17.357.080
Plan de Medios	\$ 2.640.000	\$ 2.640.000	\$ 2.640.000	\$ 2.640.000	\$ 2.640.000	\$ 2.640.000	\$ 2.640.000
<b>Total Gastos y Costos</b>	<b>\$180.965.306</b>	<b>\$212.552.335</b>	<b>\$227.203.177</b>	<b>\$238.796.298</b>	<b>\$239.227.384</b>	<b>\$239.227.384</b>	<b>\$239.227.384</b>
<b>Inversiones</b>	<b>\$ 200.000</b>	<b>\$ -</b>					
<b>Utilidad antes de Impuesto</b>	<b>\$ -8.716.625</b>	<b>\$ -9.309.870</b>	<b>\$ 7.592.368</b>	<b>\$ 20.264.604</b>	<b>\$ 19.833.518</b>	<b>\$ 19.833.518</b>	<b>\$ 42.894.127</b>
Impuesto (25%)	\$ -	\$ -	\$ 1.898.092	\$ 5.066.151	\$ 4.958.380	\$ 4.958.380	\$ 10.723.532
<b>Utilidad después de Impuesto</b>	<b>\$ -8.716.625</b>	<b>\$ -9.309.870</b>	<b>\$ 5.694.276</b>	<b>\$ 15.198.453</b>	<b>\$ 14.875.139</b>	<b>\$ 14.875.139</b>	<b>\$ 32.170.596</b>

## Anexo 11. Balance 2017 Clínica Martín de Zamora y Sociedad Inmobiliaria Pablo el Veronés

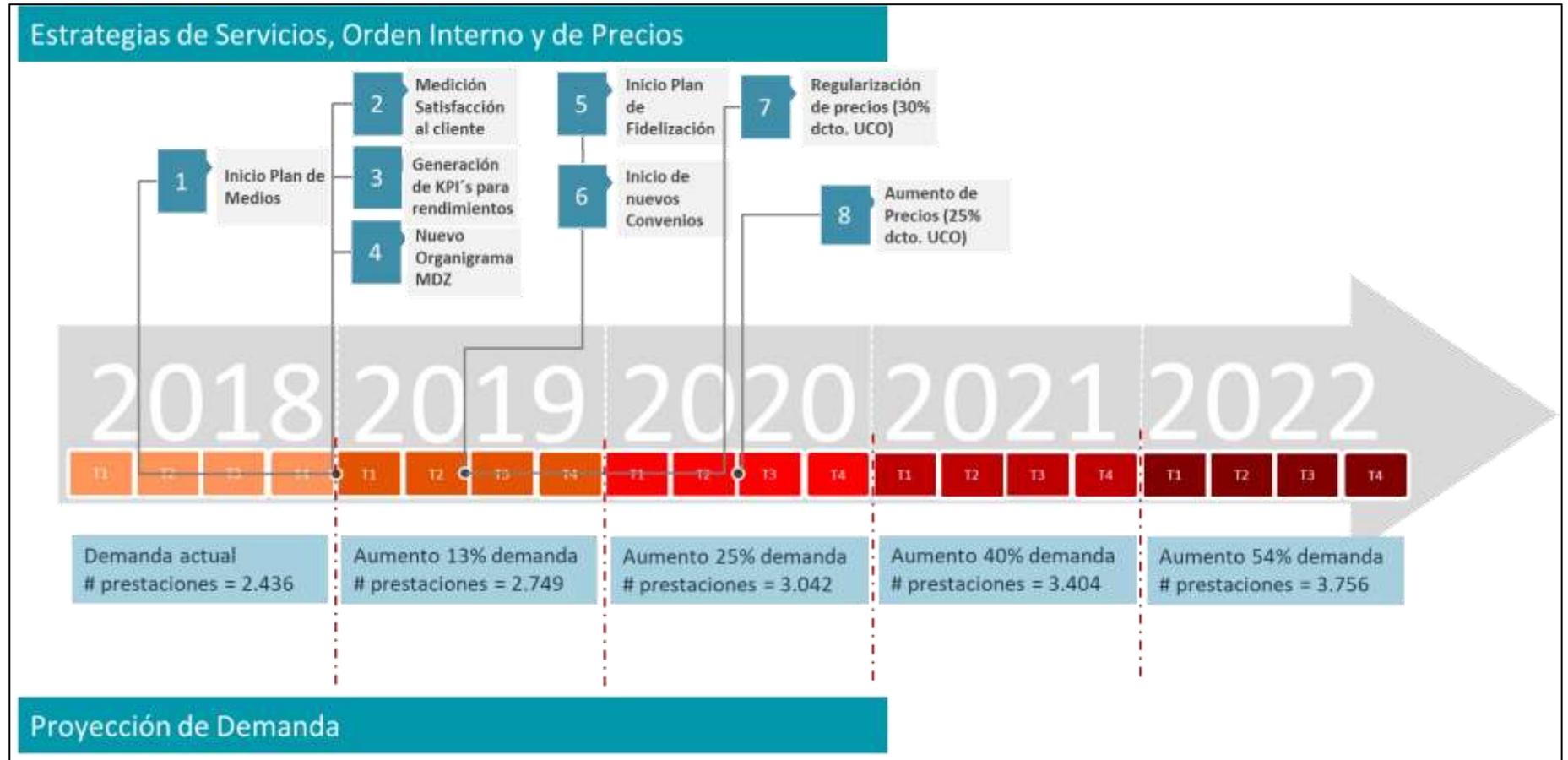
<b>BALANCE CLASIFICADO</b>							
Desde el 01 de Enero de 2017 al 31 de Diciembre de 2017							
(Pesos chilenos)							
<b>ACTIVOS</b>		<b>PASIVOS</b>					
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>		<b>PASIVO CIRCULANTE</b>					
10-03-001	CAM	\$	13,214,895	20-01-001	PROVEEDORES	\$	303,290
10-05-002	MATERIALES	\$	-	20-01-004	REMUNERACIONES POR PAGAR	\$	-
10-09-002	CLIENTES	\$	943,450	20-01-005	HONORARIOS POR PAGAR	\$	-
10-09-003	CLIENTES CON BOLETAS	\$	1,251,922	20-02-001	PREVISION SOCIAL	\$	963,033
10-15-001	IVA CREDITO FISCAL	\$	-	20-02-002	IMPUESTO RETENIDO	\$	-
10-15-002	P.F.M.	\$	8,954,380	20-02-003	IMPUESTO UNICO	\$	-
				20-02-005	PROV. IMPTO. PRIMERA CATEGORIA	\$	2,410,554
				20-02-006	IMPUESTO POR PAGAR	\$	700,595
	<b>Total Activo Circulante</b>	\$	<b>24,264,647</b>		<b>Total Pasivo Circulante</b>	\$	<b>4,289,482</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>		<b>PATRIMONIO</b>					
10-16-003	EQUIPOS	\$	318,689	20-05-001	CAPITAL	\$	4,000,000
				20-05-002	FONDO REVALOR. CAPITAL PROPIO	\$	5,220,585
				20-05-003	PERDIDA Y GANANCIA	\$	112,071,210
	<b>Total Activo Fijo</b>	\$	<b>318,689</b>		<b>Total Patrimonio</b>	\$	<b>141,242,131</b>
<b>OTROS ACTIVOS</b>		<b>PERDIDA/GANANCIA</b>					
10-17-001	CTA. CTE. ANA MARIA CORDERO	\$	59,824,902	PERDIDA O GANANCIA DEL PERIODO	\$	7,261,663	
10-17-002	CTA. CTE. CARLOS PARRA	\$	68,380,038				
	<b>Total Otros Activo</b>	\$	<b>128,204,940</b>		<b>Total Perdida/Ganancia</b>	\$	<b>7,261,663</b>
	<b>TOTAL ACTIVOS</b>	\$	<b>152,788,276</b>		<b>TOTAL PASIVOS</b>	\$	<b>152,788,276</b>

## BALANCE CLASIFICADO

Desde el 01 de Enero de 2017 al 31 de Diciembre de 2017  
(Pesos chilenos)

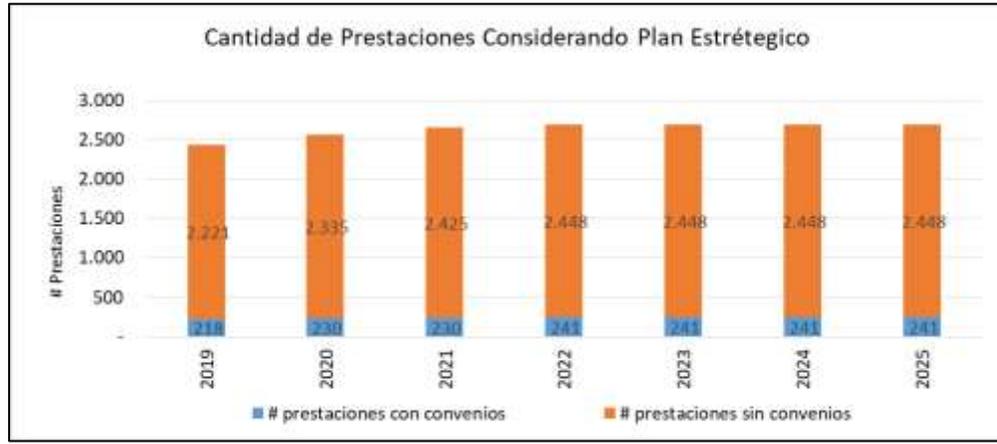
<b>ACTIVOS</b>		<b>PASIVOS</b>	
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>		<b>PASIVO CIRCULANTE</b>	
10-01-001 CAJA	\$ 9,961,634	20-01-001 PROVEEDORES	\$ 274,169
10-05-001 INSUMOS	\$ -	20-01-004 REMUNERACIONES POR PAGAR	\$ -
10-05-002 MATERIALES	\$ -	20-01-005 HONORARIOS POR PAGAR	\$ -
10-09-002 CLIENTES	\$ -	20-02-001 PREVISION SOCIAL	\$ 605,060
10-09-003 CLIENTES CON BOLETAS	\$ -	20-02-002 IMPUESTO RETENIDO	\$ -
10-12-001 ANTICIPOS	\$ -	20-02-004 IVA DEBITO FISCAL	\$ -
10-13-001 IVA CREDITO FISCAL	\$ -	20-02-005 PRDV. IMPTO. PRIMERA CATEGORIA	\$ 595,147
10-25-002 P.P.M.	\$ 1,875,119	20-02-006 IMPUESTO POR PAGAR	\$ 549,000
<b>Total Activo Circulante</b>	<b>\$ 11,826,753</b>	<b>Total Pasivo Circulante</b>	<b>\$ 2,454,504</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>		<b>PATRIMONIO</b>	
10-16-001 EQUIPOS DE OFICINA	\$ 838,587	20-05-001 CAPITAL	\$ 40,000,000
10-16-002 MAQUINAS Y UTILES	\$ 1,831,438	20-05-002 FONDO REVALOR. CAPITAL PROPIO	\$ 17,062,580
10-16-003 EQUIPOS	\$ 2,188,862	20-05-003 PERDIDA Y GANANCIA	\$ 3,302,327
10-16-006 BIEN RAIZ	\$ 42,504,984		
<b>Total Activo Fijo</b>	<b>\$ 46,475,871</b>	<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ 53,900,553</b>
<b>OTROS ACTIVOS</b>		<b>PERDIDA/GANANCIA</b>	
10-17-001 CTA CTE ANA MARIA CORDERO	\$ 3,000,000	PERDIDA O GANANCIA DEL PERIODO	\$ 4,947,567
<b>Total Otros Activo</b>	<b>\$ 3,000,000</b>	<b>Total Perdida/Ganancia</b>	<b>\$ 4,947,567</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 61,302,624</b>	<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 61,302,624</b>

## Anexo 12. Línea de tiempo del Plan Estratégico

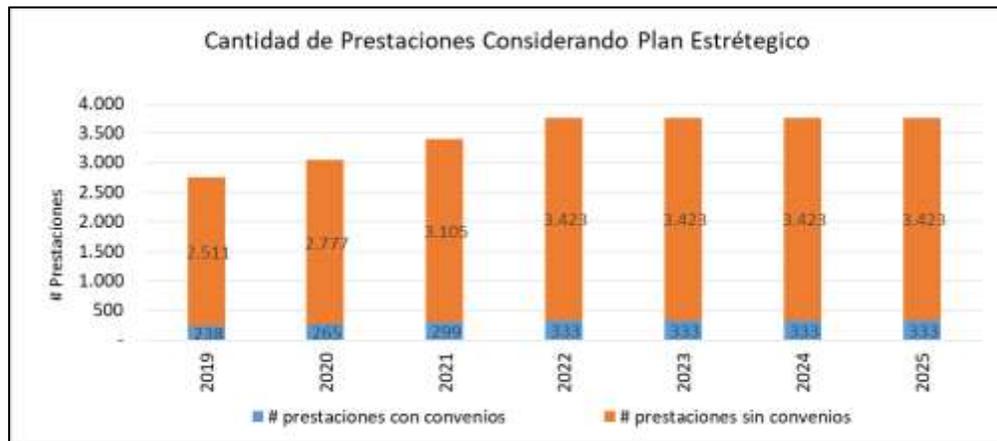


## Anexo 13: Casos de evaluación para distintos escenarios

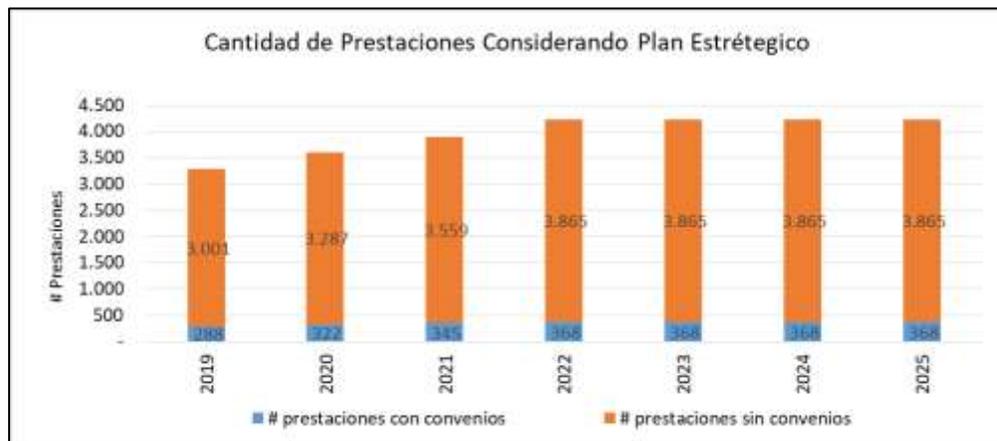
### Caso Pesimista



### Caso Base con estrategia



### Caso Optimista



**Resumen de resultados por caso**

