



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

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LOGRAR UN CRECIMIENTO EN VENTAS
DE UN 100% DE UNA CLÍNICA DENTAL EN UN PERIODO DE 4 AÑOS**

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

HUGO MARCELO GONZÁLEZ RODRÍGUEZ

**PROFESOR GUÍA:
MANUEL RODRIGO VERGARA TRINCADO**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN
WLADIMIR FRANCISCO REYES MUÑOZ**

**SANTIAGO DE CHILE
2021**

RESUMEN

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LOGRAR UN CRECIMIENTO EN VENTAS DE UN 100% DE LA CLÍNICA ODONTOLÓGICA ORAL BLANK EN UN PERIODO DE 4 AÑOS

La metodología empleada en este trabajo cuenta con la elaboración de un diagnóstico, donde principalmente se estudian 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, 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 (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), para comenzar a esbozar la propuesta de plan estratégico. Se definen los objetivos de la estrategia para comenzar a definir ésta, y después evaluarla económicamente para ver si es viable y apta para recomendarla.

El plan estratégico se centró en una serie de implementaciones basadas en estrategias de servicios y otras relacionadas a estrategias de orden interno además de una estrategia de aumento de precios. Todas las implementaciones se enfocan principalmente 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 y también representativas del segmento objetivo.

Finalmente, basado en los resultados obtenidos, los indicadores económicos son atractivos para la implementación del plan estratégico, alcanzando un VAN de \$355.286.175 pesos. Además, se cumple con el objetivo general de la tesis y de la estrategia, el cual corresponde en aumentar en un 100% las ventas de la clínica Oral Blank en un horizonte de 4 años.

Tabla de Contenido

1.	Introducción.....	1
2.	Descripción del tema a abordar	2
3.	Alcances del tema a abordar.....	3
4.	Objetivo General, Específicos y Factores Críticos de éxito (FCE).	4
4.1.	Objetivo General.....	4
4.2.	Objetivos Específicos.	4
5.	Resultados Esperados.....	4
6.	Marco Conceptual.....	5
7.	Metodología.	6
7.1.	Elaboración de Diagnóstico	6
7.2.	Síntesis de Diagnóstico.....	7
7.3.	Objetivos de la estrategia.....	7
7.4.	Estrategia.....	7
7.5.	Evaluación Económica del Negocio	7
7.6.	Conclusiones y Recomendaciones.....	8
8.	Diagnóstico.....	8
8.1.	Descripción general del mercado odontológico en Chile.....	8
8.2.	Análisis del mercado potencial	9
8.2.1.	Estimación de la demanda promedio del servicio.....	10
8.2.2.	Estimación del precio promedio por servicio.....	11
8.2.3.	Estudio de la cantidad potencial de demanda.....	12
8.3.	Análisis de los pacientes.....	15
8.3.1.	Análisis de pacientes actuales de Clínica Oral Blank	15
8.3.2.	Edad de los pacientes actuales de clínica Oral Blank	18
8.3.3.	Sexo de los pacientes	19
8.3.4.	Comunas de residencia.....	19
8.3.5.	Entrevistas en Profundidad	20
8.3.6.	Confección y Estrategia de Encuesta de Mercado	21
8.3.7.	Resultados de la Encuesta de Mercado.....	22
8.4.	Análisis de Competidores relevantes	30

8.5.	Diagnóstico Internacional.....	33
8.6.	Análisis del macroentorno.....	35
8.6.1.	Análisis PEST.....	36
8.6.2.	Aranceles referenciales.....	40
8.7.	Análisis de la industria (PORTER).....	41
8.8.	Análisis Interno.....	46
8.8.1.	Antecedentes Generales de la Clínica Odontológica Oral Blank	46
8.8.2.	Infraestructura y equipos.....	49
8.8.3.	Organigrama actual.....	50
8.8.4.	Lienzo Canvas actual de la clínica.....	51
8.8.5.	Ingresos y costos actuales de la clínica.....	53
8.8.6.	Ingresos por arriendos.....	55
8.8.7.	Costos.....	56
9.	Síntesis del Diagnóstico (FODA).....	58
9.1.	Fortalezas.....	58
9.2.	Debilidades.....	59
9.3.	Oportunidades.....	61
9.4.	Amenazas.....	61
10.	Objetivos de la estrategia.....	62
11.	Estrategia.....	62
11.1.	STP Marketing Estratégico.....	62
11.2.	Plan Estratégico.....	66
11.2.1.	Definición del Plan Estratégico.....	66
11.3.	Estrategia de Servicios.....	67
11.3.1.	Implementaciones del Plan Estratégico.....	67
11.4.	Estrategia de Orden Interno.....	69
11.5.	Estrategia de Precios.....	71
11.6.	Estrategia Comunicacional.....	72
12.	Evaluación Económica.....	78
13.	Conclusiones.....	91
14.	Bibliografía.....	93
15.	Anexos.....	95

Índice de tablas:

TABLA 1: LISTA DE PRESTACIONES MÁS DEMANDADAS	11
TABLA 2: COMPARACIÓN DE PRECIOS SEGÚN UCO	12
TABLA 3: DISTRIBUCIONES DE FRECUENCIAS DE VISITA AL DENTISTA	14
TABLA 4: FRECUENCIA DE VISITAS AL AÑO PARA LAS COMUNAS DEL SECTOR ORIENTE	14
TABLA 5: VENTAS GRUPO DE 44 PACIENTES.....	16
TABLA 6: CATEGORÍAS DE TABULACIÓN DE ENCUESTAS (FILTROS REALIZADOS) ..	23
TABLA 7: ANÁLISIS DE CARACTERÍSTICAS MARCAS RELEVANTES	31
TABLA 8: VALOR UCO POR ACCIÓN	40
TABLA 9: ATENCIÓN PROMEDIO MENSUAL AÑO 2019	50
TABLA 10: PRINCIPALES INGRESOS POR PRESTACIONES DENTALES REALIZADAS.	53
TABLA 11: CATEGORÍAS DE EGRESOS Y SUS DESCRIPCIONES	57
TABLA 12: TOTAL DE EGRESOS CLÍNICA ORAL BLANK.....	57
TABLA 13: COSTOS PARA CASO BASE	82
TABLA 14: GASTOS CASO BASE	83
TABLA 15: COMPARACIÓN GASTOS CASO BASE VS ESTRATEGIA.....	85
TABLA 16: TOTAL DE GASTOS MÁS PLANES DE ESTRATEGIA	86
TABLA 18: RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	90

Índice de Ilustraciones:

ILUSTRACIÓN 1: PROCESO DE OBTENCIÓN MERCADO POTENCIAL.....	10
ILUSTRACIÓN 2: PROPORCIÓN DE VENTAS POR ESPECIALIDAD EN ORAL BLANK. ..	10
ILUSTRACIÓN 3: COMUNA DE RESIDENCIA DE UNA MUESTRA DE 1.500 PACIENTES	13
ILUSTRACIÓN 4: HISTOGRAMA ESTIMADO DE FRECUENCIA DE VISITAS AL DENTISTA	15
ILUSTRACIÓN 5: VENTAS ANUALES DE LA CLÍNICA	17
ILUSTRACIÓN 6: ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE CLIENTES.....	18
ILUSTRACIÓN 7: DISTRIBUCIÓN DE EDADES DE LOS PACIENTES	18
ILUSTRACIÓN 8: DISTRIBUCIÓN DE PACIENTES DE LA CLÍNICA SEGÚN SEXO	19
ILUSTRACIÓN 9: ESTRATEGIA DE DIFUSIÓN DE ENCUESTA DE MERCADO.....	22

ILUSTRACIÓN 10: GRÁFICO DE LA COMUNA DE RESIDENCIA DE LOS ENCUESTADOS	23
ILUSTRACIÓN 11: PROBABILIDAD DE VISITA AL ODONTÓLOGO POR NIVEL DE INGRESO	34
ILUSTRACIÓN 12: ORGANIGRAMA ACTUAL CLÍNICA ORAL BLANK.....	51
ILUSTRACIÓN 13: CANVAS MODELO ACTUAL DE LA CLÍNICA.....	53
ILUSTRACIÓN 14: VENTAS POR PRODUCTO Y TOTALES POR MES PARA EL AÑO 2019	55
ILUSTRACIÓN 15: JORNADAS ARRENDADAS POR BOX	56
ILUSTRACIÓN 16: SEGMENTO AB.....	63
ILUSTRACIÓN 17: SEGMENTO C1A.....	64
ILUSTRACIÓN 18: ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA CLÍNICA ORAL BLANK.....	71
ILUSTRACIÓN 19: GRÁFICO DE CASCADA INGRESOS CON ESTRATEGIA DE PRECIOS	72
ILUSTRACIÓN 20: INGRESOS CASO BASE (ACTUAL)	78
ILUSTRACIÓN 21: GRÁFICO AUMENTO DE PRESTACIONES.....	79
ILUSTRACIÓN 22: VENTA TOTAL PRODUCTO DE ESTRATEGIA	80
ILUSTRACIÓN 23: OCUPACIÓN BOX DE ATENCIÓN	81
ILUSTRACIÓN 24: INGRESOS POR ARRIENDOS.....	81
ILUSTRACIÓN 25: PROYECCIÓN DE COSTOS CASO BASE	82
ILUSTRACIÓN 26: PROYECCIÓN DE COSTOS CASO CON ESTRATEGIA	83
ILUSTRACIÓN 27: GASTOS CASO BASE	84
ILUSTRACIÓN 28: TOTAL DE GASTOS CASO CON ESTRATEGIA	86

1. Introducción

Clínica Oral Blank se crea el año 2009, bajo el respaldo de uno de sus dueños, el Doctor Gustavo Mazzey, especialista en Implantología y periodoncia, de reconocida experiencia y trayectoria profesional dentro y fuera de Chile, con el objetivo de transformarse en una clínica reconocida por su alta calidad de atención, por entregar la mejor experiencia de servicio y por cobrar precios éticos a sus pacientes.

La clínica se encuentra ubicado en un edificio en la comuna de Vitacura, su dirección exacta es Avenida Kennedy 7100 y cuenta con tecnología de primer nivel como, por ejemplo, sedación por óxido nitroso, anestesia computarizada que es una nueva tecnología libre de agujas y que minimiza el dolor en los pacientes y laser odontológico que permite realizar procedimientos con una mínima invasión sobre los tejidos blandos.

En estos momentos la clínica se encuentra en pleno proceso de transformación de su modelo de negocio. Se enfrenta a los desafíos que propone un mercado altamente competitivo y frente a clientes cada vez más exigentes. Sin una administración profesional y procesos estructurados ha logrado mantenerse vigente y estable, el año 2017 ingresa un nuevo socio a la clínica adquiriendo un 40% del negocio. En este contexto, resulta prioritario establecer una ruta de crecimiento que rentabilice las inversiones realizadas. Todos estos elementos hacen de Clínica Oral Blank una empresa interesante de analizar con el fin de hacer crecer el negocio acorde al entorno actual.

El modelo de negocios de la clínica actualmente se basa en el arriendo de boxes clínicos de atención equipados con tecnología de punta a odontólogos quienes pagan un costo fijo mensual dependiendo de las jornadas que tengan arrendadas y marginan sobre los ingresos que obtienen de las atenciones realizadas.

El promedio de utilización de los boxes de atención es de un 47% de la capacidad instalada productiva. Dejando un espacio horario entre las 09:00 y 13:00 en donde la utilización de los sillones dentales es de un 20% de la capacidad disponible.

En promedio de las 10 horas disponibles de atención con la que cuenta la clínica diariamente, se utilizan 5 horas.

Además, y como se mencionó con anterioridad el modelo de negocio actual no permite a la clínica tener ingresos por venta adicionales asociados a las atenciones realizadas por los dentistas que no sean los ingresos por arriendos mensuales de los boxes de atención

Dicho lo anterior, se espera lograr duplicar las ventas de la clínica en 4 años, sin disminuir el margen operacional del año 2019, sin perjuicio que el cumplimiento de este objetivo debe ser de forma sustentable, medible y que logre una relación afectiva e integral con el paciente, generando satisfacción tanto para las personas dentro de la organización como para los proveedores y clientes.

2. Descripción del tema a abordar

¿Cuál es la motivación para realizar este tema? ¿Qué se busca?

Clínica Oral Blank se encuentra en pleno proceso de transformación de su modelo de negocio, cuenta con un staff compuesto por 10 dentistas, 4 asistentes y una secretaria, a la fecha, la clínica ha operado bajo el arriendo de box dentales a cada profesional que trabaja en la clínica cobrando un arriendo fijo mensual. Si bien este modelo evidenció un crecimiento del 155,5% de pacientes atendidos entre el 2013 (2.612 pacientes) y 2015 (4.108), la clínica sufrió una disminución del 21.5% entre los años 2016 (3.993) y 2017 (3.275) debido a que algunos de los profesionales dejaron de prestar servicios en la clínica, trayendo como consecuencia la pérdida de pacientes.

Oral Blank se encuentra ubicada en la comuna de Vitacura, en un edificio donde operan otras 49 clínicas odontológicas, y los servicios prestados se concentran fuertemente en horarios que van desde las 14:00 hasta las 20:00, el 80% de las atenciones se realizan en este periodo de tiempo dejando un gran espacio de tiempo sin utilización de los sillones dentales

La razón de generar el estudio de tesis es aumentar en un 100% las ventas totales en los próximos 4 años sin disminuir el margen operacional del año 2019. Se busca crear una propuesta de valor que haga perdurar la relación con el paciente y los ingresos de manera sostenible, satisfaciendo sus necesidades, enfocando la atención a lo que él requiere. Para ello, se determinará las condiciones estratégicas actuales (tanto internas como de mercado) y las oportunidades de mejora, para luego determinar las estrategias de crecimiento acorde y su plan de ejecución.

Preguntas y factores claves de éxito

Dentro de los factores claves de éxito podemos identificar los siguientes:

Pacientes: Saber las preferencias de los pacientes y el beneficio que la clínica le otorga es fundamental para determinar cómo hacer crecer el

negocio. Se tiene la convicción que entendiendo por qué el paciente prefiere atenderse en Oral Blank traerá como consecuencia su fidelidad y el éxito del negocio.

Propuesta de Valor: Al reconocer lo que los pacientes necesitan se podrá determinar qué puedo hacer y que puedo entregar, para que el beneficio sea mutuo, el paciente mediante la satisfacción y la clínica mediante el retorno capital esperado.

Finanzas: Como base fundamental de cualquier plan estratégico se debe conocer el estado financiero de la empresa, sus activos, pasivos y patrimonio. Además, como una visión más inmediata, los resultados obtenidos periodo a periodo. Finalmente, mediante indicadores financieros, determinar las tendencias del negocio y el porqué de estas variaciones.

Innovación: Será relevante realizar un benchmarking internacional para incorporar nuevos procesos y conceptos tecnológicos con el fin de establecer elementos diferenciadores para la clínica.

Sustentabilidad: La estrategia debe ser efectiva y perdurar en todos los elementos de su cadena de valor, pero adicionalmente, no debe tener un efecto negativo al medio ambiente y la sociedad.

Según los factores críticos señalados podemos definir las siguientes preguntas claves:

¿Qué pacientes no atendemos actualmente?

¿Qué valoran los pacientes de las clínicas dentales?

¿Qué podemos entregar que nos haga diferente a nuestros competidores?

¿Cómo puedo mejorar el margen operacional actual?

¿La fidelidad de los pacientes es a la marca del centro, a sus instalaciones o a los profesionales que trabajan en ella?

¿Las personas que trabajan en Oral Blank se sienten motivadas por contribuir a mejorar las ventas de la clínica?

3. Alcances del tema a abordar.

Se propone abordar, el análisis de la condición actual de la clínica y de sus competidores y como la clínica interactúa con su entorno. Este análisis determinará las oportunidades de mejora, fortalezas y el valor potencial del

servicio, lo cual se realizará mediante la elaboración de un marco conceptual que fundamente el análisis. Luego, se desarrollará un plan estratégico de crecimiento de la clínica y su plan de control, siendo su base fundamental el paciente y la sustentabilidad global del negocio. El presupuesto con el que la clínica cuenta para desarrollar esta estrategia es de \$ 50.000.000.

No se incluye en esta tesis:

- Abrir nuevas sucursales de Oral Blank en regiones.
- Planificación del negocio a más de 4 años.
- Implementación del plan de crecimiento.

4. Objetivo General, Específicos y Factores Críticos de éxito (FCE).

4.1. Objetivo General.

Diseñar un plan estratégico de crecimiento para que la clínica dental Oral Blank logre aumentar las ventas totales en un 100% en cuatro años.

4.2. Objetivos Específicos.

- Estudiar a los competidores, así como sus prácticas y servicios ofrecidos, con el fin de buscar elementos diferenciadores que provean de ventajas competitivas.
- Identificar y caracterizar el segmento objetivo para este negocio.
- Elaborar una propuesta de plan marketing que permita desarrollar una estrategia de aumento de clientes.
- Identificar y caracterizar a los clientes potenciales.
- Realizar una evaluación económica y financiera del plan de crecimiento, mediante los siguientes indicadores: Flujo de caja, VAN, TIR y análisis de sensibilidad.

5. Resultados Esperados.

Luego de analizar la situación actual de la clínica, el macroentorno y los competidores, se espera elaborar un plan de crecimiento con datos

concretos que permitan acceder a información relevante a los dueños y encargados de gestionar la clínica para que puedan tomar decisiones estratégicas de manera confiable. Adicionalmente se espera conocer la proyección de los flujos de cajas esperados, el capital de trabajo que se requiere para el día a día, como el plan de financiamiento, la inversión inicial necesaria para su implementación y operación y de esta manera identificar la viabilidad de la planificación estratégica propuesta, considerando las fuentes de financiamiento identificadas y los alcances establecidos

6. Marco Conceptual.

Con el fin de analizar y cimentar las estrategias de crecimiento de Clínica Oral Blank es que se propone el siguiente marco conceptual, el que también, tratará de dar respuesta a los factores claves de éxito del negocio.

Análisis Interno: Se realizará un análisis interno del modelo de negocios de la clínica mediante un lienzo CANVAS.

Análisis del Macroentorno: Se realizará un análisis del macroentorno (PEST) en donde analizaré los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

Cinco fuerzas de Porter: Las 5 fuerzas de Porter ayudan a reconocer las fuerzas competitivas de la clínica que darán estructura a la estrategia del negocio y la forma de crecer. (Porter, 2008).

Marketing estratégico: La segmentación, satisfacción y las fuentes de ventajas competitivas deben ser identificadas y analizadas con el fin de lograr una relación duradera y de confianza con el paciente llevará a la prosperidad del negocio. (Best, 2007).

Análisis Conjunto: Entender cuáles son las preferencias de servicios del paciente y cuanto afecta las distintas características de estos en la toma de decisiones que ayudará a enfocar la producción y la efectividad del plan de ventas. El análisis conjunto servirá para evaluar cuantitativamente estas preferencias mediante encuestas simples de interpretar por los pacientes. (Dolan, 1990)

Análisis FODA: Se analizarán las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la clínica y su interacción con el entorno. Un análisis FODA promueve un entendimiento de los objetivos estratégicos y sirve como herramienta para el futuro plan a desarrollar. Este análisis es referido en su creación a Humphrey,

“SWOT Analysis for Management Consulting” (Humphrey & Albert, 2005).

Planificación Estratégica: Se desarrollará la planificación estratégica de la clínica en el entendido de un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos.

Control financiero: La estrategia de crecimiento tiene como raíz un buen control financiero. Los gastos, activos, flujo de caja, estado de resultados, etc. Deben ser controlados periódicamente. Esta información es relevante para la toma de decisiones estrategias y tácticas en el negocio. La base metodológica elegida será mediante el libro de finanzas del profesor Joan Massons y Rabassa. (Massons, 2018).

7. Metodología.

7.1. Elaboración de Diagnóstico

Análisis del Mercado Potencial: Se analizará el mercado potencial y se buscará estimar la frecuencia de consumo del servicio dental en la comuna donde se emplaza el negocio en análisis.

Análisis de Pacientes: Se buscará entender cuáles son las preferencias de servicios del paciente a través de una investigación del mercado y cuanto afecta las distintas características de estos en la toma de decisiones.

Análisis de competidores relevantes: Se identificarán a los competidores más relevantes de la clínica según la opinión experta de los dueños y se compararán los servicios ofrecidos, recursos y estrategias utilizadas.

Benchmarking internacional: Se visitarán páginas web de distintas clínicas internacionales con el fin de buscar algunas innovaciones en el área que puedan proveer de una ventaja competitiva a la clínica

Análisis de macroentorno: Se realizará un análisis del macroentorno (PEST) en donde analizaré los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

Análisis de la industria: Se realizará un análisis de la industria mediante PORTER.

Análisis interno: Se realizará un análisis interno del modelo de negocios de la clínica mediante un lienzo CANVAS.

7.2. Síntesis de Diagnóstico

Luego de realizar el análisis anterior, se analizarán las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la clínica y su interacción con el entorno. Un análisis FODA promueve un entendimiento de los objetivos estratégicos y sirve como herramienta para el futuro plan a desarrollar. Este análisis es referido en su creación a Humphrey, “SWOT Analysis for Management Consulting” (Humphrey & Albert, 2005).

7.3. Objetivos de la estrategia

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

7.4. Estrategia

- **Segmentos objetivos / Mercados meta:** Se determinará 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, se considerarán los resultados obtenidos en las encuestas para concluir al respecto.
- **Estrategia de orden interno:** Se propondrá una estrategia de orden interno basado en el diagnóstico de la clínica que favorezca el funcionamiento de la organización.
- **Estrategia comunicacional y posicionamiento:** Se determinarán acciones con el fin de dar a conocer clínica Oral Blank a los pacientes, posicionando la marca con los servicios actuales o la integración de nuevos.

7.5. Evaluación Económica del Negocio

Se analizarán los ingresos, costos, gastos, inversiones, flujos, cálculo de tasa de descuento y sensibilizaciones. Esta información es relevante para la toma de decisiones estratégicas y tácticas en el negocio.

7.6. Conclusiones y Recomendaciones

Una vez realizada la investigación, se realizará un compendio de hitos relevantes que servirán como guía para la ejecución del plan por el administrador del negocio.

8. Diagnóstico

8.1. Descripción general del mercado odontológico en Chile

Según el Estudio de Preferencias Sociales para definir las Garantías Explícitas en Salud (GES), sólo el 28% de los chilenos mayores de 14 años poseen su dentadura completa. Esta situación empeora según el nivel educacional de las personas: un 44% de quienes poseen un nivel de educación alto tienen todas sus piezas dentales, situación que disminuye apenas al 8% en quienes tienen un nivel de educación inferior.

Por su parte, la Encuesta Nacional de Salud (ENS, 2016- 2017) indica que el cuidado dental no es algo prioritario entre los chilenos. El 53,8% de la población estima que tiene una salud bucal regular, mala o muy mala; mientras que el 52,8% reconoce que hace más de un año no visita al dentista, y el 2,2% no lo ha hecho nunca. (Encuesta Nacional de Salud, Ministerio de Salud 2016-2017)

De acuerdo al 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.

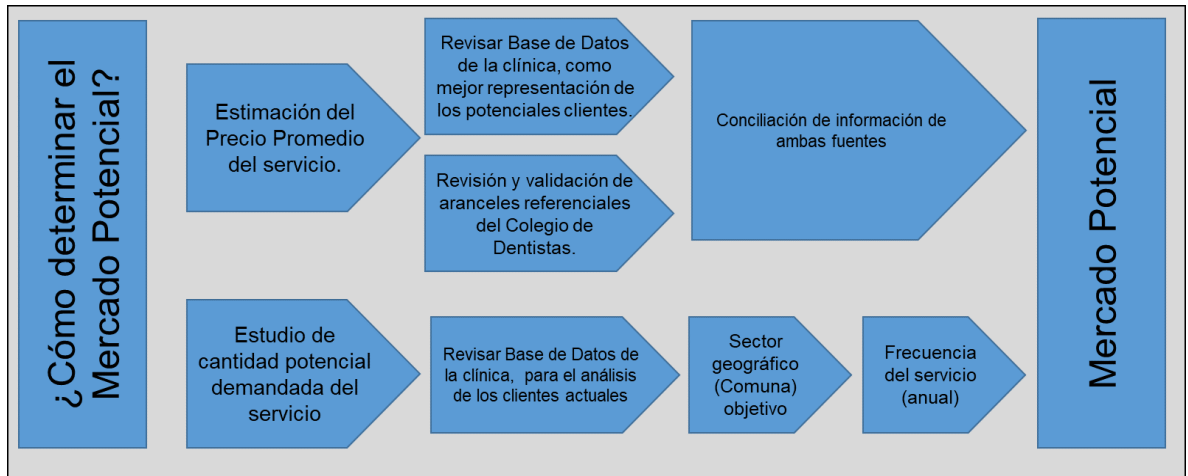
Además, es importante mencionar que el mercado dental es altamente sensible a la situación económica del país, ya que los clientes del servicio, ante un mal pasar económico priorizan sus ítems de gastos, por lo que la salud dental es una de las primeras industrias afectadas por la disminución de poder 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 a 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.

8.2. Análisis del mercado potencial

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

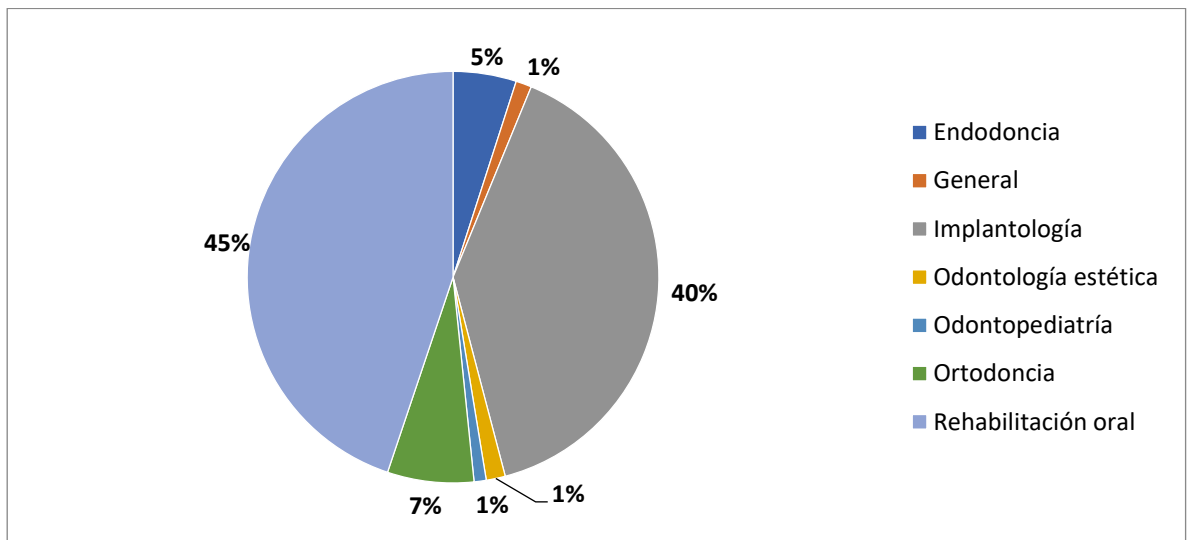
Ilustración 1: proceso de obtención mercado potencial



8.2.1. Estimación de la demanda promedio del servicio

Los ingresos por venta que percibe la clínica actualmente son en su totalidad producto de atenciones odontológicas realizadas por cada uno de sus especialistas, no contemplan venta de productos afines al rubro ni servicios adicionales.

Ilustración 2: Proporción de ventas por especialidad en Clínica Oral Blank, año 2019.



Fuente: Elaboración propia. Datos recopilados de plataforma Dentalink

Como se puede apreciar en la figura 2, la distribución de ventas de la clínica se encuentra concentrada en dos especialidades dentales, 45% en rehabilitación oral y un 40% de implantología, entre estas dos especialidades se puede explicar un 85% de las ventas totales registradas durante el año 2019. En tercer lugar se encuentra ortodoncia con un 7% de las ventas, cuarto lugar endodoncia con un 5% y con un 1% las siguientes tres especialidades, odontología estética, general y odontopediatría.

8.2.2. Estimación del precio promedio por servicio

Para establecer un precio promedio se compararon los precios de las 9 prestaciones que concentran la mayor cantidad de demanda en la clínica con respecto al precio del colegio de dentistas, la lista de las prestaciones más demandadas es:

Tabla 1: Lista de prestaciones más demandadas

Prestación	Cantidad demandada anual
Implantes Óseo-integrables	120
Detartraje Supragingival y limpieza coronaria	288
Corona Sobre Implante	75
Restauraciones (Clase I) Una Cara	185
Injerto de Tejido Óseo Por Diente	28
Corona de Porcelana	60
Carillas Porcelana	36
Restauraciones (Clase II) Dos Cara	134
Control Aparatos fijos Metálicos	155
TOTAL	1081

Estas prestaciones significaron un 50,25% de las ventas de todo el año 2019. El monto de ventas totales fue de \$ 239.148.852.

Considerando estos datos puedo obtener un precio promedio por servicio de la clínica Oral Blank de \$ 111.169 este dato lo obtengo luego de

considerar las 9 prestaciones presentadas en la tabla y de dividir \$ 120.173.607 en 1081 servicios prestados.

Al comparar con el precio promedio que propone el colegio de dentistas según los datos recopilados de uco.cl

Tabla 2: Comparación de precios según UCO

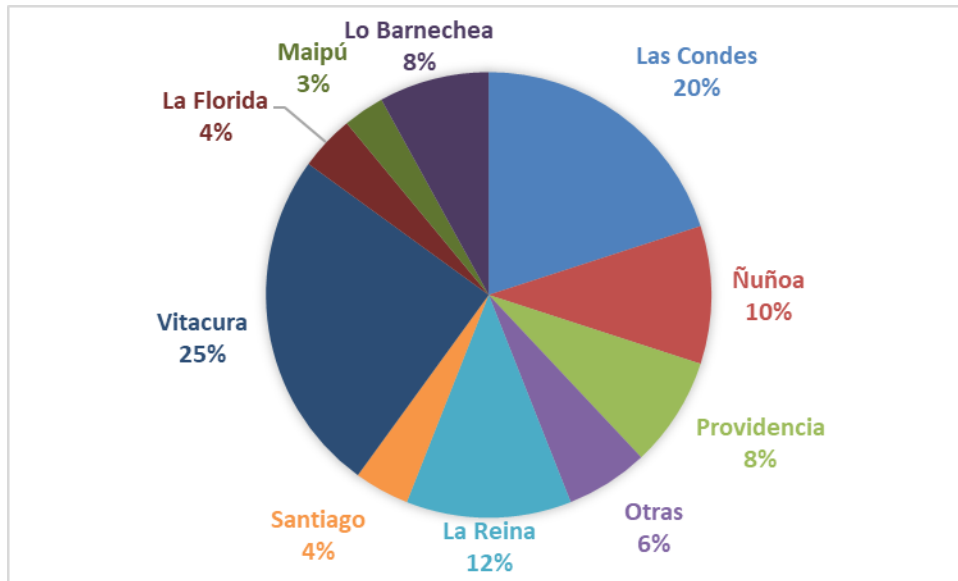
cantidad	precio promedio ponderado	Precio prom Colegio de dentistas	descuento 30%	descuento 40%	descuento 50%
1081	\$111.169	\$148.716	\$104.101	\$89.229	\$74.358

Podemos observar que el precio promedio de Oral Blank para estas prestaciones se encuentra aproximadamente con un 30% de descuento si lo comparamos con el valor UCO, la práctica usual en las distintas clínicas dentales es que se muevan en los rangos que expongo en la tabla, entre 30% y 50% de descuento.

8.2.3. Estudio de la cantidad potencial de demanda

Con el fin de determinar las condiciones de borde respecto al público potencial de la Clínica Oral Blank, 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:

Ilustración 3: Comuna de residencia de una muestra de 1.500 pacientes de la Clínica Oral Blank



Fuente: Elaboración propia. Datos recopilados de plataforma Dentalink

Basados en este gráfico, podemos afirmar que:

- El 25% de los clientes reside en la comuna de Vitacura
- El 83% de los clientes reside en las comunas de Las Condes, Providencia, Ñuñoa, La Reina, Vitacura y Lo Barnechea.

Con los antecedentes anteriores, y agregando que la clínica dental se encuentra emplazada en un sector residencial Vitacura, pero colindante a las comunas que concentran el 83% de la demanda y considerando el tamaño potencial de clientes según los datos demográficos de cada sector. Definimos como el sector geográfico del mercado potencial las comunas de Vitacura, Las Condes, Providencia, Ñuñoa, La Reina y Lo Barnechea, en adelante hablaremos de comunas del sector oriente. La comuna de Vitacura tiene una población de 85.384 y la comuna de Las Condes tiene una población de 294.838 habitantes, si realizamos el mismo ejercicio con las demás comunas y sumamos la población de cada una, nos da un total de 902.049

Ya definida la zona geográfica 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 las comunas de Vitacura y 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 Oral Blank, se obtiene la siguiente tabla:

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

Frecuencia de visita	Encuesta Tesis (50 %)	Estadística Chile (35 %)	Statista – Portal de estadística España (15 %)
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%

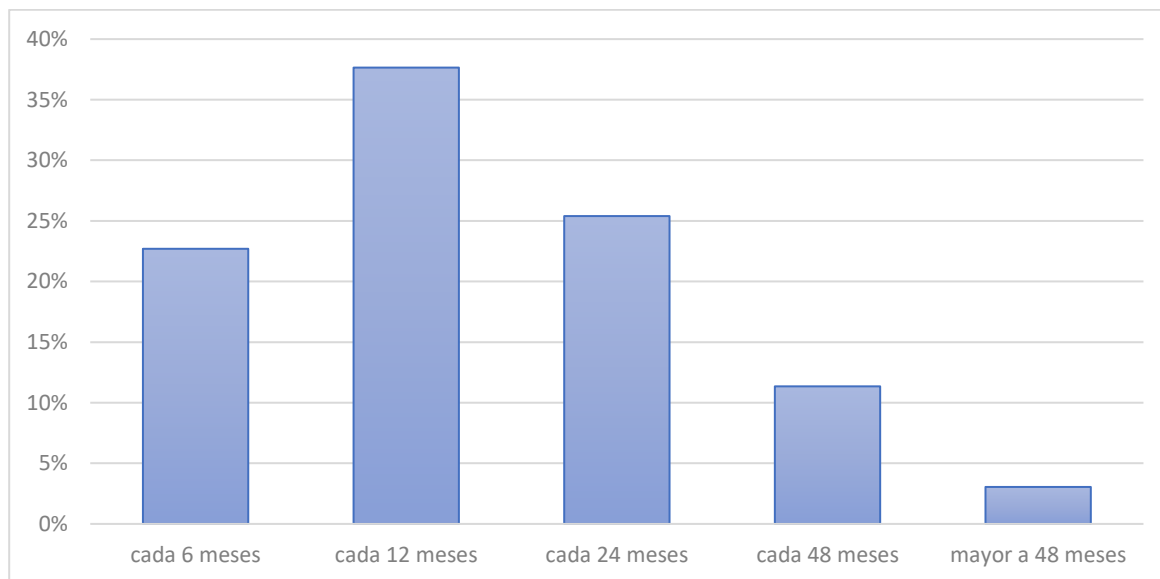
Con esta información, se extrapoló una posible distribución de frecuencia de visitas para la comuna de Las Condes y Vitacura, entregando lo siguiente:

Tabla 4: Estimación de frecuencia de visitas al año para las comunas del sector oriente

Frecuencia de visita	%	Cantidad de visitas al año (comunas sector oriente)	Total de visitas al año (comunas sector oriente)
cada 6 meses	23%	2,000	409.530
cada 12 meses	38%	1,000	339.621
cada 24 meses	25%	0,500	114.560
cada 48 meses	11%	0,250	25.596
mayor a 48 meses	3%	0,001	28

Frecuencia de visita	%	Cantidad de visitas al año (comunas sector oriente)	Total de visitas al año (comunas sector oriente)
Total visitas		0,96	889.335

Ilustración 4: Histograma estimado de frecuencia de visitas al dentista para las comunas del sector oriente



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 = 889.335 x 0,96 x \$111.169 = 94.911.823.310 pesos al año.

Es decir, el mercado potencial para este estudio corresponde a 94.911 Millones de pesos al año.

8.3. Análisis de los pacientes

8.3.1. Análisis de pacientes actuales de Clínica Oral Blank

A continuación, se analizarán los pacientes de la clínica Oral Blank, con el fin de contextualizar sus necesidades, información que será útil y servirá como base a la planificación estratégica de crecimiento. La información fue

obtenida luego de recopilar información de la plataforma de administración que se utiliza para el ingreso y seguimiento de tratamientos.

Durante el año 2019, la Clínica atendió a 498 pacientes, dentro de los cuales se logra identificar un grupo de 44 pacientes que explican el 50% de las ventas anuales. De estos el 45% son mujeres y 55% hombres, la edad promedio de este grupo es de 54 años y son pacientes que por lo general asisten a la clínica en búsqueda de una solución integral, en el 77% de los casos se realizan rehabilitaciones orales completas que involucran a otra especialidad, la mayoría va acompañada de implantología.

Son pacientes que llegan por recomendaciones o publicidad que la clínica publica en redes sociales como Instagram, pertenecen a un estrato socioeconómico de clase media y manifiestan haber tenido malas experiencias en otros centros de salud. Les llama la atención la tecnología que se utiliza en Oral Blank, sobre todo las técnicas relacionadas a realizar tratamientos odontológicos sin dolor.

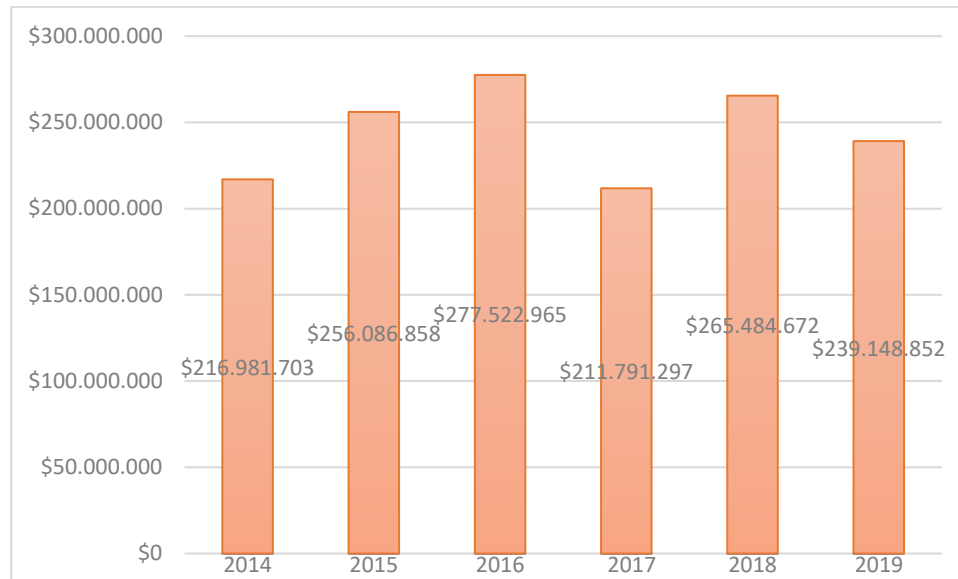
Tabla 5: Ventas grupo de 44 pacientes, representa el 50% de venta total de la clínica

Especialidad	Distribución	Ventas 2019 (CLP)
Rehabilitación oral	53,3%	\$ 63.645.850
Implantología	37,2%	\$ 44.487.000
Endodoncia	4,8%	\$ 5.737.000
Ortodoncia	4,3%	\$ 5.109.325
Odontología estética	0,3%	\$ 350.000
Odontopediatría	0,1%	\$ 87.750
General	0,0%	\$ 46.800
Total		\$ 119.463.725

Fuente: Elaboración propia. Datos recopilados de la plataforma de administración dentalink

Con respecto al crecimiento de la clínica al comparar las ventas totales registradas durante el año 2019 con respecto a los ingresos del año 2014, podemos observar en la tabla número 3, un crecimiento de sólo un 10,2% , esto sin considerar los efectos de inflación, ajustes de renta, arriendos, inversiones realizadas en este periodo e incremento de costos en materiales.

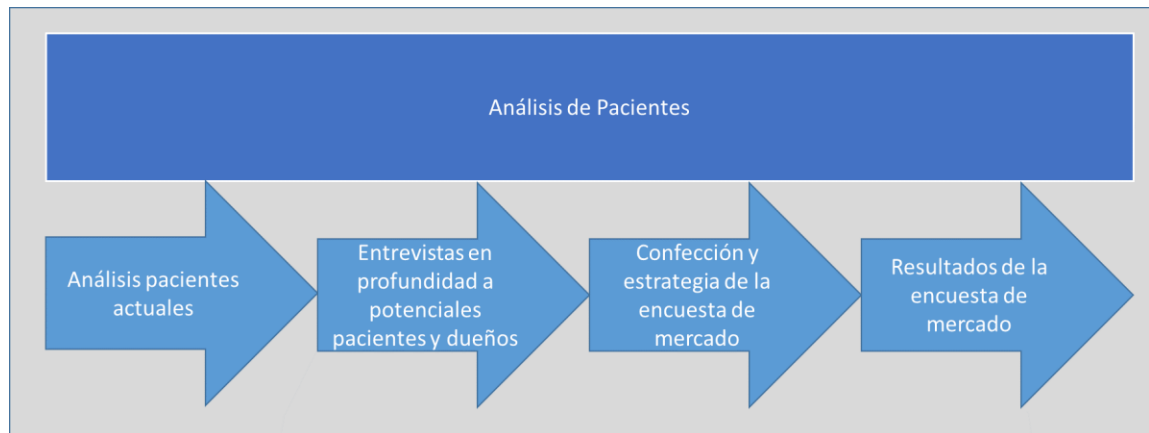
Ilustración 5: Ventas anuales de la clínica



Fuente: Elaboración propia. Datos recopilados de la plataforma de administración dentalink

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.

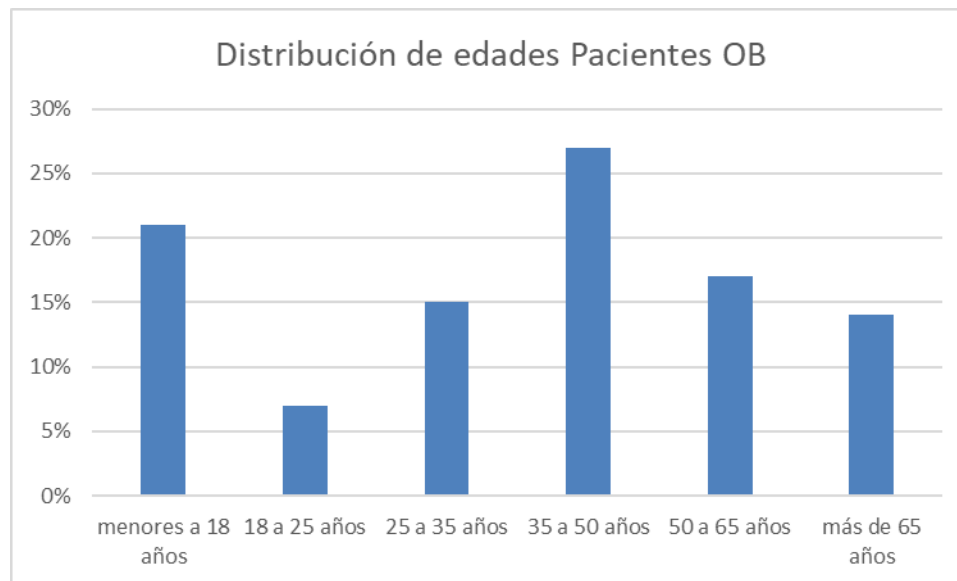
Ilustración 6: Estrategia de Análisis de Clientes



8.3.2. Edad de los pacientes actuales de clínica Oral Blank

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:

Ilustración 7: Distribución de edades de los pacientes de la Clínica ORAL BLANK



Como se observa en la figura anterior, existe una dispersión en la información, lo que no permite concluir cuales 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:

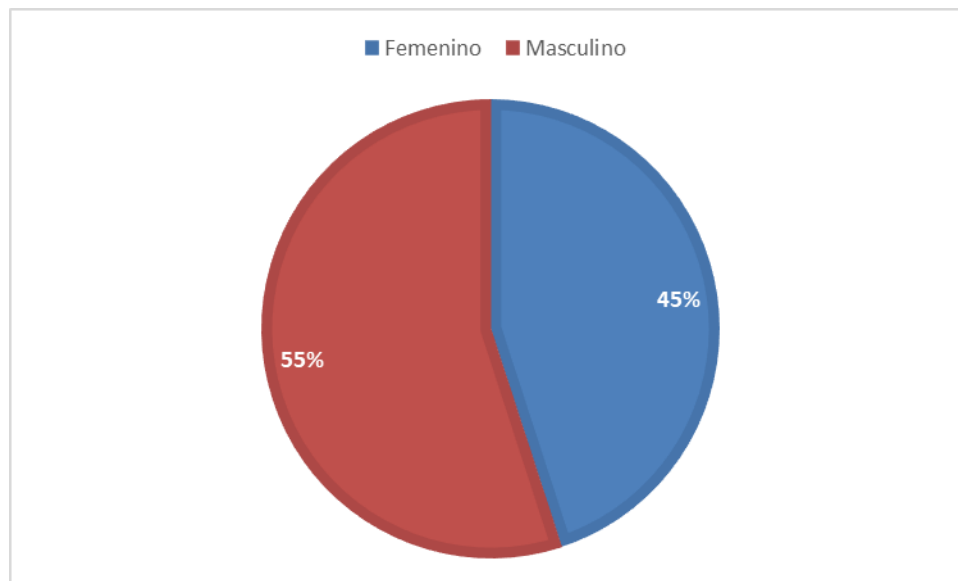
- Un 28% de los pacientes posiblemente están en “etapa de estudiantes” (menores de 25 años)
- Un 58% de los pacientes posiblemente están en “etapa productiva” (entre 25 y 65 años)
- Un 14% de los pacientes posiblemente están jubilados o próximos.

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.

8.3.3. Sexo de los pacientes

Para una muestra de 1.806 pacientes contenidos en la base de datos de la clínica, se establece la siguiente figura donde se ilustra la distribución por sexo:

Ilustración 8: Distribución de pacientes de la Clínica ORAL BLANK según el sexo



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

8.3.4. Comunas de residencia

La información expuesta en el gráfico de la Figura (demanda), 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 reside en la comuna de Vitacura

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.

8.3.5. Entrevistas en Profundidad

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

- 1 Cliente actual de la clínica
- 3 Potenciales clientes
- Dueños de la clínica ORAL BLANK

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, 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 ORAL BLANK.

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)

8.3.6. Confección y Estrategia de Encuesta de Mercado

Luego de tener una idea general de los pacientes de la Clínica Oral Blank (ORAL BLANK), en relación a 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, que es lo que los clientes consideran al momento de elegir una clínica dental por sobre otra, se puede con seguridad confeccionar 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 que 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 cuáles son los competidores más relevantes de la Clínica ORAL BLANK. 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 que atributos son relevantes al momento de escoger donde atenderse. El listado de atributos será ayudado por el tipo de encuesta, es decir esta 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 qué posición está la marca de la clínica ORAL BLANK respecto a su competencia. Además, se aprovechó la encuesta, para permitir a los pacientes de

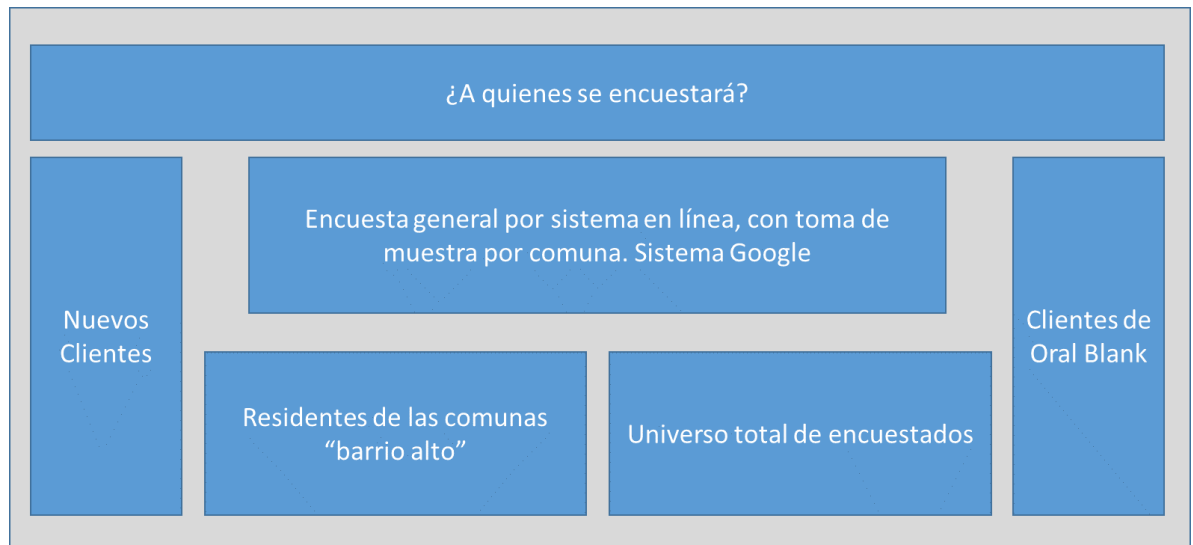
la clínica que evalúen el servicio y den a conocer que imagen tienen de esta marca.

- **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:

Ilustración 9: Estrategia de difusión de encuesta de mercado



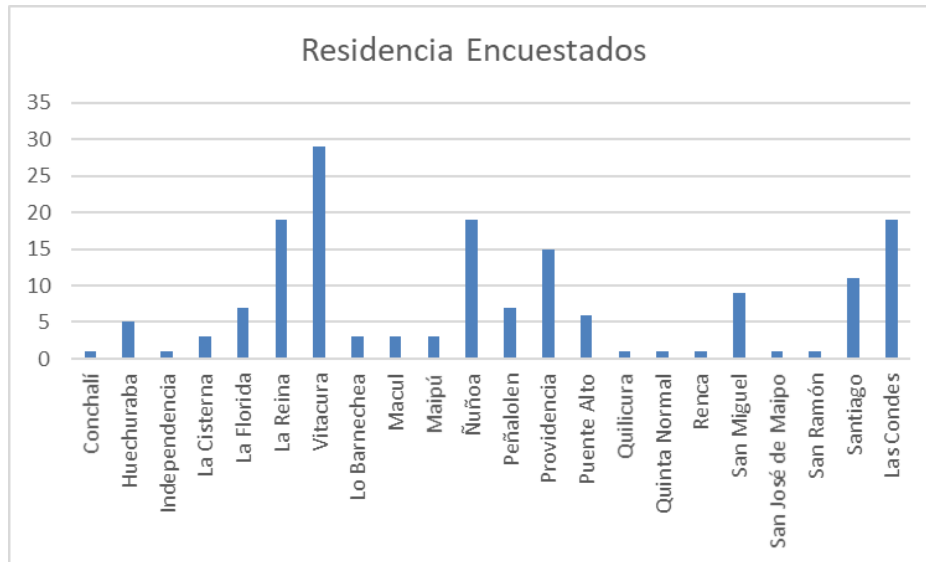
8.3.7. Resultados de la Encuesta de Mercado

Los resultados tabulados y representados en gráficos se encuentran en el Anexo 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:

Residencia de los Encuestados

Del universo de encuestados (165 personas), tenemos:

Ilustración 10: 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 ORAL BLANK	30	Permite concluir respecto a la opinión de los pacientes de ORAL BLANK
	Residencia Barrio Alto Última visita al dentista menor a 2	45	Permite concluir respecto a la opinión de los potenciales clientes de ORAL BLANK (sin

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

Con esta definición de la información y para un análisis metódico, ordenado y simple de entender, se utilizará la metodología anteriormente descrita:

Frecuencia y motivos de uso del servicio

Basados en las preguntas 1,2,3 y 4 de la encuesta (Anexos), 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.

Recordación de marcas

La pregunta 14 de la encuesta (Anexos) se enfocan en investigar que marcas reconoce el encuestado para el servicio dental, dentro de un listado de 28 Clínicas cercanas geográficamente a la clínica ORAL BLANK. 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 ORAL BLANK y que declaran que su última visita al dentista fue en un periodo menor a dos años, en orden descendente, son:
 - Clínica ORAL BLANK (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 ORAL BLANK 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 ORAL BLANK), ya que, frente a la intención de cambio de clínica, son las mencionadas en esta clasificación las que provocarían una eventual fuga de clientes.

Atributos de decisión

La pregunta 9 de la encuesta (Anexos) 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 ORAL BLANK, 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 ORAL BLANK, 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 ha atendido en la clínica ORAL BLANK, valora 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.

Quienes deciden o quienes influyen

La pregunta 5 de la encuesta (Anexos) 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.

Posicionamiento o imagen de las marcas

Las preguntas 14, 15 y 16 de la encuesta (Anexos) 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 Oral Blank.

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 Oral Blank”, 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 ORAL BLANK, 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 ORAL BLANK, 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 Oral Blank (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%)

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%)

8.4. Análisis de Competidores relevantes

En primera instancia y según información proporcionada por los profesionales de Oral Blank, la competencia directa de la clínica está conformada principalmente por algunos de los 49 centros de atención que están ubicados en el mismo edificio. Cabe indicar que en su mayoría son dependencias odontológicas de tamaño medio (con un máximo de 4 boxes de atención) y el resto son centros pequeños (con no más de dos boxes de atención).

En base a ello, se identifican las clínicas Zenclinic, Alto Cordillera y Dentalpro como los centros con características similares a Oral Blank en cuanto a infraestructura, número de boxes y profesionales, tecnología y diversidad de especialidades y bajo los mismos estándares

En cuanto a los medios de comunicación, según los profesionales de la clínica, habitualmente se utiliza el “boca a boca”, a lo que se suman actualmente las redes sociales como Fanpage de Facebook e Instagram, sin visualizar una estrategia de marketing que sustente su utilización.

A saber, la clínica DentalPro invierte en anuncios en el buscador Google. Su perfil de Instagram tiene 726 seguidores, cuya última publicación fue en agosto de 2018, mientras que su Fanpage de Facebook cuenta con 770 seguidores.

En cuanto a la Clínica Alto Cordillera dispone de una cuenta de Instagram con 851 seguidores y contenidos actualizados. En cuanto a Facebook, solo mantienen una página personal con 771 seguidores.

Por otro lado, ZenClinic mantiene activa su Fanpage de Facebook con 1.374 seguidores. Sin embargo, su perfil de Instagram es el medio más activo, con más de 12 mil seguidores.

Ahora bien, luego de aplicar la encuesta de mercado los resultados nos indicaron que los pacientes en realidad consideran otras marcas a la hora de tomar una decisión de visita al dentista. Las marcas que resuenan son las de los mega prestadores como uno salud, integramedica y megasalud.

De acuerdo al estudio llevado a cabo, se logró identificar características similares entre ellos y sin una diferenciación clara entre lo que cada uno ofrece:

Tabla 7: Análisis de características marcas relevantes

Prestador	Cobertura	Tecnología	Calidad	Precios y Promociones	Convenios
MegaSalud - RedSalud	14 centros dentales en la RM y 17 en regiones.	*Clínicas dentales completamente equipadas. *Cuenta con tecnología Cerec 3D. **Sistema permite realizar modelos de dientes en una sola sesión, con un importante ahorro de tiempo clínico. Anestesia computarizada que reduce el dolor y ansiedad, facilitando la atención dental especialmente en niños	Completo staff de especialistas acreditados, que nos permiten entregarte la seguridad y confianza que tus tratamientos requieren con altos estándares de calidad	Ortodoncia: plan primer año por solo 12 cuotas de \$55.990. Valor total: \$671.880. Campaña exclusiva afiliados Caja los Andes. Incluye * Diagnóstico * 2 radiografías bite wing * Estudio inicial del caso * Brackets Metálicos * Instalación de brackets * Control mensual por un año	Mantiene convenios con la gran mayoría de las instituciones de salud previsional o financiadores de salud. Aranceles preferenciales en consultas médicas y dentales, exámenes de laboratorio e imagenología, procedimientos diagnósticos y terapéuticos

Integramédica	20 centros dentales en la RM y 8 en regiones.	Posee medidas estrictas en materia de bioseguridad, garantizando procedimientos clínicos seguros para todos los pacientes	Numeroso equipo de odontólogos especialistas, quienes cuentan con las mejores capacidades clínicas y humanas para resolver todas las patologías que puedan afectar la zona oral	Ortodoncia: 12 cuotas de \$54.990, con todo medio de pago.	Alianzas comerciales y convenios dentales con diferentes empresas.
Uno Salud	24 centros dentales en la RM y 24 más en regiones.	Cuenta con Cerec **Sistema CAD/CAM (Diseño y Fabricación Guiados por Ordenador). El sistema Cerec es una alternativa a la prótesis convencional sobre diente. A diferencia de lo conocido hasta la fecha, no requiere de la toma de impresiones mediante pastas ni fabricación sobre modelos de yeso. Cada clínica cuenta con equipamientos e insumos de primer nivel.	Tratamientos realizados con productos de la mejor calidad y marcas de renombre internacional. Profesionales altamente capacitados, entrega a sus pacientes una excelente y completa atención. Confortables salas de espera, conexión de internet inalámbrica wifi, aire acondicionado, calefacción central.	Ortodoncia: Desde \$198.000.- Incluye: *Diagnóstico y presupuesto. * Higiene más instrucción de higiene para un correcto cuidado bucal. * Instalación de aparatos metálicos 3M.	Ofrece como complemento al plan de salud, aumentar la cobertura dental de sus usuarios si se incrementa el valor del plan en 0,27UF mensuales por beneficiario.
Global Salud	Cobertura en 22 comunas de la RM y 150 clínicas en todo Chile	Infraestructura de punta	Atención personalizada y un enfoque exclusivo de acuerdo a las necesidades de cada cliente. *Calidad en Clínicas Dentales. *Total comodidad en la asignación de Horas Dentales. *Muy Bajo Tiempo de Espera.	n/r	Red dental 70%: bonifica un 70% del valor de las prestaciones sobre arancel Global Salud en centros médicos en convenio.

Sana Salud	10 centros dentales en la RM y 13 a nivel nacional	Alta seguridad biomédica.	Grupo de profesionales altamente especializados en cada área, de amplia trayectoria y experiencia. Equipamiento técnico y exigentes procedimientos garantizan la mayor exactitud en los diagnósticos y certezas en los resultados, los más altos estándares de calidad.	Implante dental unitario: desde 12 cuotas de \$45.832.-	* Convenios especiales para los diferentes afiliados y trabajadores de empresas * Complemento con cobertura en Red Sana Salud SanaSalud 90%: el objetivo de este Complemento es mantener la salud dental del beneficiario, a través de la asistencia personalizada del equipo dental de Sanasalud, quienes asignarán controles periódicos obligatorios. Posee beneficios como copagos fijos y una cobertura base de 80% más una bonificación extra del 10%, en caso de asistir periódicamente a todos los controles.
------------	--	---------------------------	---	---	---

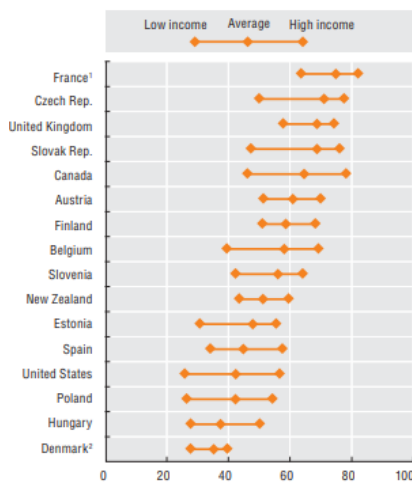
Es importante destacar también la participación de los mega prestadores más pequeños que entran en esta misma categoría. Aunque su cantidad de centros es reducida, centros dentales como Mora Pavic, Dentistry, Dentigamen, Redental y Dentix son clínicas con modelos de negocios y estrategias similares a las de los grandes competidores antes mencionados.

8.5. Diagnóstico Internacional

La Organización Mundial de la Salud (OMS) define la salud dental como la ausencia de enfermedades y trastornos que afectan boca, cavidad bucal y dientes, como cáncer de boca o garganta, llagas bucales, defectos congénitos como labio leporino o paladar hendido, enfermedades periodontales, caries dental, dolor orofacial crónico, entre otros. La enfermedad bucal más perjudicial, dañina y masiva a nivel mundial son las caries y presenta el desafío más importante para la odontología. Según datos expuestos en la nota informativa 318 de la OMS, el 60% - 90% de los escolares y casi el 100% de los adultos tienen caries dental en todo el mundo. Las consecuencias de una mala salud bucal son muy variadas, dentro de las cuales encontramos, dificultad al comer, dificultad al dormir, impacto en el crecimiento de los menores de edad, desmedro en la calidad de vida, entre otros y es la causa principal de ausentismo escolar y laboral.

Respecto a la relación de la presencia de caries y el nivel de ingreso del país, no se aprecia una relación clara en cuanto a la aparición de las caries, pero si en el tratamiento de éstas, siendo los países con mayor ingreso los que presentan mayor cuidado y preocupación por la salud bucal respecto a los de menor ingreso. Otra enfermedad bucal común son las enfermedades periodontales graves, que pueden tener como resultado la pérdida de alguna pieza dental. Esto afecta entre un 15% - 20% de los adultos de edad media (35-44 años) (Salud, 2012). Con relación a la pérdida de piezas dentales, alrededor de un 30% de la población mundial con edades comprendidas entre los 65 y los 74 años no tienen dientes naturales (Salud, 2012). Por otra parte, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) plantea que el promedio de visitas al año al odontólogo es de 1,38 veces al año para países desarrollados y la probabilidad de visita a un odontólogo por nivel de ingreso es como se muestra en la ilustración número 2.

Ilustración 11: Probabilidad de visita al odontólogo por nivel de ingreso



Fuente: OECD.health glance <http://dx.doi.org/10.1787/888932918681>

Si pensamos que por nivel de ingreso Chile, se encuentra bajo toda la lista de países que se muestra en la figura número 3, podemos señalar que la probabilidad de visita al odontólogo por parte de la población es baja.

El estudio que realizaré se concentrará en visitar sitios web de clínicas internacionales y entrevistar a profesionales del rubro que conozcan nuevas tecnologías para evaluar su incorporación en el negocio.

Luego del análisis se pudo observar que las clínicas odontológicas que destacan a nivel internacional generalmente concentran su atención en un público objetivo e incorporan tecnología en sus tratamientos para diferenciarse de la competencia.

Como por ejemplo una de las clínicas que llamó la atención fue Sara Bureu en España cuyo concepto se asimila a lo que buscamos en Oral Blank, odontología no 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:

- 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.



8.6. 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.

8.6.1. Análisis PEST

Factores políticos.

En 1981 se promulgó en Chile la "Ley General de Universidades" que generó un cambio en el escenario en el cual se desenvolvería el sistema de educación superior a partir de ese momento. Los objetivos de dicha reforma fueron expandir la matrícula, diversificar el sistema y estimular la competencia entre las instituciones, por tanto, se autorizó la creación de universidades privadas, así como de nuevas instituciones no-universitarias de educación superior llamados institutos profesionales (IP) y centros de formación técnica (CFT).

Desde la promulgación de esta reforma la carrera de odontología no sólo quedó al arbitrio del mercado y sin mayores exigencias de calidad, sino que, ante la gran cantidad y exceso de profesionales egresados, ha comenzado a producirse una progresiva precariedad laboral, así como problemas en la calidad de los profesionales que egresan año a año.

Según el Ministerio de Educación (Mineduc, 2015), el sistema de educación superior chileno está conformado por 60 universidades, 25 de las cuales pertenecen al Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas (CRUCH), donde 16 son estatales y 9 privadas. Las 35 universidades restantes son privadas.

En relación a la carrera de Odontología, en Chile se ofrecen 39 programas adscritos, de los cuales nueve son de universidades del Consejo de Rectores de Universidades Chilenas (CRUCH) y los 30 restantes son de instituciones privadas fuera de dicho organismo. De todos estos programas, solo 11 universidades tienen sus programas odontológicos acreditados: seis corresponden a universidades del CRUCH y 5 cinco a universidades privadas

Esta falta de regulación ha contribuido en las últimas dos décadas al explosivo crecimiento de profesionales matriculados en la carrera y "ha perjudicado la capacidad de contabilizar y establecer de forma certera el número de profesionales odontólogos que hay actualmente en Chile".

Sin embargo, en los últimos años se han realizado proyecciones estimativas con los datos y cifras proporcionados por organizaciones y actores relevantes del gremio. Según datos del Ministerio de la Salud de Chile (MINSAL, 2016), del 2007 al 2015, la cantidad de alumnos matriculados en la carrera de Odontología tuvo un crecimiento del 20% con una tasa de titulación de 2.000 estudiantes por año en promedio.

Por su parte, la Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) recomiendan la existencia de un odontólogo por cada 2 mil habitantes aproximadamente. En el país, según cifras de la Superintendencia de Salud de Chile (2018) actualmente existen 22.550 cirujanos dentales inscritos de los cuales 6.321 poseen una o más especialidades de la odontología inscritas en el Registro Nacional de Prestadores Individuales (RNPI). Si tomamos en consideración el Censo realizado en el 2017, Chile tiene una población de 17.574.003 habitantes, por tanto, se puede estimar que existe un odontólogo por cada 779 personas, lo que implica una sobre oferta del 157% de profesionales de este rubro en el país.

Este porcentaje se incrementa si además se considera la llegada de dentistas extranjeros principalmente de Colombia, Ecuador, Venezuela, Cuba, Argentina y Bolivia, y la poca apertura de nuevos cupos laborales tanto en el sector público como privado

Ante este escenario, el 24 de enero del 2018, la Cámara de Diputados aprobó las indicaciones emanadas del Senado al proyecto de ley sobre educación superior, entre las que se incluye la obligatoriedad de la acreditación a los programas de estudios en Odontología. Esto queda consagrado en el Artículo 27, que al igual que Medicina y Pedagogía, la carrera de Cirujano Dentista debe acreditarse obligatoriamente para impartirse. (Colegio de Cirujano Dentistas de Chile. 2018, Acreditación Obligatoria en Odontología fue despachada por el Congreso Nacional)

Factores económicos.

Con el creciente número de dentistas en Chile que no son absorbidos por el sistema público de salud, los beneficiados han sido las grandes clínicas odontológicas particulares (mega prestadores). Según el Dr. Patricio Palavicino, cirujano dentista encargado de la Unidad de Calidad Asistencial del Centro Médico Militar de Santiago, en el sistema privado de salud la estabilidad laboral es escasa; se trabaja a porcentaje por tratamiento realizado, llegando éste, en muchas ocasiones, a menos del 30% de ganancia o pago de honorarios para el profesional, en donde incluso es éste el que debe aportar el material odontológico (y no la clínica para la que presta servicios), priorizando el volumen de acciones odontológicas sobre la calidad y la ética en la atención. De esta manera, el odontólogo queda desprovisto de un contrato, de previsión y protección en el trabajo, viéndose obligado en ocasiones a realizar tratamientos reñidos con la ética sobre la necesidad de obtener recursos para su sustento personal y familiar, y por otro lado, para cubrir la considerable deuda que muchos contraen durante su formación universitaria.

En relación a esta situación, el Colegio de Dentistas de Chile presentó el 2017 una denuncia ante el Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC) contra los mega prestadores de salud, que inflan sus precios de lista para luego ofrecer supuestos descuentos que no son tales, desinformando a pacientes que terminan pagando más que en otras clínicas. (Denuncian ante Sernac prestadores dentales por “inflar presupuestos” y “falsos descuentos”. (24 de noviembre de 2017. Cooperativa.cl.)

El Dr. Jaime Acuña, ex presidente y actual vicepresidente del Colegio de Dentistas (2018), acusó que el engaño es avalado por las ISAPRES a las cuales los grandes prestadores están integrados verticalmente. Acuña afirma que "durante todos los días del año, un mega prestador, a través de su isapre ofrece grandes descuentos de 50, 60, 70, 80 por ciento y generan un presupuesto final que hace pensar al beneficiario de la isapre que está recibiendo un gran beneficio”

Factores socioculturales.

Según el último Estudio de Preferencias Sociales para definir las Garantías Explícitas en Salud (GES) 2016, el 27% de los chilenos nunca ha ido al dentista o no lo hace en los últimos cinco años. En sectores más altos, este número llega al 15%, mientras que en ciudadanos de menos recursos la cifra alcanza a un 44%. (Citado en Nazzari, Claudia. 2018. ¿Cómo está la situación de la salud bucal en Chile? <http://www.amedic.cl>)

El estudio reveló además la prevalencia de condiciones bucales en todos los rangos etarios del país. Las caries están presentes en un 16,8% de los niños de dos años, en un 49,6% en los de cuatro años, en un 70,4% en los de seis años y en un 62,5% en los 12 años. Estos resultados ponen en evidencia que a medida que aumenta la edad, también lo hace el mal estado de la dentadura y salud bucal en general. En el mismo sondeo se determinó que sólo un uno por ciento de la población de más de 64 años tiene todos sus dientes y entre los mayores de 64, es apenas el 0,7%. (Citado en Charpentier, Denisse. 2016. La mala salud bucal de los chilenos. , <http://biobiochile.cl>)

Por su parte, la Encuesta Nacional de Salud (ENS, 2016- 2017) indica que el cuidado dental no es algo prioritario entre los chilenos. El 53,8% de la población estima que tiene una salud bucal regular, mala o muy mala; mientras que el 52,8% reconoce que hace más de un año no visita al dentista, y el 2,2% no lo ha hecho nunca. (Encuesta Nacional de Salud, Ministerio de Salud (2016-2017. https://www.cooperativa.cl/noticias/site/artic/20180131/asocfile/20180131233128/2_resultados_ens_minsal_31_01_2018.pdf)

Por su parte, el Presidente del Colegio de Dentistas, Dr. Rolando Danyau Isla, asevera que “el principal problema, en todo el país, es la poca cobertura de FONASA y la necesidad de crear más cargos odontológicos, ya que existe un déficit de dentistas en el sistema público y, en general, las encuestas y mediciones demuestran que la ciudadanía demanda un mayor acceso a prestaciones dentales”. (Citado en Nazzal, Claudia. 2018. ¿Cómo está la situación de la salud bucal el Chile? <http://www.amedic.cl>)

Por otro lado, según estadísticas de FONASA (2014) en Chile el 76,5% de la población se atiende en el sistema público y el 23,5% en el sistema privado u otros. Si se siguen las recomendaciones de la OMS y la OCDE, de un dentista por cada dos mil habitantes, se requerirían cerca de siete mil dentistas en el sistema público para cubrir la demanda. Sin embargo, actualmente en el sector hay un déficit de aproximadamente el 39%. Por su parte, en el sector privado se necesitarían 2.345 profesionales, pero a diferencia del sistema público, existe una relación de un dentista por cada 247 habitantes aproximadamente, lo que se traduce en una sobre oferta por encima del 800% en este sector.

Factores tecnológicos.

Las alternativas de tratamiento en el mercado dental en Chile son cada vez más variadas y los avances tecnológicos e innovaciones han mejorado el ejercicio de la salud dental, permitiendo hacer procedimientos más confiables y amigables con el paciente en menor tiempo.

Según el ex presidente del Departamento Científico del Colegio de Cirujano Dentistas de Chile, Roberto Iribarra, desde el punto de vista de la praxis profesional, se observa un marcado interés por la rehabilitación integral del paciente, reflejado en diagnósticos y tratamientos más completos.

Por su parte, el Implantólogo y gerente de Clínicas Odontológicas BYO, Dr. Gonzalo Guarda afirma que, en el ámbito de la restauración dental, la tecnología CAD/ CAM (siglas en inglés que significan: Diseño Asistido por Computadora y Manufactura Asistida por Computación) ha tomado fuerza. Según el Dr. Guarda “hoy se toma una impresión digital con una cámara de fotos, y una máquina en el laboratorio talla el diente en cinco o diez minutos, quedando listo para instalarse. Gracias a la innovación, es posible diseñar la cirugía en el computador, lo que permite al cirujano dentista estar muy preparado, antes de la cirugía”.

Así como las técnicas han avanzado, también lo han hecho los equipamientos necesarios. Según el Dr. Ibarra “los materiales que se utilizan están en constante perfeccionamiento, para así conseguir efectos

estéticos más naturales y que cuenten con resistencia compatible con la función masticatoria. (Romo, F. 2017. Tendencias e Innovaciones en Odontología. La Tercera Especiales. <https://www.pressreader.com/chile/la-tercera-especiales>).

8.6.2. Aranceles referenciales

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 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 8: Valor UCO por acción

Descripción de la acción	UCO	Valor
Acciones de Carácter General		
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

Descripción de la acción	UCO	Valor
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
Acciones de Prevención, intercepción e higiene		
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:

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. Entre un 30% a un 60%

8.7. Análisis de la industria (PORTER)

A continuación, se analizará la industria mediante un análisis de Porter, previo a la explicación de cada punto se mostrará un recuadro con la cuantificación realizada.

- Barreras de Entrada:** Se determina un nivel medio bajo de barreras de entrada a la industria, lo que significa un nivel de atractivo de medio-alto, ya que la principal barrera de entrada corresponde a la inversión en infraestructura y equipos necesarios para la operación del centro odontológico. La infraestructura puede ser una oficina comercial desde 80 mt² la cual requiere de transformaciones internas para generar el layout del centro odontológico; y los equipos

requeridos, principalmente sillones dentales y equipos de rayos X, los cuales son bastante estándar dentro de la industria, con diferencias mayormente en la calidad de los equipos. Es requerido cierto conocimiento especializado en odontología para tomar algunas de las decisiones de inversión en equipos. Por otro lado, la operación de una clínica odontológica tiene una estructura de costos con un alto porcentaje costos variables, por lo tanto, no existen mayores economías de escala.

Barreras de entrada	No atractivo	Medio	Atractivo
	Alto	Medio	Bajo
Relevante Inversión en equipos e infr		1	
Conocimientos especializados		1	
Economías de escala			1
Identidad de marca			1
Alto % de costos fijos			1
Reacción esperada de competidores		1	
Protección y regulación de la industria		1	
	0	4	3
	0%	57%	43%

- Barreras a la Salida:** Se consideran barreras de nivel medio para salir de la industria, lo que significa un nivel de atractivo medio para la industria, debido a que en caso de requerir salir del mercado, existe un importante impacto negativo en el valor de los activos del centro odontológico, especialmente los correspondientes a equipamiento, los cuales tienen un alto grado de especialización, exclusivamente para la industria odontológica, por lo tanto el valor de liquidación de los mismos se podría ver deteriorado, siendo que no existe un importante mercado secundario de equipos e insumos odontológicos. Adicional a lo anterior, no existen otros factores que puedan afectar de forma importante la decisión de salida del negocio.

Barreras de salida	No atractivo	Medio	Atractivo
	Alto	Medio	Bajo
Especialización de activos	1		
Barreras emocionales		1	
Restricciones gubern y sociales			1
Valor de liquidación de activos	1		
	2	1	1
	50%	25%	25%

- Poder de los Compradores:** Existe un nivel medio-alto en el poder de los compradores, lo que específicamente entrega un bajo atractivo para la industria. Los compradores corresponden a los pacientes del centro odontológico, los cuales tienen una alta sensibilidad a los precios por los servicios ofrecidos, específicamente al valor recibido versus el costo pagado, y normalmente se realizan presupuestos de forma gratuita a cada paciente, los cuales pueden ser comparables con la competencia; adicional a un muy bajo costo de cambio a otro centro de atención odontológica para procedimientos estándar, en el caso de procedimientos más complejos es probable que se requiera el término del tratamiento en el mismo centro odontológico, pero posteriormente el consumidor tendrá la facilidad para cambiar de centro odontológico para una futura atención. Por otro lado, para un centro odontológico, el volumen de compra de cada paciente es muy bajo dentro del total de ventas del centro odontológico, es decir, existe una importante atomización de los ingresos por paciente, lo que tiene como ventaja una muy baja dependencia de pacientes específicos, y con ello se compensa en parte el alto poder de los compradores.

Poder de los compradores	No atractivo	Medio	Atractivo
	Alto	Medio	Bajo

Volumen de compra			1
Sensibilidad al precio	1		
Costo de cambio	1		
Identificación con la marca		1	
Impacto en la calidad de servicio	1		
	3	1	1
	60%	20%	20%

- Poder de los Proveedores:** Se determina un bajo nivel del poder de los proveedores, lo que implica un alto atractivo para la industria, ya que dado el modelo de negocio del centro de atención odontológico, el principal proveedor de servicios al centro odontológico son los propios odontólogos, y según estadísticas a nivel nacional, existe una alta disponibilidad de profesionales odontólogos para trabajar en el sector privado de la salud bucal, por lo tanto el acceso a la contratación de odontólogos de calidad y con diferentes especialidades no es considerado como un factor de dificultad para la operación de un centro odontológico. Adicionalmente, respecto a proveedores requeridos para operación, correspondiente a los insumos dentales, existe una amplia oferta y baja concentración de diferentes proveedores, con los cuales se podría negociar condiciones comerciales acordes al negocio.

Poder de los proveedores	No atractivo	Medio	Atractivo
	Alto	Medio	Bajo
Disponibilidad de odontólogos			1
Oferta de insumos dentales			1
Costo de cambio de proveedores			1
Insumos y odont. Como % de costos variables	1		
Niveles de concentración de proveedores			1

1	0	4
20%	0%	80%

- Sustitutos:** El nivel de sustitutos es de bajo-medio, lo que indica un alto atractivo para la industria, debido que, para los centros de atención odontológica, los sustitutos son el otro modelo de negocios para la satisfacción de la necesidad de salud bucal. Los factores motivadores y de generación de valor de los sustitutos, difieren de los de los centros odontológicos, ya que los primeros apelan a factores de confianza personal y de relación/conocimiento del consumidor, mientras que los centros odontológicos ofrecen otros factores generadores de valor que los sustitutos generalmente no pueden entregar al consumidor, como son mayor tecnología, amplia disponibilidad de especialidades (servicio integral), convenios de precios y facilidades de pagados, entre otros, por lo tanto se determina que la propensión de cambio del consumidor que actualmente se atiende en un centro odontológico al sustituto es baja.

Sustitutos	No atractivo	Medio	Atractivo
	Alto	Medio	Bajo
Disponibilidad de odont. Independientes	1		
Costo de cambio			1
Calidad comparativa		1	
Propensión del comprador al sustituto			1
	1	1	2
	25%	25%	50%

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

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

Rivalidad Competitiva	No atractivo	Medio	Atractivo
	Alto	Medio	Bajo
Crecimiento de la industria	1		
Nivel de costos fijos			1
Calidad producto/servicio	1		
Identidad de marca		1	
Concentración : actor dominante	1		
Disponibilidad de información		1	
Frecuencia de guerra de precios		1	
Costo de cambio	1		
	4	3	1
	50%	38%	13%

8.8. Análisis Interno

8.8.1. Antecedentes Generales de la Clínica Odontológica Oral Blank

Oral Blank se ubica en Santiago, Región Metropolitana, específicamente en la comuna de Vitacura. Las atenciones relacionadas a la clínica se realizan bajo el respaldo de uno de sus dueños, el Doctor Gustavo Mazzey, especialista en Implantología y periodoncia, de reconocida experiencia y trayectoria profesional dentro y fuera de Chile, con el objetivo de transformarse en una clínica reconocida por su alta calidad de atención, por entregar la mejor experiencia de servicio y por cobrar precios éticos a sus pacientes. Con el pasar de los años, las especialidades dentales se fueron incrementando con el ingreso de nuevos especialistas al staff de la clínica.

Actualmente, la clínica cuenta con 7 especialidades dentales entre las cuales se encuentran, endodoncia, implantología, odontología estética,

odontología general, odontopediatría, ortodoncia y rehabilitación oral. Además, la clínica cuenta con diversos tratamientos dentales como cirugía guiada de implantes dentales, diseño de sonrisa, estética facial, implantes dentales, odontopediatría, ortodoncia estética, digital e invisible, periodoncia, rehabilitación oral y terapia asistida con perros.

La clínica cuenta con 4 box dentales completamente equipados, con tecnología de punta. Todos los box cuentan con el sistema de sedación por óxido nitroso cuya aplicación logra que el paciente entre en un estado de sedación consciente, relajándolo absolutamente. Se puede utilizar en personas con temor al dentista, ya que elimina la ansiedad y angustia antes de un tratamiento. Además la clínica cuenta con Sleeper one 5, Equipo de origen Francés, sistema que funciona a través de un microprocesador que controla la cantidad y velocidad del líquido anestésico, el cual no se siente. En Oral Blank se reemplaza la jeringa clásica por sistemas computarizados.

Ubicación

Clínica Oral Blank se encuentra ubicada en la calle Martín de Zamora 4870, comuna de Vitacura. La clínica está emplazada en un edificio, y ésta cuenta con 4 estacionamientos propios y 15 de visitas.

Servicios prestados

La clínica pone a disposición de sus pacientes una serie de servicios que comentaré más adelante. Debido a la historia y modelo de negocio actual la captación de los pacientes está dada en gran medida por la gestión propia de los odontólogos que arriendan, esta proporción es de un 60% / 40%. Donde el 60% de los pacientes que la clínica atiende son por gestión directa de cada odontólogo, siendo el 40% gestión de la captación que realiza la clínica.

Oral Blank de a poco ha realizado gestiones para estimular la demanda de servicios a través de distintos medios. El día de hoy, Oral Blank cuenta con canales de comunicación propios y controlados con el objetivo de comunicarse con sus potenciales y actuales clientes. Tales medios son su página web (www.oralblank.cl), blog y redes sociales creadas en 2016 como Fanpage de Facebook e Instagram.

En Facebook cuenta con 6.292 seguidores, sin embargo, existe una baja interacción en sus publicaciones, teniendo en promedio once interacciones por publicación.

En sus publicaciones se puede visualizar contenido informativo donde se comunican los elementos diferenciadores de la clínica, con el objetivo de captar nuevos pacientes.

Tres veces a la semana se publican contenidos y fotografías de casos de éxito. En dichas publicaciones se habla de los profesionales y sus habilidades dentro de cada una de sus especialidades, la tecnología utilizada en la clínica y las diferentes alternativas de tratamientos.

Por su parte, Instagram tiene 879 seguidores, 66% de los cuales pertenece a cuentas de Santiago y el resto de los seguidores provienen de Viña del mar, Concepción, Rancagua, La Serena.

En cuanto al rango de edad, el 46% corresponde a un público de entre 25 y 34 años, mientras que el 27% pertenecen al segmento 35 a 44 años y el 11% restante, a más de 45 años. Segmentados por sexo, el 35% pertenece a hombres y el 65% a mujeres.

Dado el contenido visualizado en esta red social, se logra identificar que sus publicaciones no tienen un hilo conductor y no se sustenta bajo ninguna estrategia.

La clínica ha utilizado medios off line como revistas (Revista Cosas), con el objetivo de buscar reconocimiento de marca. A través de este medio, se ha contratado publicidad en tres oportunidades desde 2016, con contenidos que se refieren a los avances en cirugía guiada, además de las capacidades dentro de sus especialidades de los profesionales que se desempeñan en la clínica.

Con respecto a sus servicios existe una oferta de valor diferenciada para niños y adolescentes básica y sin elementos de diferenciación con respecto a las demás clínicas del mercado.

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

8.8.2. 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 exponen el listado de equipos asociado al servicio:

- 1 recepción y sala de espera.
- 4 clínicas operativas.
- 1 pabellón y áreas anexas
- Baños de personal y pacientes
- 1 kitchenette
- 1 sala de esterilización.
- Equipos radiográficos
- 4 Sillones dentales
- 1 central de esterilización

La superficie construida de la clínica es de 180 m² en planta. Su diseño es simple y cómodo. Cuenta con 1 pabellón y 4 box clínicos con sillones dentales. Las áreas productivas ocupan cerca del 60% del área total de la clínica. Cabe señalar que el actual modelo de negocio de la clínica es netamente inmobiliario.

Con respecto a la publicidad y el presupuesto destinado para estos efectos está en torno a \$200.000 mensuales y básicamente se destina a realizar anuncios en Facebook e Instagram.

En relación con la cantidad de atenciones promedio mensual que realiza cada dentista en la clínica, se puede observar una dispersión importante entre el número de atenciones efectuadas por cada especialista, el promedio de atenciones realizadas es 12, el mínimo 4 y el máximo 43. Lo que nos indica la concentración de la demanda en algunos profesionales que componen la clínica.

Tabla 9: Atención promedio mensual año 2019

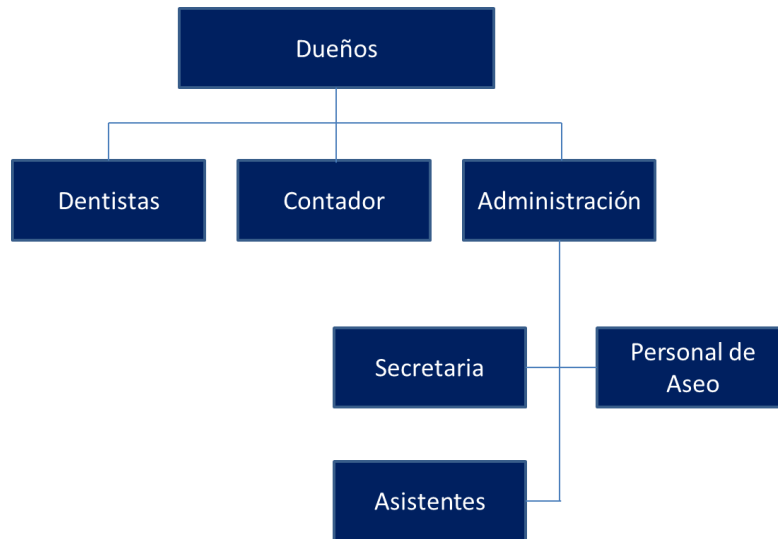
Dentista n°	Atención Promedio mensual año 2019
Dentista 1	43,17
Dentista 2	21,42
Dentista 3	12,50
Dentista 4	10,25
Dentista 5	8,83
Dentista 6	5,91
Dentista 7	5,58
Dentista 8	5,38
Dentista 9	5,25
Dentista 10	4,64

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.

8.8.3. Organigrama actual

Ilustración 12: Organigrama actual clínica Oral Blank



No existe una persona que coordine a los dentistas y realice seguimiento a sus agendas de atención

No existe coordinación centralizada para los turnos de las asistentes dentales.

Sobre carga de trabajo en secretaria, cumple funciones de recepcionista y labores administrativas

La siguiente información corresponde a la situación actual de la clínica y fue levantada mediante entrevistas realizadas a Gustavo Mazzey y Diego Valderrama, dueños de Oral Blank.

8.8.4. Lienzo Canvas actual de la clínica

Actualmente la clínica cuenta con asociaciones claves con distintos sectores e industrias además de actividades claves y recursos que mencionaremos a continuación:

Asociaciones clave:

- Universidad San Sebastián, Gustavo Mazzey dueño de la clínica es Director de Postgrado en Implantología desde hace más de 5 años.

- Proveedores de insumos de alta calidad: Straumann group, alta calidad. Manuel de la Prida, CEO de la empresa es el contacto directo de Oral Blank. Además, trabajan con Gustavo en la Universidad San Sebastián.
- Fundación más sonrisas, Gustavo Mazzey es director de la fundación.
- Relación con laboratorios
- TACOP: Asociación de terapia asistida con perros.

Actividades clave:

- Rehabilitación e implantología, Profesionales de reconocida trayectoria nacional e internacional en estas dos áreas son parte del staff de la clínica
- Gestión rápida con laboratorios dentales

Recursos clave:

- Sillones dentales de última tecnología
- Anestesia computarizada
- Espacio físico, instalaciones modernas

Relaciones con clientes:

- Servicio personalizado
- Contactabilidad 24/7 a través de plataformas digitales
- Comentarios en redes sociales y página web

Canales:

- Información en sitio web y en redes sociales (Instagram)
- Reserva de hora a través de medios digitales
- Servicio de atención en sucursal

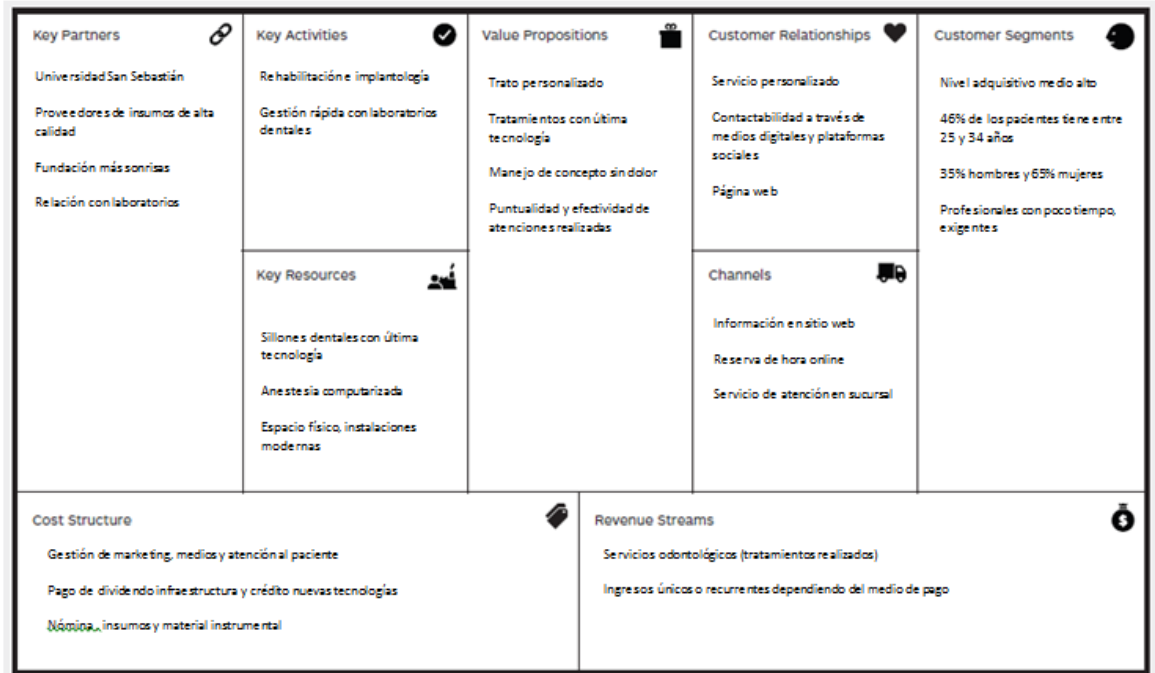
Estructura de costes:

- Gestión de marketing, medios y atención al paciente
- Pago de dividendo infraestructura
- Pago de crédito nueva tecnología
- Nómina
- Insumos y material instrumental

Fuentes de ingreso:

- Servicios odontológicos (tratamientos realizados)
- Pagos únicos o recurrentes dependiendo el medio de pago

Ilustración 13: CANVAS modelo actual de la clínica



8.8.5. Ingresos y costos actuales de la clínica

Ingresos por ventas

Para el año 2019, se obtuvieron ventas totales de aproximadamente 239 millones de pesos (ver tabla 1 para detalles), siendo las 3 acciones dentales que reportaron más ingresos por ventas, Destartraje Supragingival Y Limpieza Coronaria Completa, Restauraciones (Clase I) Una Cara e Instalación Quirúrgica de Implantes Óseo-integrables.

Tabla 10: Principales ingresos por prestaciones dentales realizadas.

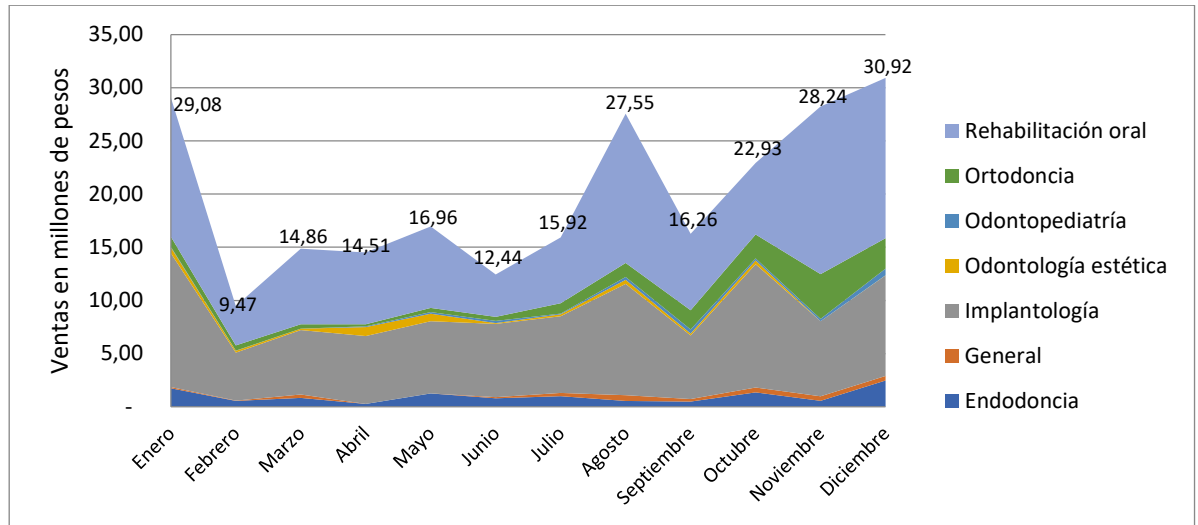
Cantidad vendida	Ventas totales 2019 (CLP)
---------------------	------------------------------

Producto		
Implantes Óseo-integrables	120	\$ 40.584.108
Destartraje Supragingival y limpieza coronaria	288	\$ 20.016.043
Corona Sobre Implante	75	\$ 18.459.499
Restauraciones (Clase I) Una Cara	185	\$ 8.265.259
Injerto de Tejido Óseo Por Diente	28	\$ 7.941.686
Corona de Porcelana	60	\$ 7.441.097
Carillas Porcelana	36	\$ 6.422.558
Restauraciones (Clase II) Dos Cara	134	\$ 6.304.497
Control Aparatos fijos Metálicos	155	\$ 4.738.860
Otros	2087	\$118.975.240
Total		\$ 239.148.852

Fuente: Elaboración propia. Datos recopilados de la plataforma de administración dentalink.

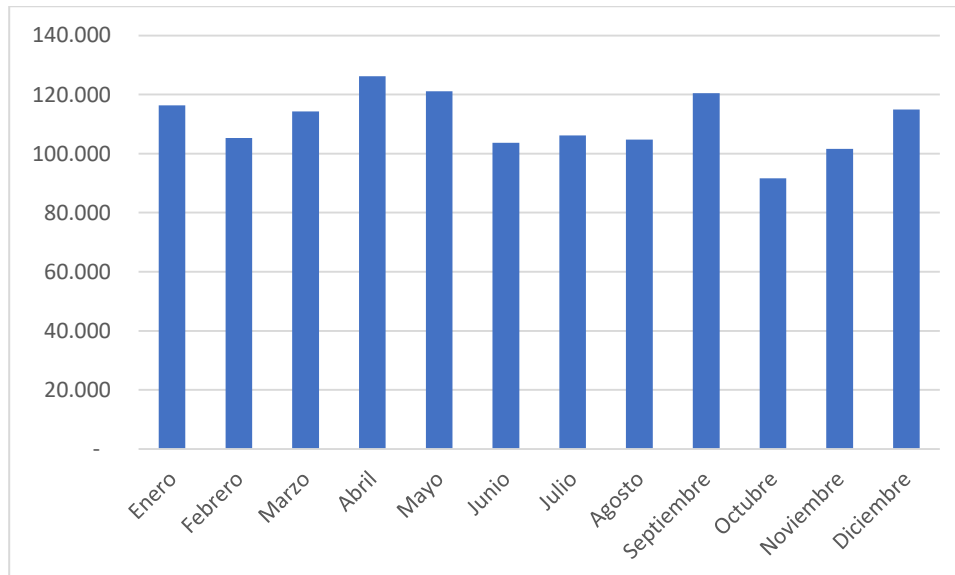
En la figura 2, se puede apreciar las ventas totales, su tendencia y la proporción de ventas según especialidad dental, los meses de mayor ingresos son Noviembre, Diciembre y Enero, cuyas ventas totales se explican principalmente por los ingresos que provee rehabilitación oral e implantología. En cambio, el mes más bajo de ventas es Febrero que coincide con las vacaciones de las personas y la baja afluencia de pacientes en la clínica.

Ilustración 14: Ventas por producto y totales por mes para el año 2019



Fuente: Elaboración propia. Datos recopilados de plataforma Dentalink

Luego de considerar todo este intervalo de tiempo, enero a diciembre del año 2019 y las ventas realizadas puedo obtener un precio promedio por mes de \$ 110.541 con un promedio de prestaciones de 183.

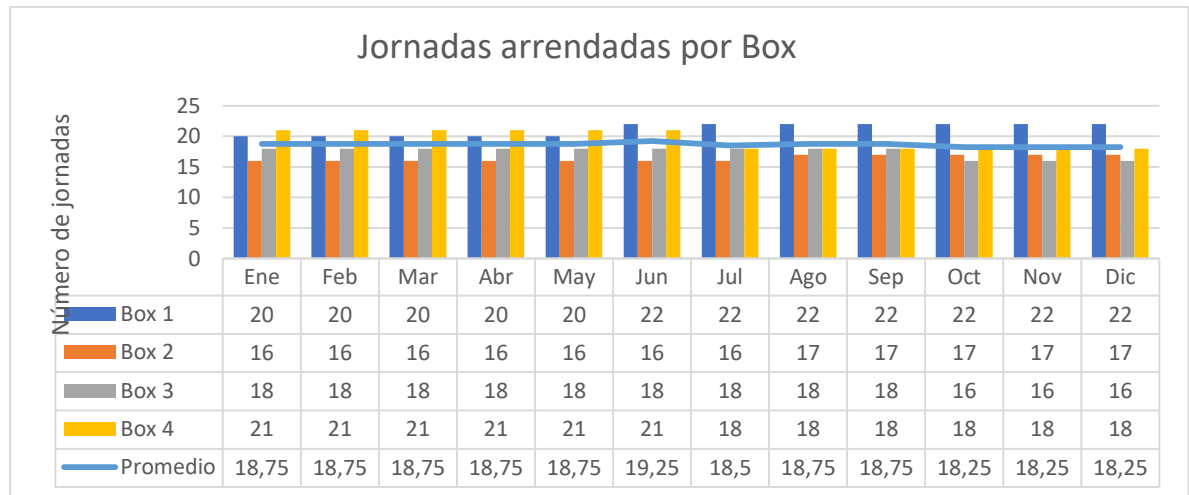


8.8.6. Ingresos por arriendos

Actualmente se arrienda jornadas a los odontólogos, cada jornada comprende un espacio de 4 horas, pudiendo ser en la mañana (09:00 a 13:00) o en la tarde (14:00 a 18:00). El valor de cada jornada es de UF 5 e incluye insumos y asistente dental.

El promedio de jornadas mensuales arrendadas durante el año 2019 fueron 18 lo que deja un espacio considerable para realizar gestión tal como se muestra en el gráfico siguiente:

Ilustración 15: Jornadas arrendadas por Box



Los ingresos producto de estos arriendos considerando los 4 box de atención el año 2019 fueron:

Jornadas	19
Mensual	10.725.083
Anual	128.701.000

8.8.7. Costos

Lo costos asociados a la clínica se obtendrán desde la base de datos registrada en el software Dentalink.

Las categorías se pueden visualizar en la siguiente tabla:

Tabla 11: Categorías de egresos y sus descripciones

Tipo de Gasto o Costo	Descripción
Sueldo Staff	Este ítem incluye todo el pago de sueldos, previsiones, etc. del personal fijo de la clínica (dentistas, asistentes, secretaria, aseo, etc.), además contempla el salario de los dueños de la clínica
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. 90% de las ventas que realizan son de ellos.
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.
Insumos y Materiales	Este ítem considera todos los insumos y materiales necesarios para llevar a cabo la operación de la clínica.
Laboratorios	Este ítem considera todos los egresos producto de trabajos en laboratorios externos a la clínica.
Servicios	Este ítem considera todos los egresos producto de asesorías, asistencia contable, software de administración Dentalink, asesorías de Marketing
Mantenimiento de Infraestructura + equipamiento menor	En este ítem se consideran todos los egresos asociados a jardinería, compras en tiendas, pintura, técnicos de reparación de equipos, gasfiter, extintores, etc. Además, se incluyen los equipos médicos menores, como ampolletas, etc.
Dividendo	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.

La siguiente tabla muestra el detalle de los gastos en promedio que tuvo la clínica durante al año 2019

Tabla 12: Total de Egresos Clínica Oral Blank

Tipo de Costo o Gasto	Variable o Fijo	Promedio Mensual
Sueldo Staff	Fijo	\$4.245.556
Sueldo dentistas asociados	Variable	\$17.936.164
Gastos generales + Cuentas	Fijo	\$685.349
Contribuciones y Patentes	Fijo	\$145.700
Insumos y Materiales	Variable	\$1.041.895
Laboratorio	Variable	\$547.530

Servicios	Fijo	\$434.418
Mantenimiento en Infraestructura + equipamiento	Fijo	\$319.606
Dividendo	Fijo	\$2.600.000

9. Síntesis del Diagnóstico (FODA)

9.1. Fortalezas

Dentro de los factores distintivos de Oral Blank destaca la calidad de sus profesionales altamente especializados. El Dr. Gustavo Mazzey, con más de 15 años de experiencia y promotor de nuevas técnicas odontológicas, es un referente a nivel nacional e internacional dentro de la profesión. Es reconocido y respetado por el gremio, potenciando constantemente y de manera paralela su marca personal. Cabe señalar que el Dr. Mazzey en la actualidad dirige dos postgrados de implantología oral en la Universidad San Sebastián sedes Santiago y Talca. Y es director de la fundación sin fines de lucro Sonrisas, que busca apoyar la promoción de la calidad bucal a nivel social. Por otra parte, es speaker a nivel internacional de renombradas marcas vinculadas a la odontología como Alphabio (Israel) y Nemotec (España), donde se ha posicionado como referente en cirugía guiada por computador, técnica odontológica actualmente de vanguardia en resultados predecibles. Por su parte, el Dr. Valderrama es rehabilitador oral egresado de la Universidad Andrés Bello. Con 8 años de experiencia, ha trabajado perfeccionándose en distintos softwares odontológicos que permiten realizar rehabilitaciones dentales guiadas por computador, acortando los tiempos de trabajo y planificación. Además, ha participado dictando en numerosos congresos, cursos y conferencias en las cuales ha capacitado a profesionales en estas nuevas tecnologías. Lo anterior, posiciona a ambos como referentes de primera categoría en técnicas de cirugía avanzada. Los tratamientos aplicados les permiten entregar mayores beneficios a sus pacientes, como menores tiempos de atención, menor estrés y dolor asociado a los tratamientos odontológicos, a través de tecnología de vanguardia como la anestesia asistida por computador Sleeper One 5. El acceso a ella es gracias a la alianza estratégica con destacados proveedores, entre ellos Alphabio, empresa de insumos odontológicos de primera categoría que le permite a Oral Blank tener acceso privilegiado a esta tecnología. Otro ejemplo del uso de técnicas innovadoras y de vanguardia se evidencia en la alianza que mantiene Oral Blank con TACOP (Terapia Asistida con Perros). Que es parte de una

disciplina aplicada para la integración y mejora de la calidad de vida de las personas. Esta es complementaria y se utiliza con niños y adultos que presentan algún problema de salud mental, física o emocional, también a aquellos que le tienen gran temor al dentista, ampliando de esta manera el público al cual la clínica se dirige

A modo resumen enunciaré algunos puntos destacados encontrados como fortalezas:

- Tecnología de punta entre las que se encuentra sedación por óxido nitroso, anestesia computarizada para minimizar el dolor, etc.
- Profesionales destacados con larga trayectoria nacional e internacional
- Uno de los dueños y dentista de la clínica posee una reconocida trayectoria nacional e internacional, además es director de fundación sonrisas y de postgrados en la universidad San Sebastián
- 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 Vitacura)
- Edificio cuenta con múltiples estacionamientos siendo un tema que no preocupa a los pacientes al visitar la clínica
- Cuenta con pabellón para cirugías menores, sala de rayos, facilitando los tratamientos en un mismo lugar.
- Comportamiento con tendencia inelástica al precio en la curva de demanda (clientes insensibles a los cambios de tarifas)

9.2. Debilidades

Una de las principales debilidades de Oral Blank es el bajo desempeño en la atención otorgada por el personal administrativo, específicamente en el área de recepción. Según Denisse Hernández, administradora de la clínica, el rol de recepción es fundamental dentro de la organización y se visualiza como un nudo crítico donde se identifican deficiencias en las tareas cotidianas, tales como la coordinación de horas de atención, alternativas de profesionales a disposición, entrega de información oportuna a los pacientes como facilidades de pago entre otras. Esto conlleva al descontento de los pacientes quienes se han manifestado mediante reclamos específicamente con diferentes doctores de la clínica, quedando en evidencia en los resultados de las encuestas realizadas a los

profesionales quienes mencionan algunos aspectos a mejorar. Otra debilidad, son las escasas alternativas de pago de los tratamientos en comparación con las facilidades que ofrecen los megas prestadores que van desde 12 a 36 cuotas sin interés, créditos de emergencia de sistemas de cajas de compensación, convenios especiales con ISAPRES, empresas y diversas organizaciones, entre otras. La oferta en cuanto a pago de servicios ofrecida en Oral Blank obliga a que el usuario deba tener al menos un sistema bancario mediante tarjetas de crédito, cheques y/o efectivo para acceder a las prestaciones. Una tercera debilidad identificada es la falta de una estrategia de branding y comunicación que dé valor a la marca. Se utiliza de manera intuitiva las redes sociales (Facebook e Instagram) y sin objetivos claros. Una cuarta debilidad es la baja consideración de los pacientes a la marca, es decir, los pacientes son fieles al profesional tratante y no a la clínica Oral Blank. También se menciona la baja diferenciación en los servicios que se ofrecen en la clínica en comparación a la competencia, por tanto, no se logra visualizar algún elemento que distinga a una de otra.

A modo resumen enunciaré algunos puntos encontrados como debilidades:

- No existen convenios con empresas.
- 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 Re-portabilidad clara y “a la mano”. No existen KPI’s.
- No cuenta con sistemas de bonificación en línea (I-MED)
- Baja utilización de jornadas (boxes dentales)
- 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 tecnologías y marketing
- Cierre de clínica durante parte del mes de febrero, para vacaciones del personal.
- No existe una persona que coordine a los dentistas y realice seguimiento a sus agendas de atención
- No existe coordinación centralizada para los turnos de las asistentes dentales.

9.3. Oportunidades

Una oportunidad es concretar alianzas estratégicas con proveedores relacionados al rubro de la estética que permita ofrecer al paciente no solo el tratamiento odontológico. La idea es otorgar beneficios con descuentos o terapias de relajación o estética integral. La implementación de nuevos accesos que permitan generar cercanía y transparencia a la hora de comunicarse con el paciente es otra de las oportunidades. Esto se puede traducir en la entrega de información de tratamientos, radiografías personales y próximas horas a agendar a través de una nueva plataforma. Esto en definitiva con el fin de generar un lazo directo entre la clínica y el paciente.

Sin duda el incorporar elementos tecnológicos, innovadores y útiles para los pacientes es un área para explorar por la clínica con el objetivo de encontrar elementos diferenciadores.

A modo de enunciar una lista de oportunidades adicionales a las anteriormente descritas, dejo la lista que se puede observar a continuación:

- Creación de un plan de fidelización de los pacientes actuales que más demandan los servicios de la clínica.
- Generar 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 con la tendencia de insensibilidad a los cambios precios en los clientes.
- Utilizar precios diferenciados por horarios.
- Utilizar Software de administración (Dentalink) de manera para generar indicadores de gestión
- Generación de KPI's para medir rendimientos en la cadena de valor.
- Generar convenios con ISAPRES, mediante el sistema I-MED.
- No cerrar la clínica en febrero, buscar personal de reemplazo.
- Servicio de atención de urgencia (telefónica).

9.4. Amenazas

Se destaca la creciente competencia en el mercado privado dada la exponencial sobre oferta de odontólogos, como también la importante

migración de profesionales extranjeros con títulos validados en el país. Según cifras, actualmente un 7,3% de los dentistas que ejercen en el país son de nacionalidad extranjera. Esto ha provocado que la oferta supere la demanda, alcanzando cifras de sobrepoblación odontológica con más de un 800% de profesionales en el sector privado.

El riesgo de cambio en la regulación siempre está presente para las clínicas, las desventajas frente a estrategias agresivas de precio de los megas prestadores y la cultura propia de las personas en Chile con respecto a su salud bucal completan las amenazas que se visualizan.

a modo resumen y adicional a lo anterior enuncio las siguientes amenazas encontradas:

- Baja fidelidad de los pacientes, a la marca Oral Blank.
- Riesgos de demandas de pacientes por Baja cultura de la salud bucal en Chile
- 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 atenciones realizadas producto de ajustes de precio de la competencia.
- Riesgo de robos de equipos e insumos que involucren procesos de inversión extraordinarios.

10. Objetivos de la estrategia

El presente plan tiene como objetivo diseñar un plan estratégico de crecimiento para que la clínica dental Oral Blank logre aumentar las ventas totales en un 100% en cuatro años.

11. Estrategia

11.1. STP Marketing Estratégico

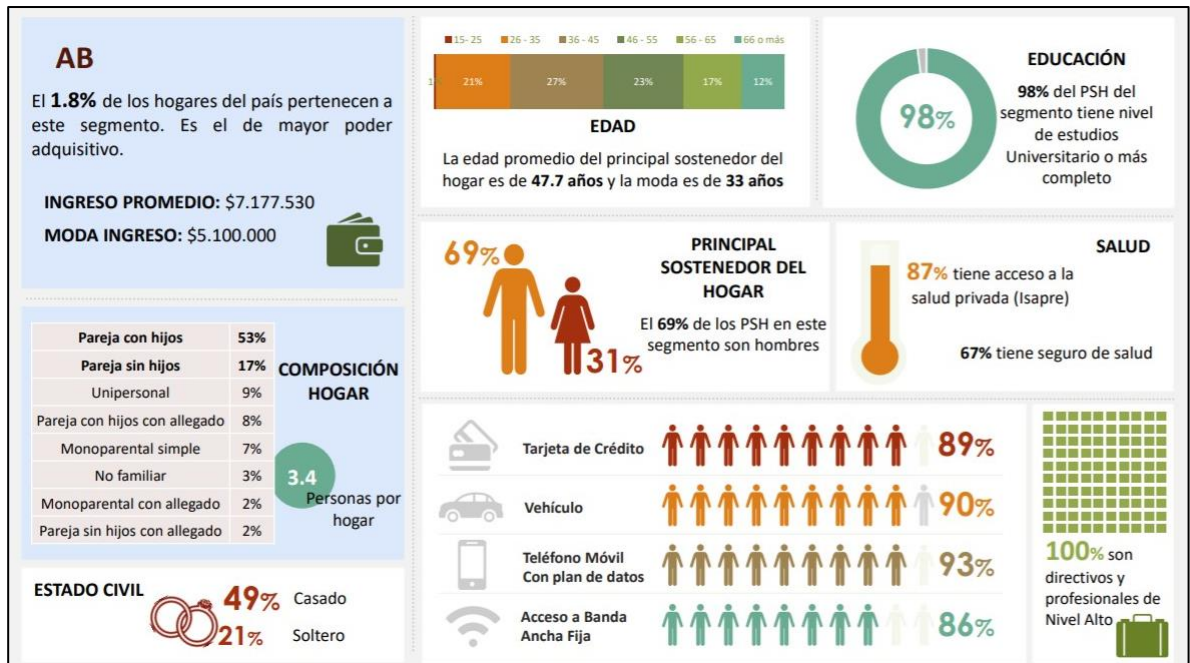
Segmentación

Considerando la ubicación de la clínica (Vitacura) y los resultados del análisis de sus pacientes y encuestas realizadas el segmento objetivo lo compondrán las personas que pertenezcan a los grupos AB y C1a según su nivel socioeconómico. De las comunas del “sector oriente” .

Segmento AB

Este es el segmento que tiene el nivel socioeconómico más alto, lo componen el 1,8% de los hogares del país, tienen un ingreso promedio de \$ 7.177.530 y la moda de sus ingresos es de \$ 5.100.000. Un 53% de este segmento se compone de parejas con hijos y en promedio se puede observar que habitan 3.4 personas por hogar. Con respecto al régimen conyugal un 49% se encuentra casados un 21% solteros. La edad promedio del principal sostenedor del hogar es de 47,7 años y la moda es 33 años. El 69% de los principales sostenedores son hombres. Con respecto a la educación un 98% de los principales sostenedores tienen nivel de estudios universitarios o más. En estos hogares un 87% de las personas tienen acceso a la salud privada. 89% utiliza tarjeta de crédito como forma de pago y el 100% son directivos y profesionales de alto nivel.

Ilustración 16: Segmento AB

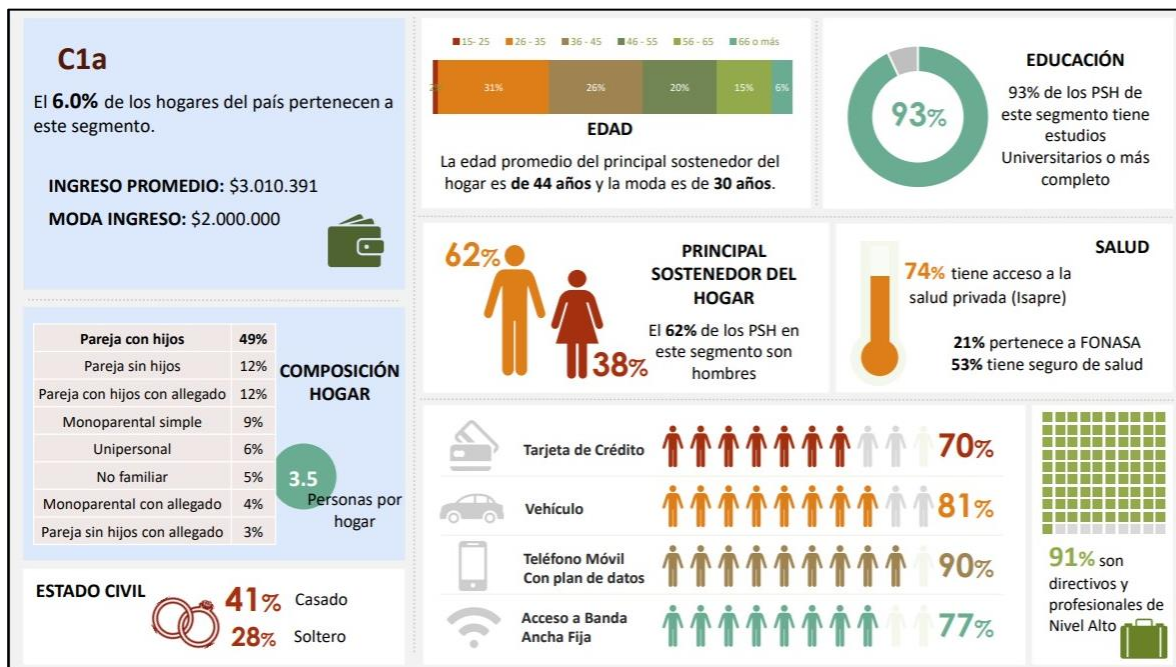


Fuente: <https://www.aimchile.cl/wp-content/uploads/2020/07/Actualizaci%C3%B3n-y-Manual-GSE-AIM-2019-1.pdf>

Segmento C1a

Este es el segundo tramo de segmento, de características similares al anterior, el 6% de los hogares del país lo conforman y el ingreso promedio es de \$ 3.010.391, la moda de los ingresos es de \$2.000.000. Un 49% de este segmento se compone de parejas con hijos y en promedio se puede observar que habitan 3.5 personas por hogar. Con respecto al régimen conyugal un 41% se encuentra casados un 28% solteros. La edad promedio del principal sostenedor del hogar es de 44 años y la moda es 30 años. El 62% de los principales sostenedores son hombres. Con respecto a la educación un 93% de los principales sostenedores tienen nivel de estudios universitarios o más. En estos hogares un 74% de las personas tienen acceso a la salud privada. 70% utiliza tarjeta de crédito como forma de pago y el 91% son directivos y profesionales de alto nivel.

Ilustración 17: Segmento C1a



Fuente: <https://www.aimchile.cl/wp-content/uploads/2020/07/Actualizaci%C3%B3n-y-Manual-GSE-AIM-2019-1.pdf>

Otra variable que consideraremos para segmentar a nuestros pacientes será en función de las características de los consumidores en relación con los servicios ofrecidos por la clínica. Personas que requieran atención de calidad y con varias especialidades concentradas en la misma atención para evitar desplazamientos y pérdidas de tiempo.

Targeting

En base a las variables analizadas en el punto anterior, definimos que la estrategia de segmentación de la clínica estará enfocada en los siguientes grupos objetivos: Grupos familiares, matrimonios jóvenes sin hijos y ejecutivos o profesionales de alto nivel además de administrativos que serán captados a través de convenios corporativos y que demanden atención especial y de alta calidad. Que valoren el uso de tecnología en las atenciones dentales, lo anterior considerando que sean residentes, trabajen o circulen por el sector oriente, acotado a las comunas de La Reina, Las Condes, Lo Barnechea, Providencia, Vitacura y Ñuñoa.

Dentro de estos segmentos pudimos observar características similares en base a las respuestas entregadas en la encuesta que realizamos en el presente estudio y que se exponen a continuación:

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

Posicionamiento

De acuerdo con lo estudiado el 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

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.

La declaración de posicionamiento que se definió para Clínica Oral Blank es la siguiente:

“Para todas las personas que necesiten una atención dental de calidad y contar con la seguridad de que sus tratamientos serán realizados por profesionales expertos, con procedimientos mínimamente invasivos y con tecnología de punta. Oral Blank es la clínica que ofrece una experiencia única a sus pacientes”

11.2. Plan Estratégico

11.2.1. Definición del Plan Estratégico

Basados en el análisis FODA realizado con anterioridad y enfocados particularmente en las oportunidades estudiadas y en fortalecer las debilidades identificadas comenzamos a darle forma al plan estratégico y el conjunto de implementaciones propuestas que darán forma al presente estudio con el fin de cumplir con el objetivo propuesto de incrementar las ventas de la clínica en un 100% en un periodo 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.

11.3. Estrategia de Servicios

11.3.1. Implementaciones del Plan Estratégico

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

Creación de un plan de fidelización

- **Objetivo de la implementación**
 - Fidelizar tanto a los actuales como a los nuevos pacientes de Clínica Oral Blank
 - Generar el concepto de “experiencia Oral Blank”. Que les permita a los pacientes atenderse con profesionales destacados, expertos en su área que utilizaran la última tecnología disponible para proveer de un confort de atención único.

- **Táctica de implementación**
 - Creación del programa de puntos Oral Blank
 - Publicación en Página web, Instagram y Facebook de condiciones, beneficios y comienzo de vigencia del programa de fidelización.
 - Las condiciones serán evaluadas por los dueños y la administración de la clínica.
 - La inscripción se podrá realizar mediante la página web de forma automática y también los pacientes podrán registrarse en su visita a la clínica, para esto la recepcionista les dispondrá un folleto tipo en donde podrán completar los datos solicitados.

- **Plazo y presupuesto de la implementación**
 - Se estimada que la implementación ocurrirá a partir de diciembre del año 2020, esto sujeto a los desarrollos

necesarios en la página web para que los pacientes efectúen su registro automático.

- Se estima que el club de puntos OB tendrá un costo de un 4% de los ingresos anuales de la clínica.

Potenciar el servicio al cliente, mediante la inclusión de sistema de medición de satisfacción del cliente

- **Objetivo de la implementación**
 - Contar con un sistema continuo de satisfacción del cliente con el fin de controlar los procesos de la cadena de valor de la clínica y evaluar la atención del personal.
- **Táctica de implementación**
 - Se utilizará una plataforma de encuestas online (Google)
 - Se utilizarán dos dispositivos electrónicos en la recepción (tablets) para que los pacientes contesten a las preguntas de la encuesta que se les realizara.
 - El administrador tabulará los resultados cada dos semanas
- **Plazo y presupuesto de la implementación**
 - Se implementará en enero del 2021.
 - Se estima que esta implementación tendrá una inversión de \$600.000 correspondientes a la compra de dos Tablet exclusivos para este fin.

Cambiar modelo de pago a odontólogos

- **Objetivo de la implementación**
 - Incrementar los ingresos de la clínica con el fin de cumplir el objetivo de duplicar las ventas en el periodo establecido
- **Táctica de implementación**
 - Se sostendrán reuniones con cada odontólogo explicando la situación actual de la clínica y la proyección considerando el nuevo modelo propuesto.
 - Se propondrá a todos los odontólogos el siguiente modelo: pasar de pagar 5 uf mensuales por concepto de arriendo a

pagar 1,5 uf mensual y de las ventas generadas el 60% será para la clínica.

- **Plazo y presupuesto de la implementación**
 - Enero 2021
 - Esta implementación no tendrá costos asociados.

Aumentar convenios con empresas

- **Objetivo de la implementación**
 - Aumentar la cantidad de pacientes, con el fin de llegar a un 80% de utilización de los boxes clínicos en un horizonte de 4 años.
- **Táctica de implementación**
 - Mediante contactos que poseen los dueños de la clínica se agendarán reuniones con ejecutivos de distintas empresas a nivel nacional
 - Quien visitará y sostendrá las reuniones con empresas será la Gerente de Marketing de la clínica
- **Plazo y presupuesto de la implementación**
 - Se debe tener acuerdo cerrado con al menos una empresa a fines del año 2020
 - Esta implementación no tendrá costos, sin embargo, impactará en el ingreso en un porcentaje estimado de un 5% producto de la rebaja por convenios realizados

11.4. Estrategia de Orden Interno

Utilizar Software DENTALINK de manera adecuada con el fin de elaborar reportes e indicadores de gestión que sean útiles para la toma de decisión

- **Objetivo de la implementación**
 - Utilizar de manera adecuada y constante el software con el que la clínica cuenta y comunicar los resultados semanalmente a las asistentes dentales y odontólogos
 - Informar a los dueños de los resultados semanales, con el fin de contar con tiempos aceptables para mitigaciones.

- **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)
 - # 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.
 - En una fase de implementación posterior se espera que estos indicadores den pie a construir modelos de incentivos para las asistentes dentales y odontólogos

- **Plazo y presupuesto de la implementación**
 - Se implementará en enero del 2021.
 - No significa costos ni inversión, la clínica ya cuenta con el software

Nuevo Organigrama clínica Oral Blank

- **Objetivo de la implementación**
 - Organizar los recursos y orientarlos al cumplimiento de la estrategia propuesta con coherencia y efectividad.

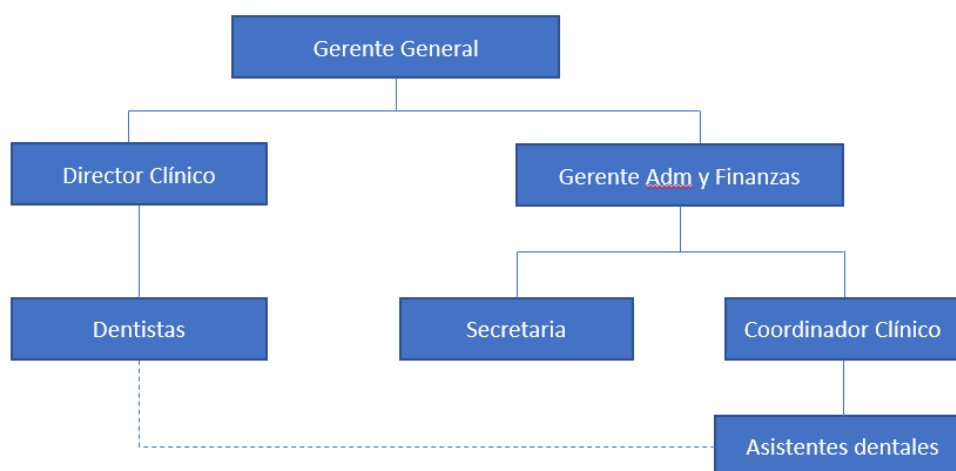
- **Táctica de implementación**
 - Se analizarán las competencias de las personas que actualmente componen la clínica y se dispondrán en el nuevo organigrama según distribución a analizar por dueños de la clínica.
 - Se confeccionarán nuevas descripciones de cargos para los distintos cargos que compongan la nueva estructura
 - Una vez confeccionadas las descripciones de cargo se propondrá un modelo de incentivos trimestral que pague un bono cada 3 meses producto del cumplimiento de metas establecidas por la dirección de la clínica, estas metas deberán estar alineadas a los objetivos estratégicos planteados.

- **Plazo y presupuesto de la implementación**

- Nuevo organigrama debe iniciarse en enero del 2021
- Las personas que ocuparan los distintos cargos dentro del nuevo organigrama de la clínica ya se encuentran contratadas por Oral Blank.
- Descripciones de cargo y modelos de incentivos serán puestos en marcha desde enero del 2021. El costo del modelo de incentivos se estima en 2 sueldos más siempre y cuando las personas accedan a los 4. Para efectos de presupuesto:
- Consideramos un sueldo promedio de: \$ 1.500.000, por lo tanto, el presupuesto anual para estos efectos será de: \$ 27.000.000

El organigrama propuesto es el siguiente:

Ilustración 18: Organigrama propuesto para clínica Oral Blank



11.5. Estrategia de Precios

Se establecerá un caso base de precios, con su análisis correspondiente y en relación con los análisis efectuados en capítulos anteriores, se proyectarán los nuevos precios sugeridos para impulsar el objetivo estratégico planteado.

Caso Base de Precios (actual)

Este punto se revisó en el diagnóstico de la presente tesis, específicamente en el análisis interno.

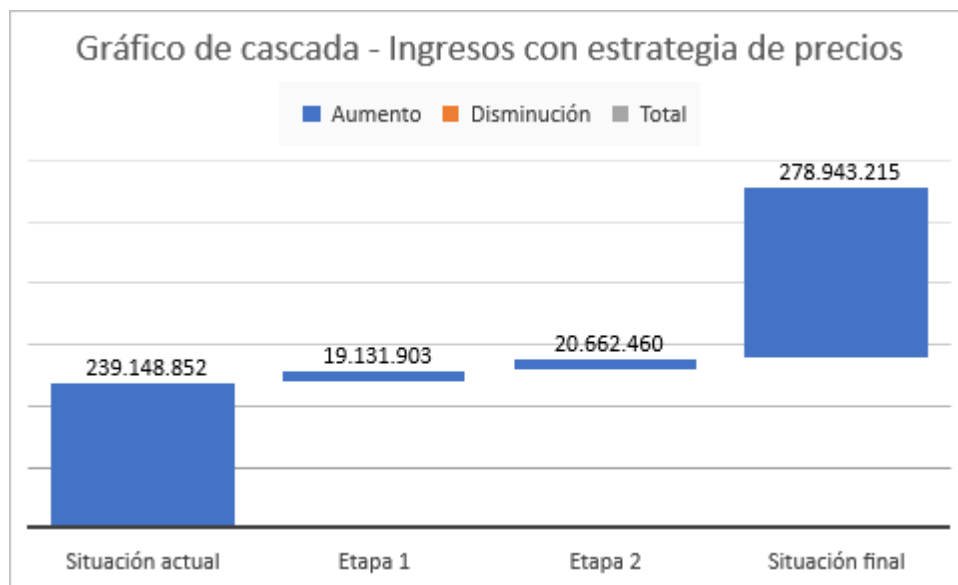
Estrategia de aumento de precios

Basados en el diagnóstico los pacientes objetivos son personas residentes en comunas del “barrio alto”. Considerando que la clínica se ubica en Vitacura, las comunas aledañas como Las Condes, Providencia, Lo Barnechea, La Reina y Ñuñoa serán objeto de estudio. El segmento objetivo al que se apunta es el AB y C1a, en cuyos casos la disposición de pago tiene alta relación con los servicios prestados y la calidad de estos siendo más bien insensibles a menores cambios en los precios, por lo cual vemos espacio para poder incrementar en un rango no superior al 16%.

Este incremento se realizará en dos etapas de 8% cada una siendo la primera ejecutada en enero 2021 y la segunda en enero del 2022

Los nuevos precios promedio luego de implementar la estrategia quedarán de la siguiente forma:

Ilustración 19: gráfico de cascada ingresos con estrategia de precios



11.6. Estrategia Comunicacional

Primero se establecerá un caso base de precios que tendrá relación con lo estudiado en el análisis interno de la presente tesis y considerará los

precios UCO establecidos por el colegio de dentistas para las distintas prestaciones realizadas

Objetivos del plan de Marketing

- Aumentar el uso de los Box de atención a un 80% en un periodo de 4 años
- Aumentar las ventas en un 100% en un periodo de 4 años
- Diseñar un plan de marketing mix (4 p).
- Mantener y fidelizar a los pacientes actuales de la clínica
- Que los pacientes identifiquen la marca Oral Blank y la relacionen con el alto estándar y calidad de atención que les entregan los odontólogos de la clínica.

Marketing MIX 4P bajo la propuesta estratégica

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 Oral Blank.

Producto/Servicio

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.

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

- **Target:** “Habitantes de las comunas del “Barrio Alto” (Las Condes, Providencia, La Reina, Vitacura, Lo Barnechea y Ñuñoa) que deseen una atención dental con un alto grado de especialización y prestigio de sus profesionales”
- **Insight:** “Necesito atenderme en una clínica que me de confianza, que asegure un tratamiento de excelencia con profesionales destacados en las especialidades que requiero. Personalmente me importa mucho más el prestigio de los profesionales que me atiendan y la calidad de servicio antes que lo que me cobren por la atención”

Entorno Competitivo:

- Clínicas cercanas del sector (<5 Km) y dentistas independientes que arriendan boxes 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 al prestigio profesional de sus dentistas y la calidad de la atención entregada (emocional), además de sentir comodidad porque 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. Gustavo Mazzey , director de fundación sonrisas, profesor universitario y de reconocida trayectoria nacional e internacional
- Equipos certificados y de alta tecnología para servicios impartidos.

Discriminador: Sólo una clínica como ORAL BLANK te asegura una atención de alto nivel profesional y con la máxima calidad de atención, gracias al prestigio de sus dentistas en el mercado y a la utilización de las últimas tecnologías disponibles en el mercado.

Precio:

Se analizará, desde el punto de vista comunicacional, la estrategia de precios, ya que con anterioridad 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.

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 → 30% 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 con 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.

Puntos de Ventas

El servicio odontológico presenta como punto de venta la clínica odontológica Oral Blank, emplazada en la comuna de Vitacura. 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.

Promoción

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

- Reforzar la marca Oral Blank 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 Oral Blank coherente al posicionamiento definido
 - Fidelizar clientes de Oral Blank
 - Aumentar la cantidad de personas que conocen la marca Oral Blank (~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, Lo Barnechea y Ñuñoa) que deseen una atención dental con un alto grado de especialización y prestigio de sus profesionales
- **Estrategia:**
 - Publicaciones diarias 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 empresa especialista para que ejecute y administre los puntos anteriormente descritos.
- **Medios:**
 - Redes sociales (Facebook, Twitter e Instagram)
- **Canales:**
 - Selección → Amistades de la clínica Oral Blank 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 contratada.
- **Presupuesto:**
 - Publicaciones en redes sociales → \$500.000 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.

LIENZO CANVAS FINAL

Asociaciones clave:

- Con respecto a las asociaciones clave se mantienen sin cambios ya que en la actualidad se visualizan buenos puntos de contactos estratégicos para la clínica, como lo son la Universidad San Sebastián y la fundación más sonrisas.

Actividades clave:

- Se mantienen las especialidades de la clínica con foco en Rehabilitación e implantología aprovechando la experiencia de los odontólogos en estas áreas

Recursos clave:

- Sin variaciones

Canales:

- Sin variaciones, se le da énfasis al uso de la red social Instagram.

Estructura de costes:

- La estructura de costes se altera, dando énfasis a la gestión de Marketing y a un plan de incentivos trimestrales para estimular el número de atenciones realizadas, mayor detalle se puede encontrar en acápite siguientes.

Fuentes de ingreso:

- El modelo de negocio cambia, se pasa de una estructura en la cual los arriendos eran la fuente principal de ingresos a un modelo fijo-variable. Que considera una parte importante de la proyección de ingresos en función del flujo de pacientes. Detalles se pueden observar en el capítulo de evaluación económica.

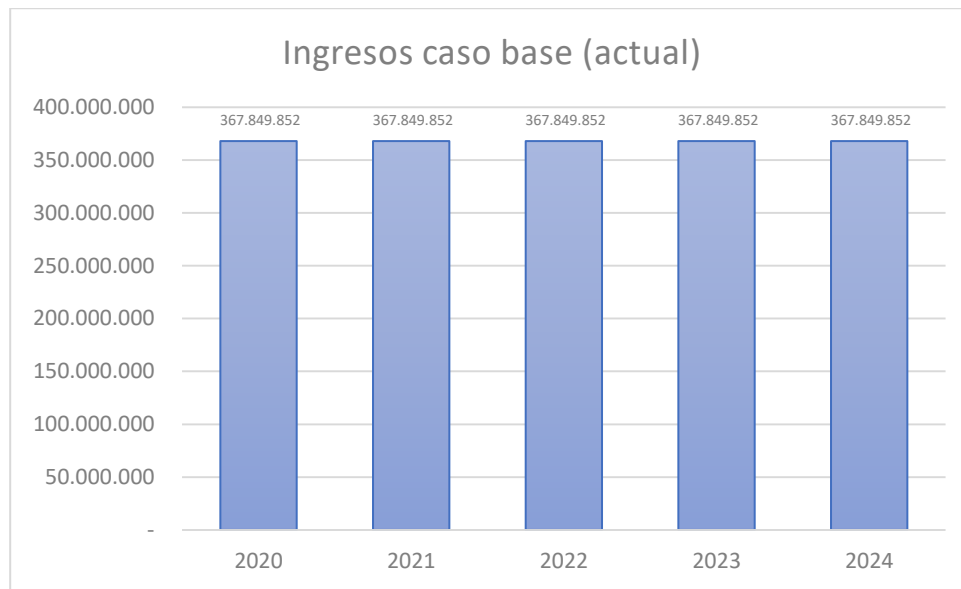
12. Evaluación Económica

Ingresos

Caso Base:

Conforme a lo señalado con anterioridad y luego de analizar los ingresos y costos actuales de la clínica. Los ingresos se representan mediante el siguiente gráfico.

Ilustración 20: Ingresos caso base (actual)



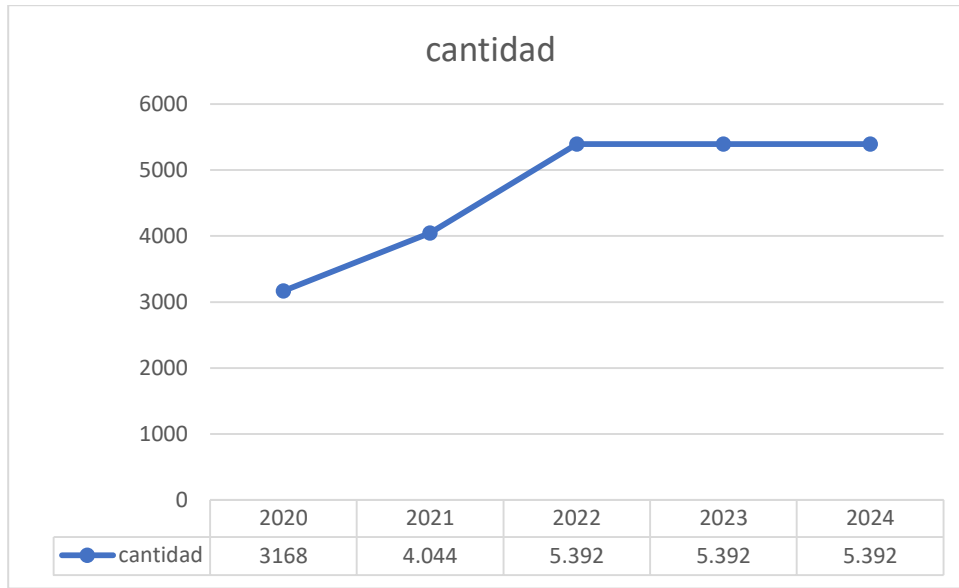
El ingreso promedio por año se mantiene estable para el caso base y se consideró el dato del año 2019, esto es \$ 239.148.852 por ventas más \$ 128.701.000 producto del arriendo de box dentales dando un total de \$ 367.849.852 el cual se proyectó para el horizonte de evaluación (4 años), se consideraron un total de 3.168 prestaciones anuales sin variación durante el tiempo.

Caso con Estrategia:

Para el caso de la estrategia, se consideran los aumentos de precios descritos con anterioridad 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:

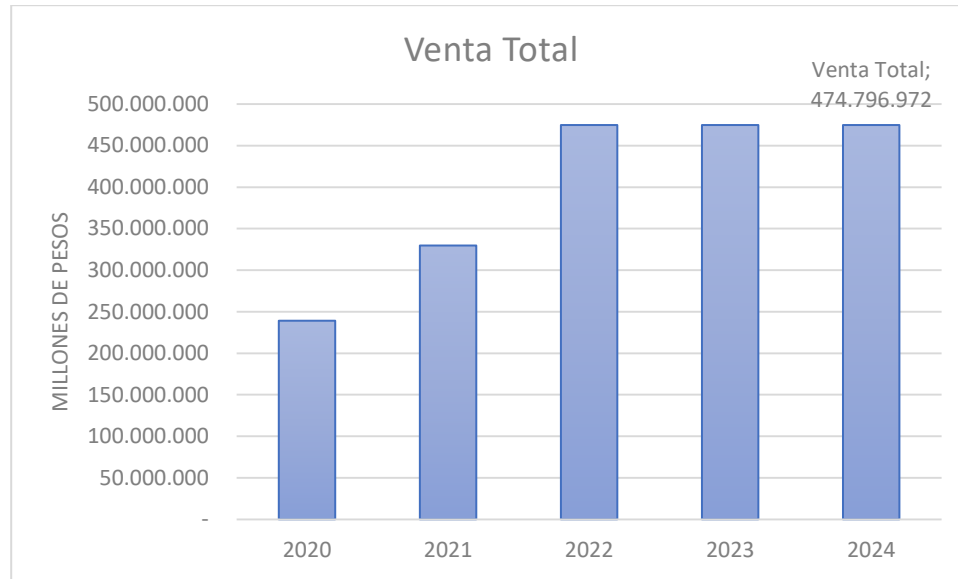
Ilustración 21: Gráfico aumento de prestaciones



Del gráfico se interpreta que la cantidad de prestaciones producto de la estrategia planteada y a los esfuerzos realizados con el plan de Marketing y convenios aumenta en un 28% el año 2021 y un 33% para el año 2022 con respecto al año anterior.

Si a este incremento en prestaciones le agregamos la estrategia de aumento de precios planteada con anterioridad se puede visualizar el siguiente gráfico.

Ilustración 22: Venta total producto de estrategia

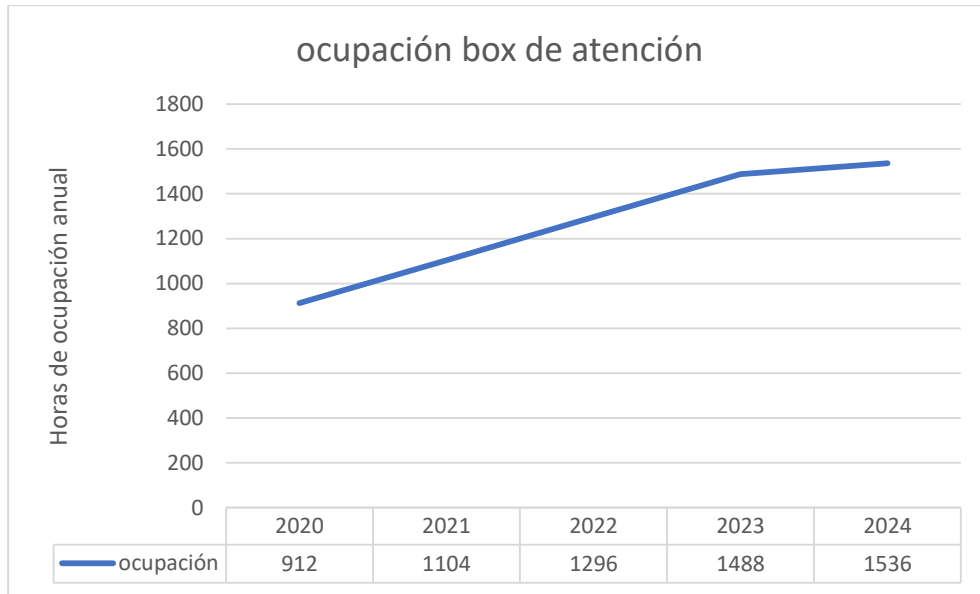


Bajo el nuevo modelo propuesto el 60% de las ventas totales serán ingresos directos para la clínica. Proyectado al año 2024 serían \$ 474.796.972

Arriendos

Producto de los arriendos y la proyección de ocupación esperada de boxes de atención que fue enunciada en el plan como objetivo del plan de marketing, la estimación de ingresos se representa con el siguiente gráfico.

Ilustración 23: ocupación box de atención



Producto de la estimación realizada en ocupación de box y de las definiciones realizadas en la estrategia de implementación los ingresos por arriendos tendrán una baja, ya que pasaremos de cobrar 5 uf por jornada a 1,5 uf. Esto se ajustará debido al incremento de pacientes que se espera conseguir con los planes descritos.

Ilustración 24: ingresos por arriendos



Costos

Caso Base

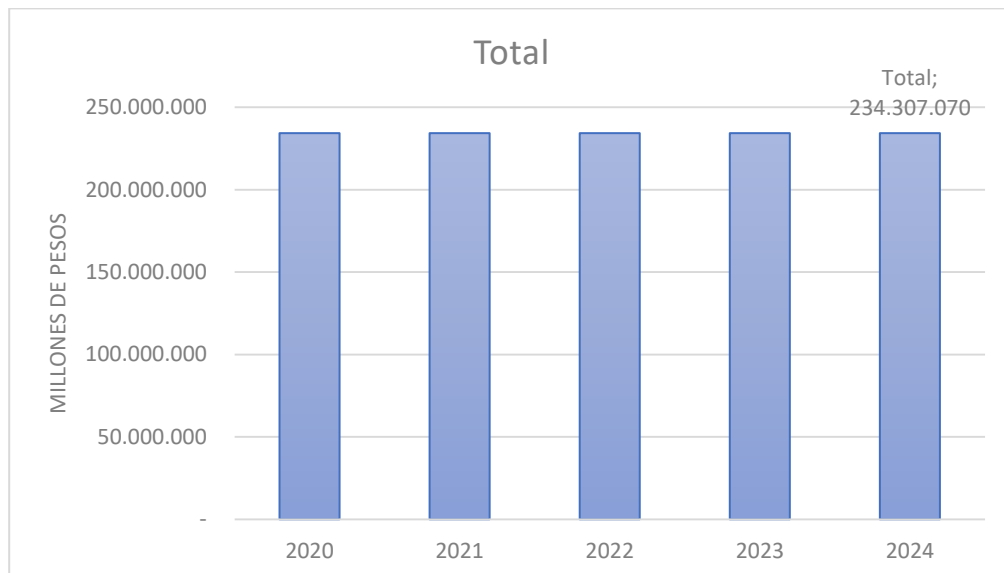
Para el caso base, los costos considerados serán los descritos en la sección Ingresos y Costos actuales de la clínica.

Tabla 13: costos para caso base

Tipo de Costo o Gasto	Promedio Mensual	Total, Anual
Sueldo dentistas asociados	17.936.164	215.233.967
Insumos y Materiales	1.041.895	12.502.742
Laboratorio	547.530	6.570.361
Total	19.525.589	234.307.070

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:

Ilustración 25: proyección de costos caso base



Caso con Estrategia

Para el caso con estrategia, los costos fueron calculados considerando el nuevo modelo propuesto en la estrategia. Ahora sólo el 40% de las ventas realizadas será transferida a los dentistas. Esto genera una notoria disminución que se percibe fuertemente el año 2021 y que luego tiende a elevarse producto del incremento lineal para generación de nuevas ventas.

Ilustración 26: proyección de costos caso con estrategia



Al comparar los costos del caso base con respecto a los costos del caso con estrategia podemos observar una disminución de 2,78%.

Gastos

Caso Base

Para el caso base, los gastos considerados serán los descritos en la sección Ingresos y costos actuales de la clínica.

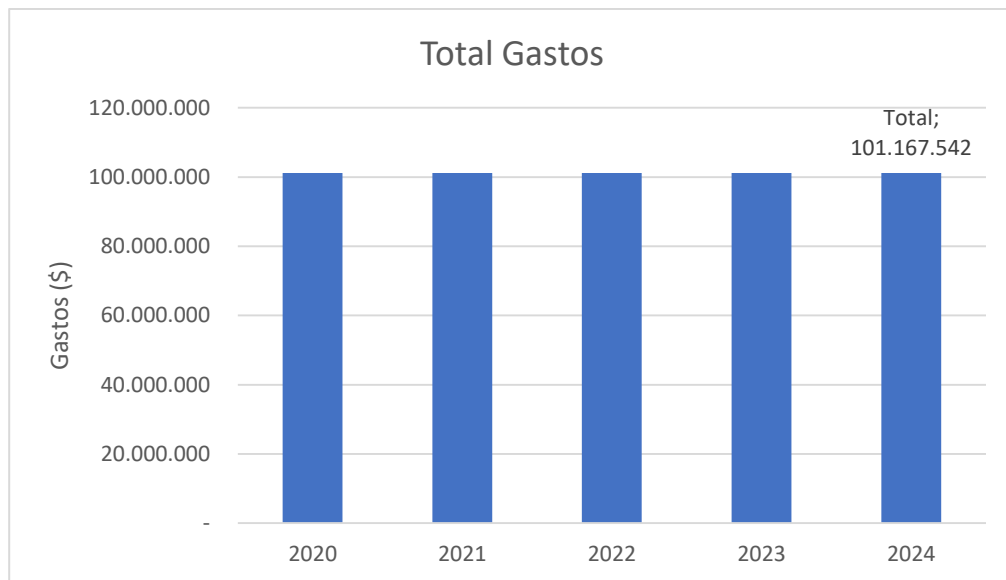
Tabla 14: gastos caso base

Tipo de Gasto	Promedio Mensual	Total, Anual
---------------	------------------	--------------

Sueldo Staff	\$4.245.556	50.946.672
Gastos generales + Cuentas	\$685.349	8.224.186
Contribuciones y Patentes	\$145.700	1.748.395
Servicios	\$434.418	5.213.015
Mantenimiento en Infraestructura + equipamiento	\$319.606	3.835.274
Dividendo	\$2.600.000	31.200.000
Total	\$8.430.629	101.167.542

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

Ilustración 27: Gastos caso base



Caso con estrategia

Para el caso con estrategia consideraremos un incremento escalonado de gastos en función de la proyección de ventas estimadas.

Tabla 15: comparación gastos caso base vs estrategia

Tipo de Gasto	Total, Anual (base)	Total, Anual (Estrategia)
Sueldo Staff	50.946.672	50.946.672
Gastos generales + Cuentas	8.224.186	13.851.261
Contribuciones y Patentes	1.748.395	1.748.395
Servicios	5.213.015	8.779.815
Mantenimiento en Infraestructura + equipamiento	3.835.274	3.835.274
Dividendo	31.200.000	31.200.000
Marketing	0	6.000.000
Plan de Incentivos Trimestrales	0	27.000.000
Total	101.167.542	143.361.416

Según los cálculos realizados y en función de las horas ocupadas (box de atención), se estima que el incremento en gastos será de un 42%. De manera adicional se deben considerar los siguientes gastos producto de la estrategia planteada.

Plan de fidelización: Para el plan de fidelización y luego de analizar las proyecciones realizadas se está dispuesto a dejar de percibir un 4% de las ventas anuales producto de este concepto.

Convenio con empresas: Se estima que tendrá un valor de un 5% de las ventas anuales

Publicidad en redes sociales: Servicio cotizado con human net , en su plan básico considera publicaciones mensuales y entrega de resultados . el valor del plan es de \$ 500.000 mensuales.

Con todas estas consideraciones y supuestos para proyectar los gastos, se calculan la totalidad de gastos que tendrá la clínica para los siguientes 4 años, los cuales se ilustran en el siguiente gráfico:

Ilustración 28: Total de gastos caso con estrategia



Tabla 16: Total de gastos más planes de estrategia

Año	Gastos	Fidelización	Convenios	Mkt	Incentivos	Total
2020	101.167.542	9.565.954	9.565.954	3.600.000	27.000.000	150.899.450
2021	111.716.011	13.188.805	13.188.805	3.600.000	27.000.000	168.693.620
2022	122.264.479	18.991.879	18.991.879	3.600.000	27.000.000	190.848.237
2023	132.812.948	18.991.879	18.991.879	3.600.000	27.000.000	201.396.706
2024	143.361.416	18.991.879	18.991.879	3.600.000	27.000.000	211.945.174

La primera columna de gastos se verá incrementada en función de la proyección de utilización de jornadas de la clínica, hasta llegar al 80% esperado que se traduce en \$ 143.361.416. sí a este monto le sumamos los conceptos de fidelización, convenios, marketing y modelo de incentivos totalizamos la suma de 211 millones de pesos al año 2024.

Inversiones

Caso Base

No existen inversiones asociadas

Caso con estrategia

La clínica ya cuenta con dispositivos tecnológicos por lo cual no se considera realizar nuevas inversiones, sólo se gastarán 600.000 en la compra de dos tablets para tenerlas en la recepción y que de esta forma los pacientes puedan evaluar los servicios prestados.

Flujo de Caja Anual - Caso Base	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos					
# prestaciones	3168	3168	3168	3168	3168
Precio medio	\$111.169	\$111.169	\$111.169	\$111.169	\$111.169
# Jornadas arrendadas (4 box)	912	912	912	912	912
Arriendos (5 uf por jornada)	\$143.800	\$143.800	\$143.800	\$143.800	\$143.800
Total Ingresos	\$483.328.992	\$483.328.992	\$483.328.992	\$483.328.992	\$483.328.992
Costos					
Sueldo dentistas asociados	\$316.965.053	\$316.965.053	\$316.965.053	\$316.965.053	\$316.965.053
Insumos y Materiales	\$11.252.468	\$11.252.468	\$11.252.468	\$11.252.468	\$11.252.468
Laboratorio	\$5.913.325	\$5.913.325	\$5.913.325	\$5.913.325	\$5.913.325
Gastos	\$334.130.846	\$334.130.846	\$334.130.846	\$334.130.846	\$334.130.846
Sueldo Staff	\$50.946.672	\$50.946.672	\$50.946.672	\$50.946.672	\$50.946.672
Gastos generales + Cuentas	\$8.224.188	\$8.224.188	\$8.224.188	\$8.224.188	\$8.224.188
Contribuciones y Patentes	\$1.748.400	\$1.748.400	\$1.748.400	\$1.748.400	\$1.748.400
Servicios	\$5.213.016	\$5.213.016	\$5.213.016	\$5.213.016	\$5.213.016
Mantención en Infraestructura + equipamiento	\$3.835.272	\$3.835.272	\$3.835.272	\$3.835.272	\$3.835.272
Dividendo	\$31.200.000	\$31.200.000	\$31.200.000	\$31.200.000	\$31.200.000
Gastos estrategia	\$101.167.548	\$101.167.548	\$101.167.548	\$101.167.548	\$101.167.548
Tarjeta de Fidelización (4% de las ventas)	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Convenios Empresas (4% de las ventas)	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Plan de Medios	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Incentivos Trimestrales	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Total Gastos y Costos	\$435.298.394	\$435.298.394	\$435.298.394	\$435.298.394	\$435.298.394
Inversiones					
Utilidad antes de Impuesto	\$48.030.598	\$48.030.598	\$48.030.598	\$48.030.598	\$48.030.598
impuesto 25%	\$12.007.649	\$12.007.649	\$12.007.649	\$12.007.649	\$12.007.649
Utilidad despues de impuesto	\$36.022.948	\$36.022.948	\$36.022.948	\$36.022.948	\$36.022.948

Caso con estrategia

Caja Anual Caso Estrategia	2020	2021	2022	2023	2024
<u>Ingresos</u>					
# prestaciones con convenios	0	332,6	380,2	427,7	475,2
# prestaciones sin convenios	3168	3326	3802	4277	4752
Precio medio con convenio	\$88.935	\$88.935	\$88.935	\$88.935	\$88.935
Precio medio sin convenio	\$111.169	\$111.169	\$111.169	\$111.169	\$111.169
Ingresos con convenio	\$0	\$29.579.848	\$33.813.163	\$38.037.585	\$42.262.007
Ingresos sin convenio	\$352.183.392	\$369.748.094	\$422.664.538	\$475.469.813	\$528.275.088
# Jornadas arrendadas (4 box)	912	1.104	1.296	1.488	1.536
Arriendos (1,5 uf por jornada)	\$43.140	\$43.140	\$43.140	\$43.140	\$43.140
Total Ingresos	\$391.527.072	\$446.954.502	\$512.387.141	\$577.699.718	\$636.800.135
<u>Costos</u>					
Sueldo dentistas asociados	\$140.873.357	\$159.731.177	\$182.591.080	\$205.402.959	\$228.214.838
Insumos y Materiales	\$12.191.301	\$12.191.301	\$12.191.301	\$12.191.301	\$12.191.301
Laboratorio	\$6.406.695	\$6.406.695	\$6.406.695	\$6.406.695	\$6.406.695
Gastos	\$159.471.353	\$178.329.173	\$201.189.076	\$224.000.955	\$246.812.834
Sueldo Staff	\$50.946.672	\$50.946.672	\$50.946.672	\$50.946.672	\$50.946.672
Gastos generales + Cuentas	\$8.224.188	\$8.224.188	\$8.224.188	\$8.224.188	\$8.224.188
Contribuciones y Patentes	\$1.748.400	\$1.748.400	\$1.748.400	\$1.748.400	\$1.748.400
Servicios	\$5.604.462	\$5.604.462	\$5.604.462	\$5.604.462	\$5.604.462
Mantenimiento en Infraestructura + equipamiento	\$3.835.272	\$3.835.272	\$3.835.272	\$3.835.272	\$3.835.272
Dividendo	\$31.200.000	\$31.200.000	\$31.200.000	\$31.200.000	\$31.200.000
Gastos estrategia	\$101.558.994	\$101.558.994	\$101.558.994	\$101.558.994	\$101.558.994
Tarjeta de Fidelización (4% de las ventas)	\$14.087.336	\$15.973.118	\$18.259.108	\$20.540.296	\$22.821.484
Convenios Empresas (5% de las ventas)	\$17.609.170	\$19.966.397	\$22.823.885	\$25.675.370	\$28.526.855
Plan de Medios	\$6.000.000	\$6.000.000	\$6.000.000	\$6.000.000	\$6.000.000
Incentivo trimestral	\$27.000.000	\$27.000.000	\$27.000.000	\$27.000.000	\$27.000.000
Total Gastos y Costos	\$325.726.852	\$348.827.682	\$376.831.064	\$404.775.615	\$432.720.167
Inversiones	\$600.000	0	0	0	0
Utilidad antes de Impuesto	\$65.200.220	\$98.126.820	\$135.556.077	\$172.924.103	\$204.079.968
impuesto 25%	\$16.300.055	\$24.531.705	\$33.889.019	\$43.231.026	\$51.019.992
Utilidad despues de impuesto	\$48.900.165	\$73.595.115	\$101.667.058	\$129.693.077	\$153.059.976

Tasa de descuento

Para el cálculo de la tasa de descuento, se utilizó el Modelo CAPM, el cual valora el activo de acuerdo con el 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:

Kd : Rentabilidad de la deuda

Ke : Rentabilidad del patrimonio

Kf: Tasa libre de riesgos

Km: Rentabilidad del mercado

(Km – Kf): Premio por riesgo

Beta: Coeficiente de riesgo en la industria

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

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	\$27.837.192	Dato entregado por contador de la clínica Oral Blank
A	\$227.546.827	Dato entregado por contador de la clínica Oral Blank
E	\$218.928.321	Dato entregado por contador de la clínica Oral Blank
Rf	4,41%	http://www.elmercurio.com/Inversiones/Noticias/Analisis/2018/04/24/El-efecto-en-Chile-de-las-nuevas-tasas-de-interes-de-EEUU.aspx
Km	10,19%	http://www.bcentral.cl/web/guest/-/estimacion-del-premio-por-riesgo-en-chi-1
Beta	1,04	http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
(Km – Kf)	5,78%	http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
Beta*	0,997	en base a cálculo realizado
D/A	12,23%	en base a cálculo realizado
E/A	96,21%	en base a cálculo realizado

Kd	11,67%	crédito de consumo ofrecido por Banco de Chile
Ke	10,17%	valor calculado
WACC	10,86%	VALOR CALCULADO

Valor Presente Neto

- Caso Base
- VAN= \$133.007.319

- Caso con estrategia
- VAN= \$355.286.175

Análisis de Sensibilidad

Las variables más importantes, al momento de evaluar los indicadores económicos, es la cantidad de prestaciones y las jornadas arrendadas, por lo que es necesario sensibilizarlas, 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 ni tampoco de las jornadas arrendadas
- **Escenario Base con Estrategia:** Corresponde a la evaluación económica del plan estratégico, con las promesas de aumento de prestaciones y jornadas
- **Escenario Optimista:** En este escenario, la cantidad de prestaciones aumenta hasta la máxima capacidad instalada de la clínica y se arrienda la totalidad de las jornadas

Los principales indicadores financieros para los escenarios descritos anteriormente son:

Tabla 17: Resultados del análisis de Sensibilidad

Escenarios	Cantidad de prestaciones en	Utilización en	VAN
------------	-----------------------------	----------------	-----

	régimen	régimen	
Pesimista	3168	48%	\$ 182.031.382
Base con estrategia	5280	80%	\$ 355.286.175
Optimista	4233	100%	\$ 418.916.419

Como es de esperar, a medida que aumenta la cantidad de prestaciones y arriendo de jornadas, aumenta el VAN de la clínica. El máximo valor al cual puede acceder la clínica en estudio, implementando la estrategia definida a lo largo de esta tesis es de \$418.916.419 pesos.

13. Conclusiones.

Basado en los resultados obtenidos, los indicadores económicos son atractivos para la implementación del plan estratégico, alcanzando un VAN de \$355.286.175 pesos, además, se cumple con el objetivo general de la tesis y de la estrategia, el cual corresponde en aumentar en un 100% las ventas totales de la clínica en un horizonte de 4 años. Cabe señalar que luego del análisis de flujos anuales y de implementar las estrategias planteadas pasamos de un total de ventas de 391 millones de pesos en el año 2020 a 803 millones de pesos en el año 2024.

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 una parte fundamental en la estrategia planteada.

El plan estratégico recomendado cuenta con una serie de implementaciones orientadas al aumento de la utilización de las zonas productivas de un 48% a un 80% en régimen y el segmento objetivo que se definió corresponde a la clase socioeconómica AB y C1a con residencia en las comunas del “Barrio Alto” de Santiago (Las Condes, La Reina, Vitacura, Providencia, Lo Barnechea y Ñuñoa). Por este mismo motivo, el plan estratégico propuesto apunta a la satisfacción y requerimientos visualizados para este segmento.

Por su parte 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 y arriendos de jornadas, se estima que al poner en marcha la estrategia y no percibir el resultado deseado en relación a las variables señaladas, la clínica podría generar de igual forma un VAN positivo de 182 millones de pesos, esto debido al cambio de modelo de negocio en el cual pasa de percibir un 10% del ingreso por ventas a un 60%. Este cambio es trascendental para la clínica y su proyección de crecimiento.

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

Se recomienda implementar la estrategia propuesta, con sus implementaciones y en los plazos estipulados.

Se recomienda que los dueños de la clínica Oral Blank realicen una reunión ampliada con todo el staff de la clínica para contarles los nuevos lineamientos de cara al objetivo estratégico propuesto.

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 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.

14. Bibliografía

- Best, R. (2007). *Marketing Estratégico*.
- Cortez, P. (2014). *Caracterización del mercado de las flores en Chile*. Santiago: ODEPA.
- Dolan, R. (1990). *Cojoint Analysis: A Manager's Guide*.
- Hax, A. (2003). *El modelo Delta*.
- Humphrey, & Albert. (2005). *SWOT Analysis for Management Consulting*.
- Kaplan, R. (2010). *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*.
- Massons, J. (2018). *Análisis y estrategia financiera*.
- Opitz, R., & Guerrero, A. (2018). *Inserción de la agricultura en los mercados internacionales*. Santiago: ODEPA.
- Porter, M. (1986). *La Cadena de valor y la ventaja competitiva*.
- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*.
- Reyes, M., & Barrera, D. (2009). *Las flores de corte chilenas en 2007 y 2008*. Santiago: ODEPA.
- Sawhney, M., Wolcott, R., & Arroniz, I. (2006). *The 12 different ways for companies to innovate*.
- Sinek, S. (2009). *Empieza por el porqué*.
- Sotomayor, O. (2007). *Mercado de las flores de corte*. Santiago: ODEPA.
- Traub, A., & Vicuña, B. (2012). *Flores de corte: nuevas oportunidades*. Santiago: ODEPA.
- Velasco, J. (Diciembre de 2016). *Red Agrícola*. Obtenido de <http://www.redagricola.com/cl/industria-y-mercado-de-las-flores-en-chile/>

15. Anexos.

Anexo 1. Valores UCO

Descripción de la acción	UCO	Valor
Acciones de Carácter General		
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
Acciones de Prevención, interceptación e higiene		
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
Instrucción y Control Higiene Oral en Niños	1	\$17.806
Aplicación de Flúor en Colutorios (trat)	1	\$17.806
Aplicación Flúor Gel total Niños y Adultos	1	\$17.806
Aplicación Flúor Total Silano ID	5	\$89.030
Aplicación Sellante Pieza Temporal Fotocurado	1	\$17.806
Aplicación Sellante Pieza Definitiva Fotocurado	1,5	\$26.709
Mantenedor de Espacio Fijo	4	\$71.224

Mantenedor de Espacio Removible	4	\$71.224
Acciones de Cirugía Bucal y Maxilofacial (no incluyen Arsenalera, Ayudante, Pabellón ni insumos)		
Estudio general exodoncia y sus complicaciones		
Consulta y Examen Maxilofacial	2	\$35.612
Interconsulta e Informe	3	\$53.418
Controles de la especialidad	2	\$35.612
Interconsulta (junta de especialistas)	4	\$71.224
Recargo por tratamiento fuera del lugar habitual	4	\$71.224
Exodoncia Simple	3	\$53.418
Exodoncia a Colgajo	4	\$71.224
Exodoncia de Incluidos	8	\$142.448
Exodoncia 4 terceros molares Incluidos	20	\$356.120
Tratamiento Alveolorragia, Alveolitis	3	\$53.418
Alveoloplastías (no incluye exodoncias)	10	\$178.060
Tratamiento de comunicación bucosinusal inmediata a exodoncia	8	\$142.448
Cirugía Complementaria a exodoncia complicada (remoción de agujas u otros C/E)	16	\$284.896
Plastia de Comunicación bucosinusal o retiro de cuerpo extraño en Seno Maxilar	20	\$356.120
Cirugía Reconstructiva, Injertos de Implantes		
Reconstrucción de Rebordes con autoinjerto (mentón, calota, cresta iliaca, etc)	20	\$356.120
Reconstrucción de Rebordes como Homo o Heteroinjertos	20	\$356.120
Reconstrucción de Rebordes con elementos Haloplasticos	20	\$356.120

Reconstrucción de Mandíbula Post Resección Simple	20	\$356.120
Reconstrucción de Mandíbula Post Resección Compleja	40	\$712.240
Reconstrucción de Mandíbula Post Resección Bilateral	80	\$1.424.480
Toma de Injerto de Cartilago	20	\$356.120
Toma de Injerto Óseo Intraoral (mentón, rama, tuberosidad, etc)	20	\$356.120
Toma de Injerto Óseo Extraoral (Cresta Iliaca, Calota, Tubia, Etc)	30	\$534.180
Toma de injerto de Tejido blando (piel)	20	\$356.120
Implante alopásticos (malar, mentón, frontal)	30	\$534.180
Infiltraciones de Fármacos (esclerosantes, esteroides, botox, colágeno, etc)	10	\$178.060
Punciones Aspirativas (hematoma, etc)	10	\$178.060
Elevación de Piso de Seno Maxilar (para instalación de implantes)	30	\$534.180
Algias Faciales		
Examen y Diagnóstico	2	\$35.612
Tratamiento Médico del dolor (casa sesión)	3	\$53.418
Infiltraciones Tronculares Intraorales	4	\$71.224
Infiltraciones Tronculares Extraorales	6	\$106.836
Plano de alivio oclusal (no incluye laboratorio)	8	\$142.448
Tratamiento de la Difunción Dolorosa de Atm por sesión	3	\$53.418
Tratamiento de Urgencia del Dolor Facial	3	\$53.418
Articulación Temporomandibular		
Artrocéntesis	12	\$213.672
Artroscopía	20	\$356.120
Condilectomía Mandibular	35	\$623.210

Condilectomía Temporal	35	\$623.210
Coronoidectomía	20	\$356.120
Meniscopexía	35	\$623.210
Tratamiento Quirúrgico de la Anquilosis ATM	40	\$712.240
Reconstrucción de la ATM	40	\$712.240
Reconstrucción de la ATM con Reemplazo Total	55	\$979.330
Tratamiento Quirúrgico de la Fractura de Cóndilo Uni o Bilateral	40	\$712.240
Estudio de Trismus (clínico-imagenológico-interconsultas)	15	\$267.090
Cirugía Complementaria a otras especialidades		
Resección o Plastía de frenillos, bridas o sinequias	5	\$89.030
Vestibuloplastía Simple	10	\$178.060
Vestibuloplastía Completa (con injerto u otros sistemas de contención)	26	\$462.956
Plastía de rebordes alveolares, paladar duro, tuberosidad y otros	20	\$356.120
Implante Oseointegrado (unitario)	28	\$498.568
Implante Cigomático y otros extra alveolares	30	\$534.180
Abordaje Submentoniano para intubación submental	12	\$213.672
Cirugía Apical y Pararradicular con/sin relleno a retro (incisivos o caninos)	8	\$142.448
Cirugía Apical y Pararradicular con/sin relleno a retro (premolares y molar)	10	\$178.060
Fenestración simple	7	\$124.642
Fenestración Compleja	8	\$142.448
Cirugía Ortognática		
Osteotomía Correctora del Cigoma	20	\$356.120

Osteotomía Segmentaria del Maxilar	30	\$534.180
Osteotomía Le Fort I	85	\$1.513.510
Osteotomía Segmentaria de Mandíbula	30	\$534.180
Osteotomía mandibular en el Cuerpo	50	\$890.300
Osteotomía Vertical de rama Mandibular	70	\$1.246.420
Osteotomía Sagital de rama Mandibular	70	\$1.246.420
Osteotomía de rama. Abordaje cutáneo	80	\$1.424.480
Genioplastía	30	\$534.180
Cirugía Ortognática Combinada (doble)	120	\$2.136.720
Cirugía Ortopédica		
Distracción Osteogénica Alveolar	25	\$445.150
Distracción Osteogénica Mandibular	35	\$623.210
Distracción Osteogénica Maxilar	30	\$534.180
Distracción Osteogénica del recién nacido	35	\$623.210
Distracción Osteogénica Craneofacial	35	\$623.210
Glosoplastía	20	\$356.120
Cirugía de las Fisuras labio alveolo palatinas		
Cierre Primario de Fisura Lateral (macrostomía)	25	\$445.150
Cierre Primario de Fisura maxilopalatina (1 tiempo)	30	\$534.180
Cierre Pirmario de Fisura maxilopalatina o cierre maxilar (2 tiempo)	20	\$356.120
Cierre Secundario de Fisura Maxilopalatina	30	\$534.180
Cierre Labio Fisurado Unilateral Primario	30	\$534.180
Cierre Labio Fisurado Unilateral Secundario	25	\$445.150
Cierre Labio Fisurado Bilateral Primario	40	\$712.240
Cierre Labio Fisurado Bilateral Secundario	30	\$534.180
Gingivoperiostioplastía Unilateral	20	\$356.120

Cierre Fistula Bucosinusal	15	\$267.090
Faringoplastía	30	\$534.180
Uvuloplastía	20	\$356.120
Plastía Nasal Parcial	30	\$534.180
Vestibuloplastía	10	\$178.060
Cirugía Craneofacial		
Osteotomía Le Fort II	90	\$1.602.540
Osteotomía Le Fort III	90	\$1.602.540
Cirugía de las Craneosinostosis	90	\$1.602.540
Tratamiento Quirúrgico de Quistes o Tumores y Glándulas Salivales		
Biopsia de mucosa (no incluye laboratorio)	4	\$71.224
Biopsia de piel (no incluye laboratorio)	5	\$89.030
Biopsia Ósea	8	\$142.448
Biopsia por punción (no incluye laboratorio)	4	\$71.224
Biopsia Ósea más instalación de collera (descompresión)	20	\$356.120
Enucleación de quiste o tumor simple	14	\$249.284
Enucleación de quiste o tumor, con tratamiento del lecho operatorio	25	\$445.150
Resección marginal quiste o tumor con Reconstrucción (no incluye toma de Injerto)	45	\$801.270
Resección radical quiste o tumor con Reconstrucción (no incluye toma de Injerto)	60	\$1.068.360
Maxilectomía con Reconstrucción (no incluye toma de injerto)	80	\$1.424.480
Hemimandibulectomía con Reconstrucción (no incluye toma de injerto)	80	\$1.424.480
Mandibulectomía con reconstrucción (no incluye toma de injerto)	120	\$2.136.720
Exéresis de Mucocele	10	\$178.060

Exéresis de Cálculos Salivales (Intraoral)	18	\$320.508
Exéresis de Glándula Sublingual	30	\$534.180
Exéresis de Glándula Submandibular	60	\$1.068.360
Tratamiento quirúrgico de fístula salival	18	\$320.508
Tratamiento médico quirúrgico de la Infección		
Toma de muestra para Cultivo	2	\$35.612
Tratamiento de Absceso Submucoso (Vestibulo, Paladar)	5	\$89.030
Tratamiento de Absceso Submucoso (Periamigdaliano, Piso de Boca)	10	\$178.060
Tratamiento de Absceso Cutáneo	6	\$106.836
Tratamiento de Estomatitis Infecciosas (gona, etc)	5	\$89.030
Secuestrectomía o aseo quirúrgico de osteomielitis u Osteoradionecrosis	12	\$213.672
Tratamiento de la Infección Periimplantaria (por sesión)	6,5	\$115.739
Tratamiento médico de celulitis (flegmón) Cervicofacial	14	\$249.284
Tratamiento médico-quirúrgico de celulitis (flegmón) Cervicofacial	20	\$356.120
Unilateral	30	\$534.180
Tratamiento médico-quirúrgico de celulitis (flegmón) Cervicofacial bilateral	50	\$890.300
Traumatología		
Tratamiento de Heridas de la Mucosa Bucal (simples)	4	\$71.224
Tratamiento de Heridas de la Mucosa Bucal (complejas o bajo anestesia general)	8	\$142.448
Tratamiento de Heridas Faciales Simples (hasta 5 cm o que solo comprometen piel)	6	\$106.836
Tratamiento de Heridas Faciales Complejas (mas de 5 cm o que comprometan músculos, nervios o conductos) mas de	16	\$284.896

2,50% adicional		
Reducción e Inmovilización de Luxación dentaria simple (hasta 2 piezas)	5	\$89.030
Reducción e Inmovilización de Luxación Dentaria Compleja (por Segmento)	10	\$178.060
Tratamiento de Fractura Dentaria (manejo de Urgencia)	4	\$71.224
Reimplante Dentario único	6	\$106.836
Reimplante Dentario múltiple	10	\$178.060
Tratamiento de fractura mandibular cerrada	20	\$356.120
Reducción cerrada de fractura cigomática y/o arco cigomático	20	\$356.120
Reducción y OTS Única de Fractura (mandíbula , maxilar o cigomática)	30	\$534.180
Reducción y OTS Múltiples de Fractura (2 o más) (mandíbula , maxilar o cigomática)	40	\$712.240
Reducción y reparación de Fractura Orbitaria (blow out) (con implante o injerto)	40	\$712.240
Reducción y OTS de Fracturas complejas (con placa de Reconstrucción, implantes, injertos, y/o abordajes combinados)	60	\$1.068.360
Reducción y OTS de Fracturas extendidas tipo Le Fort (con abordajes multiples)	50	\$890.300
Reducción y OTS de Fracturas panfaciales con abordaje coronal y/u otros en conjunto con equipos quirúrgicos tiempo facial	70	\$1.246.420
Reconstrucción de partes duras y blandas de la cara mediante abordajes multiples, hemicoronal o bicoronal	80	\$1.424.480
Remoción de arcos o elementos de contención	7	\$124.642
Remoción de elementos de síntesis	10	\$178.060
Reducción cerrada de fractura nasal	8	\$142.448
Taponamiento nasal anterior	3	\$53.418
Taponamiento nasal posterior	8	\$142.448

Acciones de endodoncia o Tratamiento de Conducto		
Cirujano Dentista General		
Diagnóstico con Vitalometría	1,5	\$26.709
Trepanación por Urgencia	2,5	\$44.515
Vaciamiento Abscesos	3	\$53.418
Endodoncia Incisivos y Caninos Vitales	6	\$106.836
Endodoncia Premolares Vitales	7	\$124.642
Desobturación parcial en conductos de anclaje	1,5	\$26.709
Acciones de endodoncia Especialista		
Endodoncia Incisivos y Caninos Vitales	8	\$142.448
Endodoncia Incisivos y Caninos con Lesión Apical	8,5	\$151.351
Endodoncia Premolares Vitales	9	\$160.254
Endodoncia Premolares Trirradiculares (sin lesión)	13	\$231.478
Endodoncia Premolares Trirradiculares (con lesión)	15	\$267.090
Endodoncia Premolares con lesión apical	10	\$178.060
Endodoncia Molares Vitales		
A) Endodoncia en Molares Superiores Vitales	13	\$231.478
B) Endodoncia en Molares Inferiores Vitales	12	\$213.672
Endodoncia Molares con Lesión Apical		
A) Endodoncia en Molar Superior con Lesión	15	\$267.090
B) Endodoncia en Molar Inferior con Lesión	14	\$249.284
Diagnóstico Pulpar	2	\$35.612
Urgencia Endodóntica	3	\$53.418
Recubrimiento Indirecto y Directo	3	\$53.418

Pulpotomía en Diente Permamente Joven, Parcial y Total	5	\$89.030
Inducción al cierre Apical por sesión	5	\$89.030
Sesión de recambio de pastas alcalinas (por sesión)	3	\$53.418
Sesión de medicación de intraconducto	2	\$35.612
Acciones de Endodoncia Especialista		
Trepanación de Incrustaciones y Férulas	2	\$35.612
Desobturación para repetir tratamiento por conducto	2	\$35.612
Conducto calcificado (por sesión)	3	\$53.418
Sellado Perforaciones y falsas Vías	4	\$71.224
Instrumentación Mecanizada	3	\$53.418
Retiro Instrumento Fracturado	2	\$35.612
Retiro Espiga metálica del conducto	4,5	\$80.127
Obturación con técnicas termoplásticas	4	\$71.224
Aislación Unitaria Compleja	1	\$17.806
Gingivectomía Unitaria para Aislación	2	\$35.612
Apicectomía	8	\$142.448
Apicectomía y Obturación a Retro	15	\$267.090
Radecotmia y/o hemisección sin endodoncia	8	\$142.448
Blanqueamiento de Dientes Desvitalizados	3	\$53.418
Ferulización por Grupo	3	\$53.418
Radiografía retroalveolar de conductometría	0,35	\$6.232
Radiografía retroalveolar control de obturación	0,35	\$6.232
Radiografía retroalveolar control de desobturación parcial o total	0,35	\$6.232
Radiovisiografía	7	\$124.642
Microscopía	5	\$89.030

Acciones de Odontopediatría		
Acciones Generales de Prevención e Higiene		
Educación en Colegios O Institución (Hora Pedagógica)	3	\$53.418
Higiene y Profilaxis en Niños	2	\$35.612
Instrucción y Control de Higiene en Niños	1,5	\$26.709
Aplicación Flúor Gel Niño y Adulto	2	\$35.612
Aplicación Flúor Barniz Silano	5	\$89.030
Aplicación Sellante Pieza permanente	1,5	\$26.709
Cirujano Dentista General		
Consulta	2	\$35.612
Control de Niño sano	1,5	\$26.709
Consulta de Urgencias (se debe agregar el valor de acción específica)	2	\$35.612
Educación en Salud Oral	2	\$35.612
Instrucción de Higiene Oral por sesión	1,5	\$26.709
Asesoramiento dietético para control de caries	1	\$17.806
Aplicación tópica de barniz de clorhexidina	4	\$71.224
Aplicación tópica barniz de flúor silano	5	\$89.030
Sellante en Pieza Temporal o Permanente por pieza	1,5	\$26.709
Control de sellante durante el primer año esta incluido en el valor de la consulta control		
Reparación de Sellante (después de un año)	1,5	\$26.709
Inactivación de Caries en cavidad bucal (4 cuadrantes)	2	\$35.612
Obturación con cemento intermedio en pieza temporal y definitiva (autocurado)	1,5	\$26.709
Obturación Preventiva (Obturación más sellantes)	3	\$53.418

Obturación de Cemento de Vidrio Ionomérico de Fotocurado en Pizas Temporales y Permanentes	2,5	\$44.515
Obturaciones de Resina Fotocurado		
Pieza Temporal Anterior Simple	2,5	\$44.515
Pieza Temporal Anterior Compuesta	3	\$53.418
Pieza Temporal Posterior Simple	2,5	\$44.515
Pieza Temporal Posterior Compuesta	3	\$53.418
Pieza Temporal Posterior Compuesta		\$0
Las piezas definitivas se rigen por el arancel de Operatoria		
Obturaciones de Amalgamas		
Pieza Temporal Simple	2	\$35.612
Pieza Temporal Compuesta	2,5	\$44.515
Endodoncia		
Pulpotomía en Pieza Temporal	2	\$35.612
Recubrimiento pulpar directo en pieza definitiva	2	\$35.612
Recubrimiento Pulpar Indirecto en pieza definitiva	2	\$35.612
Traumatología y Cirugía		
Inmovilización en trumatismo	5	\$89.030
Exodoncia Simple piezas temporales (incluye un control post operatorio)	2,5	\$44.515
Exodoncia Simple piezas permanentes (incluye un control post operatorio)	3	\$53.418
Acciones de Odontopediatría Especialista		
Interconsulta odontopediátrica aceptación del paciente	2,5	\$44.515
Tratamiento de caries incipientes	2	\$35.612
Adaptación de paciente de difícil manejo por sesión	2,5	\$44.515

Atención con sedación por sesión (máximo 4 sesiones)	3	\$53.418
Atención con óxido nitroso por sesión	Valor convencional	
Atención con anestesia general	Valor convencional	
Programa terapéutico para paciente de alto riesgo cariogénico o para pacientes especiales: Educación, asesoramiento dietético, profilaxis)		
Instrucción de Higiene Oral, Inactivación de caries (valor estimado por dos sesiones)	7	\$124.642
Remineralización por sesión (máximo 4 sesiones)	2	\$35.612
Operatoria Obturaciones Complejas		
Corona de resina con anclaje sector anterior en pieza temporal	3	\$53.418
Corona metálica preformada en pieza temporal	5	\$89.030
Prótesis en niños (no incluye laboratorio)	7	\$124.642
Tratamiento de Hipoplasias en piezas dentarias	4,5	\$80.127
Endodoncia		
Pulpectomía en Pieza Temporal Anterior	2,5	\$44.515
Pulpectomía en Pieza Temporal Posterior	3	\$53.418
Tratamiento Pieza temporal desvitalizada Anterior	3	\$53.418
Tratamiento Pieza temporal desvitalizada Posterior	4	\$71.224
Pulpotomía vital (pieza permante joven)	3,5	\$62.321
Recubrimiento pulpar directo en pieza permanente joven	2,5	\$44.515
Tratamiento en piezas dentales definitivas anteriores	4,5	\$80.127

Ortodoncia Preventiva Interceptiva		
Desgastes interferencias cuspídeas	2,5	\$44.515
Mantenedor de Espacio Fijo	4	\$71.224
Mantenedor de Espacio Removible	4	\$71.224
Tratamiento de Mordida Invertida Simple (sin aparato)	3	\$53.418
Tratamiento de Mordida Invertida Simple (con aparato)	7	\$124.642
Tratamiento de Mordida Cruzada Lateral Dentición Temporal	7	\$124.642
Tratamiento de Mordida Abierta por mal Hábito	7	\$124.642
Todo tratamiento que considere aparato debe incluir controles por sesiones. máximo 6. Cada control	1,5	\$26.709
Todo tratamiento que considere aparato debe incluir controles por sesiones. máximo 6. Cada control		\$0
* Todo tratamiento que requiere trabajo de laboratorio, el coste de este debe ser consignado		
Cirugía		
Fenestraciones Mucosas	5	\$89.030
Fenestraciones Óseas	7	\$124.642
Resecciones de Frenillos	7	\$124.642
Exodoncia Supernumerario Incluido	8	\$142.448
Acciones de Operatoria Dental		
Estos Valores no Incluyen gastos de laboratorio		
Restauraciones estéticas directas y prevención		
Sellantes de resina o V. Ionómero	2,5	\$44.515
Sensibilidad Cervical Medicamentosa por pieza	1	\$17.806

Tratamiento Sensibilidad Cervical Sin Cavidad Con Vidrio Ionomeros, Resina Flow, Barnices Por Pieza	2,5	\$44.515
Restauraciones (Clase I) Una Cara	3,5	\$62.321
Restauraciones (Clase II) Dos Cara	4,5	\$80.127
Restauraciones (Clase II) Tres Caras	5	\$89.030
Restauraciones (Clase III) Dos Caras	3	\$53.418
Restauraciones (Clase III) Tres Caras	4	\$71.224
Restauraciones (clase IV) Compromiso de 1 ángulo	4	\$71.224
Restauraciones (Clase IV) Compromiso de 2 ángulos Con Borde Incisal	4,5	\$80.127
Restauraciones (Clase V) Lesiones Por Caries, Erosiones, Abrasiones	3	\$53.418
Cierre de Diastema (por Pieza)	5	\$89.030
Carillas Directas	6	\$106.836
Ferulizaciones Hasta 3 Piezas	4	\$71.224
Ferulizaciones Más 3 Piezas	6	\$106.836
Remodelación de Pieza Dentaria Con Corona Atípica	6	\$106.836
Recuperación de Guía Canina Por Pieza	4	\$71.224
Reconstrucción Provisoria de Corona Perdida	3	\$53.418
Cementación y Colocación de Perno Técnica Adhesiva	6	\$106.836
Confección de muñón de Resina	5	\$89.030
Construcción de Corona Provisoria Sobre muñón de Resina	3,5	\$62.321
Amalgamas		
Restauraciones (Clase I) 1 Cara	3	\$53.418
Restauraciones (Clase II) 2 Caras	4	\$71.224
Restauraciones (Clase III) 3 Caras	4,5	\$80.127
Restauraciones Complejas	5	\$89.030

Incrustaciones		
Inlay Metálico Una Cara	4,5	\$80.127
Inlay Metálico Dos Caras	6	\$106.836
Inlay Metálico Tres Caras	7	\$124.642
Onlay U Overlay	7,5	\$133.545
Reobturaciones		
Reobturaciones piezas de 1 año	2	\$35.612
Recementación de Inscrutación Sin Correcciones Metálicas	2,5	\$44.515
Recementación Inscrutación Con Ajuste Operatorio Metálico	3	\$53.418
Recubrimiento Pulpar Indirecto + Curac. Temporal	2	\$35.612
Recubrimiento Pulpar Directo + Curac. Temporal	2,4	\$42.734
Blanqueamiento de Pieza Permanente, trat quim. Intra cameral	3	\$53.418
Recementación de Incrustación Tipo Inlay Cerómeros O Cerámicos	6	\$106.836
Recementación de Incrustación Tipo Onlay Cerómeros O Cerámicos	7	\$124.642
Incrustaciones Estéticas		
Cerómeros Inlay	9	\$160.254
Cerómeros Ionlay U Overlay	10	\$178.060
Porcelana Inlay	10	\$178.060
Porcelana Onlay U Overlay	10	\$178.060
Carillas Indirectas de Resina	11	\$195.866
Carillas Indirectas de Porcelana	13	\$231.478
Provisionales de Acrílico	3,5	\$62.321
Provisionales de Acrílico		\$0
Provisionales de Acrílico		\$0
Nota. Los valores van aumentado según la		

complejidad de la acción realizada		
Acciones de Ortodoncia		
Procedimientos Diagnósticos y de Estudio		
Primera Consulta, Examen y Diagnóstico Preliminar	2,4	\$42.734
Control de Evolución	2,4	\$42.734
Examen Clínico, Estudio de Modelos y Radiografías, Diagnóstico, Plan de tratamiento, presupuesto y estimación de tiempo	6	\$106.836
Reestudios con modelos	6	\$106.836
Desprogramación mediante Jig	13,2	\$235.039
Estabilización mandibular mediante Plano deprogramador (mínimo 3 meses)	36,3	\$646.358
Estudio Cefalométrico	2,4	\$42.734
SET-UP	8,8	\$156.693
Montaje en Articulador	6	\$106.836
Axiografía	3,1	\$55.199
Predicción quirúrgica Ortognática	12,1	\$215.453
Tratamiento Ortodóntico Honorarios 1 Semestre		
Tratamiento con Aparatos Fijos, Presupuesto semestral	30,2	\$537.741
Tratamiento con Aparatos Removibles, Presupuesto semestral	24,7	\$439.808
Tratamiento Adulto, Presupuesto Semestral	38,5	\$685.531
Tratamiento Ortodóntico Quirúrgico Semestral	38,5	\$685.531
Tratamiento con Aparatos Fijos Técnica Lingual, Presupuesto Semestral	49,5	\$881.397
Tratamiento de contención, presupuesto semestral	15,4	\$274.212
Tratamiento Ortodóntico Honorarios por 1		

año		
Tratamiento con Aparatos Fijos, Presupuesto Anual	60	\$1.068.360
Tratamiento con Aparatos Removibles, Presupuesto Anual	49,5	\$881.397
Tratamiento Adulto, Presupuesto Anual	77	\$1.371.062
Tratamiento Ortodóntico Quirúrgico	77	\$1.371.062
Tratamiento con Aparatos Fijos Técnica Lingual, Presupuesto Anual	31	\$551.986
Tratamiento de contención, presupuesto anual	31	\$551.986
Aparatos Ortodónticos, Costo por cada arco y aditamentos		
Aparatos Fijos Técnica Estandar	18,1	\$322.289
Aparatos Fijos Técnica Arco Recto (programada)	24	\$427.344
Aparatos Fijos Técnica Arco Recto (programada) autoligante	27,5	\$489.665
Técnica Arco recto con Slot Vertical (Tip Edge)	27,5	\$489.665
Aparatos Fijos Tratamiento Parcial Fijo con aparato cerámico	36,3	\$646.358
Aparatos Fijos Técnica Lingual, Sin costo laboratorio	49,5	\$881.397
Aparatos Removibles con costo por cada arco, instalación sin costo laboratorio	6	\$106.836
Disyuntor Cementado y esquelético Hyrax instalación sin costo de laboratorio	6	\$106.836
Arco Transpalatino o Lingual instalación sin costo laboratorio	3,85	\$68.553
Mentonera	3,85	\$68.553
Fuerza Extraoral	3,85	\$68.553
Quad-Helix instalación, sin costo de laboratorio	6,6	\$117.520
Instalación Propulsor mandibular tipo herbs	12,1	\$215.453

Contención Estampada	3,85	\$68.553
Contención rígida lingual o palatina	3,85	\$68.553
Arco Facial	3,85	\$68.553
Máscara de Delaire	24	\$427.344
Reposición de Brakets metálicos	1,65	\$29.380
Reposición de Brakets cerámicos	2	\$35.612
Reposición de Brakets lingual	2,5	\$44.515
Reposición de bandas con tuvo de arco recto	3,3	\$58.760
Higienización por arcada (retiro de composite sobre esmalte)	4	\$71.224
Retiro de aparatos fijos por arcada	8	\$142.448
Retiro de aparatos fijos por arcada		\$0
Nota. Los costos de laboratorio no están incluidos		
Acciones de Patología Buco Maxilo Facial		
Examen Especialidad	3	\$53.418
Controles por sesión	1,5	\$26.709
Biopsia Tejidos Blandos (No incluye pabellón)	6	\$106.836
Frotis, sialometría u otros procedimientos menores	2	\$35.612
Tinciones Clínicas u otros (se debe sumar a anteriores)	2	\$35.612
Estudio Histopatológico T.Convencional (no incluye laboratorio)	3	\$53.418
Otras tinciones o técnicas adicionales (sumar a ítem anterior) (no incluye laboratorio)	2	\$35.612
Acciones de Periodoncia		
Odontología General		
Consulta	1,5	\$26.709
Toma de examen microbiológico	1	\$17.806

Tratamiento de Urgencia GUNA, por sesión	4,5	\$80.127
Destartraje Supragingival y Limpieza Coronaria Por Sexsante	1,5	\$26.709
Destartraje Subgingival Por Sextante	1,5	\$26.709
Tratamiento de Absceso Periodontal	2,5	\$44.515
Controles Post-tratamientos	2	\$35.612
Tratamiento Periodontitis del Adulto con Pulido Radicular		
Periodontitis Incipiente (por sextante)	2,5	\$44.515
Periodontitis Moderada	3	\$53.418
Examen de Patología Disfuncional	2	\$35.612
Placa de alivio oclusal	4	\$71.224
Acciones de Periodoncia Especialista		
Primera Consulta, Examen y Diagnóstico	2	\$35.612
Interconsulta con Informe Escrito 1 Sesión	2	\$35.612
Toma de muestra placa bacteriana y/o interpretación examen microbiológico	2	\$35.612
Estudio preliminar, Rx, Examen de Laboratorio, Modelos, etc	4	\$71.224
Examen Periodontal y Confección de Periodontograma	3,5	\$62.321
Desgaste selectivo por sesión	ec	
Plano de alivio oclusal (no incluye laboratorio)	7,5	\$133.545
Sesión de motivación e instrucciones en técnicas de higiene oral (por sesión)	3,5	\$62.321
Enseñanza y adiestramiento en técnicas de higiene oral, por sesión	3,5	\$62.321
Sesión de control de higiene oral (revelado + y/o evaluación de higiene)	1	\$17.806
Destartraje supragingival, por sesión	4	\$71.224
Limpieza Coronaria (eliminación de pigmentos y manchas de esmalte)	3,5	\$62.321

Destartraje subgingival, por sesión	4	\$71.224
Eliminación mecánica de factores etiológicos secundarios, por sesión	4	\$71.224
Evaluación post-terapéutica (con periodontograma final e índices)	3,5	\$62.321
Tratamiento de la Infección Periodontal		
Tratamiento Químico del saco Periodontal por sextante (no incluye valor materiales)	4	\$71.224
Periodontitis del Adulto		
Pulido Radicular Incipientes A Moderadas Por Sesión O Sextante	5	\$89.030
Pulido Radicular Moderadas Avanzadas Por Sesión O Sextante	6	\$106.836
Pulido Radicular Avanzadas y Complejas Por Sesión O Sextante	7	\$124.642
Ferulización por Grupo	valor convencional	
Tratamiento Infección Periimplantaria, por sesión	6,5	\$115.739
Cirugías Periodontales		
Gingivectomía en Pacientes Sin Compromiso General, Por Sextante	7	\$124.642
Gingivectomía en Pacientes Con Enfermedades Generales, Por Sextante	10,5	\$186.963
Control Post-quirúrgico o recambio de Cemento quirúrgico	2	\$35.612
Disección quirúrgica del Injerto en zona donante	5	\$89.030
Injerto Gingival Libre por zona a Injertar	9	\$160.254
Colgajo Periodontal de acceso, por sitio quirúrgico	7	\$124.642
Colgajo Reposicionado desplazado lateral, coronario o apical	8	\$142.448
Colgajo para preservación de papila	8	\$142.448
Radectomía u Odontosección por pieza	4	\$71.224

(no incluye colgajo de acceso)		
Cirugía Ósea Resectiva, por sextante	8	\$142.448
Curetaje O Debridamiento Subgingival por grupo	7	\$124.642
Cobertura Acrílica Post-operatoria	5	\$89.030
Control Post-quirúrgico con o sin retiro de puntos	2	\$35.612
Tratamiento de complicaciones post-quirúrgica, por sesión	5	\$89.030
Tunelización en compromiso de bifurcación	6	\$106.836
Injertos óseos, no incluye colgajo de acceso	10	\$178.060
Injertos aloplásticos, no incluye material ni colgajo	5	\$89.030
Cirugía Periimplantaria de manejo de tejidos blandos, por sitio	9	\$160.254
Regeneración tisular guiada por sitio, no incluye valor membrana	10	\$178.060
Frenectomía	5	\$89.030
Otras Cirugías mucogingivales	7	\$124.642
Injerto de tejido conectivo, por zona	8,5	\$151.351
Avance de colgajo, incisión perióstica	8	\$142.448
Implante Oseointegrado (no incluye valor de implante)	28	\$498.568
Acciones de Prevención y mantención periodontal		
Aplicación de Flúor gel por sextante	2	\$35.612
Tratamiento de hipersensibilidad dentaria post-terapia, por sesión	4	\$71.224
Refuerzo de técnicas de higiene y motivación	3	\$53.418
Interconsulta con informe escrito	4	\$71.224
Terapia de mantención periodontal en enfermedad inactiva, por sesión	5	\$89.030

Terapia de mantención con pulido radicular y tratamiento de infección	7	\$124.642
Terapia de mantención de implantes por sesión	5,5	\$97.933
Acciones del área de prótesis y rehabilitación oral		
Acciones de rehabilitación oral con prótesis fija		
Arancel odontológico General (no incluye costo de laboratorio)		
Estudio caso y plan de tratamiento	6	\$106.836
Coronas Provisorias de Acrílico	4,5	\$80.127
Corona metálica Completa	13	\$231.478
Corona metálica tres cuartos	13	\$231.478
Corona Preiférica Completa	14	\$249.284
Espiga Muñón Colado Simple	6	\$106.836
Espiga Muñón Complementario Con Perros Preformados (No Incluye Valor Espiga)	6	\$106.836
Prótesis fija plural sólo PFP 3 Unidades		
Corona Inserción Prótesis Fija Plural	16	\$284.896
Intermediario en P fija	11	\$195.866
Recementación Corona Sin Correcciones	2	\$35.612
Recementación Corona Con Ajuste Operatorio	3	\$53.418
Recementación Puente Def. Sin Correcciones	2,5	\$44.515
Recementación Puente Con Ajuste Operatorio	4	\$71.224
Recementación Puente Con Ajuste Operatorio		\$0
Coronas Provisorias de Acrílico	4,5	\$80.127
Corona metálica Completa	17	\$302.702
Corona metálica tres cuartos	17	\$302.702

Corona Periférica sobre casquete metálico	18	\$320.508
Corona Periférica sobre espiga muñón	18	\$320.508
Corona de Porcelana sobre núcleo cerámico	19,5	\$347.217
Corona de Porcelana sobre metal	18	\$320.508
Retiro Coronas antiguas (por Inserción)	1,5	\$26.709
Espiga muñón colado simple o bipartito	8	\$142.448
Espiga muñón complementario con pernos preformados (no incluye valor espiga)	8	\$142.448
Retiro espiga muñón colada	4,5	\$80.127
Retiro espiga muñón preformada	2	\$35.612
Control especialidad	2	\$35.612
Arancel especialistas (no incluye costos de laboratorio)		
Prótesis fija Plural		
Corona Inserción Prótesis Fija Plural	21	\$373.926
Incrustación metálica como Inserción PFP	10,5	\$186.963
Corona con intermediario en Prótesis Fija	14,5	\$258.187
Artificiones como anclajes de precisión	3,5	\$62.321
Inserción para puente adhesivo Maryland	9	\$160.254
Intermediario para puente Maryland	8	\$142.448
Frente estético Maryland o Porcelana	10,5	\$186.963
Espiga Muñón Colado Simple o Bipartito	8	\$142.448
Espiga Muñón Complementario Con Pernos Preformados (No Incluye Valor Espiga)	8	\$142.448
Recementación Corona Sin Correcciones	2,5	\$44.515
Recementación Corona Con Ajuste Operatorio	4	\$71.224
Recemtación Puente Def. Sin	3,5	\$62.321

Correcciones		
Recementación Puente Con Ajuste Operatorio	5	\$89.030
Prótesis Fija Implanto Asistida (no incluye lab. ni aditamientos)		
Corona de cerámica s/metal sobre implante directa	20	\$356.120
Corona de cerámica s/metal sobre implante cementada	24	\$427.344
Corona provisional s/implante	5	\$89.030
Anclaje de precisión s/implantes	16	\$284.896
Acciones de rehabilitación con Prótesis removible		
Arancel odontológico General (no incluye costo de laboratorio)		
Prótesis Total superior de acrílico	17,5	\$311.605
Prótesis total inferior de acrílico	18,5	\$329.411
Juego de Prótesis Totales Superior e Inferior Acrílico	36,5	\$649.919
Prótesis Sup. o Inf. Parcial de base acrílica	15	\$267.090
Prótesis Sup. o Inf. Parcial de base metálica	18	\$320.508
Prótesis Sup. o Inf. Unilateral de base acrílica	15	\$267.090
Prótesis Sup. o Inf. Unilateral de base metálica	16	\$284.896
Prótesis Inmediatas	16	\$284.896
Rebasado Total	5	\$89.030
Reparación de Prótesis con toma de impresión	3	\$53.418
Recuperación de Prótesis sin toma de impresión	2	\$35.612
Arancel especialidades (no incluye costos de laboratorio ni aditamientos)		

Prótesis total superior de acrílico con reabsorción extrema	22,5	\$400.635
Prótesis total inferior de acrílico con reabsorción extrema	24,7	\$439.808
Juego de Prótesis Totales Superior e Inferior Acrílico con reabsorción extrema	46	\$819.076
Sobredentadura removible sobre implantes	23,5	\$418.441
Artificios complementarios de anclaje	3,5	\$62.321
Acciones de Radiología Oral y Maxilofacial		
Radiología oral y maxilofacial		
Rx Retroalveolar	0,5	\$8.903
Rx Retroalveolar Total	4,7	\$83.688
Rx Aleta mordida bilateral Adulto	2,6	\$46.296
Rx aleta mordida unilateral Adulto	1,3	\$23.148
Rx aleta mordida bilateral Niño	1,3	\$23.148
Rx aleta mordida unilateral Niño	0,65	\$11.574
Rx Oclusal	1	\$17.806
Rx Panorámica	3,1	\$55.199
Telerradiografía	1,45	\$25.819
Lateral de mandíbula	1,45	\$25.819
Senos Maxilares	1,45	\$25.819
Senos Paranasales	3	\$53.418
ATM Transcraneal	5,3	\$94.372
Tomografía convencional de ATM	7	\$124.642
Tomografía convencional Maxilar por Zona	3,5	\$62.321
Cavum Rino Faringeo	1,45	\$25.819
Sialografía	11,5	\$204.769
Atlas Axis	1,45	\$25.819
Mano	1,45	\$25.819

Análisis Cefalométrico Computarizado	1,45	\$25.819
Set de Fotos Clínicas	3	\$53.418
Digitalización	valor convencional	
Tomografía computarizada de ATM	valor convencional	
Tomografía computarizada de Maxilares	valor convencional	
Resonancia Magnética de ATM	valor convencional	
Resonancia Magnética de Glándulas Salivales	valor convencional	
Ecografía Glándulas Salivales	valor convencional	
Acciones Implantología		
Valor no incluye costo de implantes, materiales de injerto, costos de pabellón y hospitalización		
Valor no incluye elementos prótesis ni costos de laboratorio		
Procedimientos Diagnósticos y de Estudio		
Primera Consulta, Examen y Diagnóstico Preliminar	2	\$35.612
Diagnóstico. Estudio Inicial Sobre modelos y plan de Tratamiento	5	\$89.030
Interconsulta Prequirúrgica para Implantes	3	\$53.418
Montaje en articulador y confección de encerado Diagnóstico (no incluye valor laboratorio)	5	\$89.030
Confección de Guías Radiográfico Quirúrgica por Maxilar (no incluye valor laboratorio)	5	\$89.030
Análisis de estudio Tomográfico (Rx) y registro fotográfico	2	\$35.612
Controles de especialidad 2.00		
Estabilización Mandibular Mediante Plano	3	\$53.418

Deprogramador (mínimo 3 meses)		
Toma de Muestra, Examen Microbiológico (mas valor de examen)	1	\$17.806
Cirugía de Implantes		
Extracciones Simples para Implantes (solo especialistas en implantes)	3	\$53.418
Extracciones Complejas para Implantes (solo especialistas en implantes)	4	\$71.224
Instalación Quirúrgica de implantes Oseointegrables, valor unitario (valor no incluye implante)	28	\$498.568
Instalación de Implantes Provisorios, valor unitario (valor no incluye implante)	8	\$142.448
Conexión de Implante (No incluye valor aditamentos)	3	\$53.418
Cirugía Perimplantaria de tejidos blandos (no incluye insumos)	9	\$160.254
Reconstrucción de Rebordes con Injerto (no incluye insumos)	20	\$356.120
Toma de Injerto Intraoral (mentón, rama, tuberosidad) (no incluye insumos)	20	\$356.120
Manejo de Injerto Extraoral (cresta Iliaca, Calota, Tibia) (no incluye insumos)	20	\$356.120
Elevación de Piso de Seno Maxilar (para instalación de implantes) (no incluye insumos)	30	\$534.180
Regeneración tisular guiada por sextante, no incluye insumos	10	\$178.060
Injerto de Tejido conectivo (por zona)	8,5	\$151.351
Tratamiento de Infección Periimplantaria por sesión (no incluye insumos)	6,5	\$115.739
Tratamiento de Urgencia (no incluye insumo)	5	\$89.030
Ayudantía Quirúrgica 25% de Honorarios Quirúrgicos	valor convencional	
Arsenalera 7% de Honorarios Quirúrgicos	valor	

	convencional	
Rehabilitación Sobre Implantes		
Pilar Muñón Sobre Implantes	6	\$106.836
Corona Temporal Sobre Implantes	5	\$89.030
Prótesis Fija Implanto soportada atornillada o cementada por Implante	24	\$427.344
Intermediario	10	\$178.060
Prótesis Total o Parcial Implanto Soportada por Maxilar	35	\$623.210
Barra para prótesis sobre Implante	25	\$445.150
Desmontaje de Prótesis y Profilaxis	8	\$142.448
Recambio de O'Ring o Clip Barra	6	\$106.836
Cambio de Tornillos Protésicos 8 c/u	20,5	\$365.023
Cambio acondicionador de Tejidos	2	\$35.612
Anclaje de presión sobre Implante	16	\$284.896
Acciones Transtornos Temporomandibulares y dolor Orofacial		
Consulta de especialidad	3	\$53.418
Atención de Urgencia Especialidad	3	\$53.418
Evaluación Funcional	6	\$106.836
Estudio y Explicación de exámenes complementarios	3	\$53.418
Montaje en articulador	5	\$89.030
Set Up de modelos	7	\$124.642
Axiografías	25	\$445.150
Sonografía	6	\$106.836
Electromiograma de Superficie	8	\$142.448
Bloqueo Anestésico	3	\$53.418
Diagnóstico, Plan de Tratamiento y Estimación de Tiempo	3	\$53.418
Tratamiento Patología Neuromuscular	30	\$534.180

Tratamiento Patología Crónica	90	\$1.602.540
Tratamiento Patología Articular Crónica	120	\$2.136.720
Tratamiento Patología Estructural	120	\$2.136.720
Terapia Bioconductual (por sesión)	4	\$71.224
Técnicas de Movilización Mandibular Asistida (por sesión)	4	\$71.224
Informes Periciales en TTM y DOF	10	\$178.060
Estos Valores no incluyen gastos de laboratorio		

Anexo 2. 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?

Entre 1 a 6 meses

Entre 6 meses a 1 año

Entre 2 años y 5 años

Nunca he asistido

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

Por urgencia (fractura de diente, dolor intenso, etc)

Control recomendado

Limpieza dental

Blanqueamiento dental

Tratamiento de largo plazo

Otro Motivo

Nunca he asistido, por lo que no ha existido motivo

Pregunta 3: ¿Con qué frecuencia asiste al dentista?

Más de 2 veces al año

1 vez por año

1 vez cada 2 años

1 vez cada 4 años

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?

Si

No

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

Sus padres

Su pareja

Sus Hijos

Otro familiar

Otra persona

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

Entre 9:00 a 12:00 hrs

Entre 12:00 a 14:00 hrs

Entre 14:00 a 18:00 hrs

Entre 18:00 a 20:00 hrs

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?

Si

No

Indiferente

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

Si

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?

Si

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?

Si

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?

Si

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.

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?

Si

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?

Si

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?

Si

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?

Si

No

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

Si

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?

Si

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?

Si

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?

Si

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?

Si

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?

Si

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?

Si

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?

Si

No

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

Si

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)?

Si

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)?

Si

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)?

Si

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 Oral Blank	
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										
Integramédica (servicio dental)										
Megasalud (servicio dental)										
Clínica Las Condes (servicio dental)										
Centro Odontológico Padre Mariano										
Clínica Oral Blank										
Clínica Orema										
Clínica Versailles										
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 Oral Blank? marque la alternativa que más lo representa

Si, me he atendido ahí

Si, he pasado por fuera de la clínica

No, pero he escuchado de ella

No, pero he visto el sitio por internet

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 Oral Blank, por favor marque la (s) alternativa (s) que más representa su experiencia

Profesionales y personal muy amable

Infraestructura, estética y tecnología de buen nivel

Buenos precios

Buenos profesionales, quede satisfecho con el servicio y atención

Mal trato de los profesionales a sus pacientes

Personal (secretaria y asistentes) poco amables

Mala infraestructura y clínica sucia

Precios altos

Malos profesionales, quede insatisfecho con el servicio y atención

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

Menos de 18 años

18 a 25 años

25 a 35 años

35 a 50 años

50 a 65 años

Más de 65 años

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

Menos de \$664.000

Entre \$664.001 y \$1.115.000

Entre \$1.115.001 y \$1.926.000

Entre \$1.926.001 y \$3.234.000

Más de \$3.234.001

Anexo 3: Benchmarking Internacional

Nombre	Países	Ciudad	Atributo	Descripción (declaración de las clínicas)
Royal Dental	Rumania	Buckarest	Infraestructura	Lujosa
Children's Dental Care	EE UU	Minnesota	Infraestructura	Orientada a los niños, infraestructura, juegos, decoración, horarios, etc.
DJM Orthodontics	EE UU	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.
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.
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

	Nombre	País	Ciudad	Atributo	Descripción (declaración de las clínicas)
	Kinderdentist	Alemania	Berlín	Infraestructura	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>Como cada expedición es tan buena como su preparación, nos mantenemos a usted y a su hijo de forma absolutamente 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.</p>
	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>

	Nombre	País	Ciudad	Atributo	Descripción (declaración de las clínicas)
	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 & 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 por computadora para inyecciones prácticamente indoloras. Nuestro equipo ha realizado algunos de los mayores números de implantes dentales en Nueva Gales del Sur.</p>
	Clínica Dentaria de Lisboa	Portugal	Lisboa	Tecnología que beneficia 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>

	Nombre	Países	Ciudad	Atributo	Descripción (declaración de las clínicas)
	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>
	Tribeca Dental Studio	EE UU	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</p>

Nombre		País	Ciudad	Atributo	Descripción (declaración de las clínicas)
					sonrisa feliz
	Smiling Seal Pediatric Dentistry	EE UU	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>

