



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

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA AUMENTAR LAS UTILIDADES DE LA  
CLÍNICA DENTAL SANDÍA**

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

**FELIPE IGNACIO ALARCÓN BECERRA**

**PROFESOR GUÍA:  
RODRIGO BRICEÑO HOLA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO  
MIGUEL ÁNGEL DURÁN VERGARA**

**SANTIAGO DE CHILE  
2022**

## RESUMEN

### DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA AUMENTAR LAS UTILIDADES DE LA CLÍNICA DENTAL SANDÍA

En la presente tesis nos enfocaremos en diseñar un plan estratégico que permita aumentar las ventas y utilidades en el corto plazo en una clínica dental ubicada en la comuna de Recoleta (Región Metropolitana). Esta investigación muestra los resultados obtenidos a través de un plan de marketing que permite aumentar las ventas en un 25% en un plazo de 18 meses.

La investigación de mercado otorgó información relevante que gatillaron en un plan de acción para el desarrollo del plan de marketing en donde una de las claves era la segmentación con el fin de optimizar los recursos a utilizar y mitigar los riesgos de un plan poco específico. Esta investigación entregó atributos importantes que valoran los clientes al momento de escoger un servicio dental y que tan sensible pueden ser al precio según los atributos que destacan.

Por otra parte, a través del análisis interno se concluyó que existe un potencial de crecimiento de la clínica ya que su ocupación se encuentra en un 35%, muy por debajo del mercado, por lo que nuestra estrategia apunta a acotar esa brecha en virtud del aumento de utilidades.

La estrategia de crecimiento se basa en 5 planes de acción que buscan la fidelización de clientes, inclusión de odontólogos recién egresados (bajo la certificación de un contralor dental) que permitan tener tarifas rebajadas apuntando a los segmentos de menores ingresos. También, se apunta a potenciar la publicidad a través de redes de medios y aumentar el reconocimiento a través de publicidad imprenta. Como último punto, se busca generar mayores convenios con empresas que aumenten la cantidad de clientes que asisten a la clínica, atrayendo también a sus cargas familiares. Para todas estas acciones se aplican descuentos según el tipo de acuerdo, o también, por el rango horario en el cual asistan.

Posterior a estas implementaciones se estima un aumento en las utilidades de un 30% (de \$96MM a \$126MM anuales al cabo de 18 meses).

Con estos resultados se logra el objetivo principal de la tesis que busca un aumento en sus utilidades de al menos un 25%, aumentando su tasa de ocupación.

## **DEDICATORIA**

La presente tesis va dedicada principalmente a mi pareja Daniela que siempre me apoyó en la decisión de tomar este MBA y posteriormente en los tiempos que le dedique con el fin de obtener buenos resultados. También agradezco a mi familia que a pesar de la distancia siempre estuvo la preocupación en el desarrollo de este posgrado.

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer en primer lugar a los profesores Rodrigo Briceño y Claudia Bustamante por las constantes retroalimentaciones y comprensiones durante el desarrollo de SFI y SFII, en donde su apoyo fue clave para desarrollar esta tesis.

También, como mencione en la dedicatoria, quiero agradecer a mi pareja Daniela que fue un pilar fundamental en la motivación del desarrollo de este posgrado en donde muchas veces tuvimos que dejar actividades planificadas de lado para dar cumplimiento a las responsabilidades asociadas al MBA. En paralelo vuelvo a agradecer a mi familia que a pesar de la distancia siempre su apoyo y preocupación fue constante e importantísimo para seguir en el desarrollo de este posgrado.

A su vez, agradezco a Miguel Durán Vergara que otorgó todas las facilidades e información para llevar a cabo el plan estratégico.

Por último, quiero agradecer a mis compañeros con los que compartí en las distintas actividades, pero principalmente a Iñaki, Gerardo, Claudio M., Jair, Claudio S., y Álvaro, con los cuales pude compartir presencialmente en distintas actividades y de los cuales recibí un apoyo constante durante el desarrollo del MBA.

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	1
1. DIAGNÓSTICO .....	2
<b>1.1. Análisis Interno</b> .....	2
1.1.1. Historia, Análisis balances y EERR .....	2
1.1.2. Plataforma Virtual y Agendamiento.....	4
<b>1.2. Estructura organizacional (Capacidad de atención y utilidades)</b> .....	5
1.2.1. Segmentación geográfica .....	8
1.2.2. Análisis clientes actuales .....	8
1.2.3. Propuesta de valor actual .....	10
<b>1.3. Análisis del Mercado Potencial</b> .....	12
1.3.1. Tamaño.....	12
<b>1.4. Análisis de Clientes mediante investigación de mercado</b> .....	15
1.4.1. Contexto.....	16
1.4.2. Proceso de compra e información: .....	17
1.4.3. Testeo de hipótesis: .....	17
1.4.4. Identificación de marca y competidores: .....	17
1.4.5. Identificación de atributos: .....	18
1.4.6. Caracterización de entrevistados:.....	19
1.4.7. Análisis de experiencia de clientes actuales .....	19
<b>1.5. Benchmarking Internacional</b> .....	20
1.5.1. Que servicios se entregan en clínicas dentales en el exterior para mayor satisfacción.....	20
1.5.2. Análisis de experiencia clientes .....	22
<b>1.6. Análisis de competidores relevantes</b> .....	23
1.6.1. Análisis de clínicas masivas y particulares .....	24
1.6.2. Cuadro comparativo de competidores relevantes.....	25
2. Síntesis Diagnóstico – Análisis FODA Clínica Dental Sandía .....	27
<b>2.1. FODA Por Segmento</b> .....	28
2.1.1. Pacientes .....	28
2.2.1. odontólogos.....	29
3. Plan Estratégico .....	30
<b>3.1. Selección Segmento Objetivo</b> .....	30
<b>3.2. Diseño Estrategia de Marketing</b> .....	31
3.2.1. Estrategia de Comunicación y Posicionamiento .....	31

<b>3.3. Definición Estrategia de Precios</b>	34
3.3.1. Segmento Odontólogos	34
3.3.2. Segmento Pacientes	35
<b>3.4. Diseño de propuesta de valor para segmento objetivo</b>	37
3.4.1. Modelo de Negocio	37
3.4.2. Estrategia de Crecimiento	39
<b>3.5. Plan de Acción para concretar evaluación económica</b>	39
4. Evaluación Económica	41
<b>4.1. Modelo utilizado para análisis económico</b>	42
4.1.1. Ingresos	42
4.1.2. Costos y Gastos	43
4.1.3. Valor Presente Neto	46
<b>4.2. Tasa de descuento</b>	46
<b>4.3. Estimación de Flujos Futuros</b>	47
<b>4.4. Flujo de Caja Mensual (2022)</b>	47
4.4.1. Caso Actual (Pesimista)	47
4.4.2. Caso Moderado	49
4.4.3. Caso Optimista	51
<b>4.5. Cálculo de VAN y TIR</b>	53
<b>4.6. Análisis de Sensibilidad</b>	53
5. Conclusiones y Recomendaciones	54
6. BIBLIOGRAFÍA	55
Anexos	56

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Inversión inicial.....	2
Tabla 2: Margen por tipo de prestación.....	12
Tabla 3: Resultado de Análisis de Prestaciones Clínica Dental Sandía – enero 2019 a junio 2021.....	12
Tabla 4: Habitantes por comuna de mercado potencial. ....	13
Tabla 5: Habitantes comunas mercado potencial (Segmentación 15 a 64 años).....	13
Tabla 6: Distribución de captación por comuna.....	13
Tabla 7: Parametrización por fuentes de información. ....	14
Tabla 8: Distribución de visitas por frecuencia de visitas. ....	14
Tabla 9: Valoración encuesta de satisfacción .....	20
Tabla 10: Cantidad de sillones por centro dental. ....	24
Tabla 11: Sillones por centro dental. ....	24
Tabla 12 Cuadro comparativo competidores relevantes .....	25
Tabla 13: Fortalezas y debilidades competidores relevantes. ....	26
Tabla 14: Características clases socioeconómicas D y C1b. ....	30
Tabla 15: Prestaciones a realizar por odontólogos de baja experiencia .....	32
Tabla 16: Plan de acción para los próximos 5 años (% sobre precio base). ....	33
Tabla 17: Tabla comparativa del margen de ganancia por prestación entre dentista con experiencia y recién egresado.....	35
Tabla 18: Capacidad de uso actual vs capacidad de uso con estrategia. ....	39
Tabla 19: Variación de ingresos con implementación del plan de fidelización. ....	40
Tabla 20: Variación de ingresos con implementación del convenio con empresas. ....	40
Tabla 21: Variación de ingresos con implementación de publicidad en RRSS. ....	41
Tabla 22: Variación de ingresos con implementación del plan de publicidad.....	41
Tabla 23: Costos asociados a caso actual. ....	44
Tabla 24: Gastos asociados a caso actual.....	44
Tabla 25: parámetros calculo WACC. ....	47
Tabla 26: Estimación de flujos futuros.....	47

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Ventas mensuales sucursal Recoleta. ....	3
Ilustración 2: Organigrama clínica dental Sandía. ....	5
Ilustración 3: Tasa de ocupación mensual sucursal Recoleta .....	6
Ilustración 4: Captación clínica dental Sandía sucursal Recoleta. ....	7
Ilustración 5: Porcentaje de captura sobre presupuesto mensual de CDS y otras clínicas dentales.....	8
Ilustración 6: Comuna de residencia pacientes CDS sucursal Recoleta. ....	9
Ilustración 7: Rango etario pacientes clínica Sandía sucursal Recoleta .....	9
Ilustración 8: Porcentaje de ocupación por rango horario de clínica Sandía sucursal Recoleta. ....	10
Ilustración 9: Distribución según frecuencia de visitas. ....	15
Ilustración 10: Número de personas encuestadas por comuna.....	16
Ilustración 11: Benchmarking internacional (Ortodoncia Raga).....	21
Ilustración 12: Benchmarking internacional (Clínica Dental Martínez - España) .....	21
Ilustración 13: Benchmarking internacional (Centro Médico San Vicente - España).....	22
Ilustración 14: Promedio de visitas al odontólogo per cápita países OECD, año 2009. ...	23
Ilustración 15: Home page de clínica Sandía. ....	4
Ilustración 16: Sistema de agendamiento de hora clínica Sandía. ....	5
Ilustración 17: Organigrama propuesto clínica Sandía. ....	37
Ilustración 18: Gráfico con Ingresos del Caso Actual Clínica CDS.....	42
Ilustración 19: Gráfico de Prestaciones Considerando Plan Estratégico.....	43
Ilustración 20: Ingresos del Plan Estratégico.....	43
Ilustración 21: Costos y Gastos del Caso Actual.....	45
Ilustración 22: Costos del Caso considerando el Plan Estratégico.....	45

## **INTRODUCCIÓN**

En el presente documento, se propone como tema de tesis el diseño de una estrategia que permita aumentar las ventas y por consiguiente las utilidades de una clínica dental con 2 sucursales ubicadas en la Región Metropolitana de Chile, específicamente en la comuna de Recoleta y La Florida.

Actualmente la salud bucal siempre ha sido un tema para abordar a nivel nacional, dado que muchas personas padecen de alguna enfermedad o patología que implica que deban acudir a un centro dental para solucionar estos problemas.

Para el MINSAL, el ámbito dental es reconocida como una prioridad en la salud del país, dado que las enfermedades bucales y las patologías asociadas a estas afectan la salud general y la calidad de vida de las personas. Incluso, este ministerio fomenta una política de Salud Bucal que está orientada a la prevención y promoción de la salud bucal de la población enfocado en los grupos más vulnerables, apostando a que la población goce y valore una salud bucal que permita mejorar su calidad de vida y no verse restringido por su nivel socioeconómico.

Se observarán encuestas que entregan información valiosa que permite sustentar el tema de tesis en donde se detecta que existe una sobredemanda por servicios dentales y que por distintos motivos las actuales necesidades no han podido ser satisfechas por la oferta actual y que generan la instancia para aprovechar esta oportunidad, definiendo una estrategia que permita abarcar y aumentar la participación de mercado de Clínica Dental Sandía.

## 1. **DIAGNÓSTICO**

### 1.1. **Análisis Interno**

#### 1.1.1. **Historia, Análisis balances y EERR**

La Clínica Dental Sandía es un emprendimiento que provee servicios odontológicos y de belleza, que comenzó con un local ubicado en Av. Recoleta 836, 2do piso, locales 11-12, Metro Cerro Blanco, Recoleta, con una capacidad de 8 boxes, proyecto en el cual se estimó un uso de un 30% de la capacidad máxima instalada y un total de 13 empleados directos. Posteriormente se implementó una segunda sucursal en Walker Martínez 1786, 2do piso, locales 19-20, Centro Comercial Campanario, La Florida.

La Clínica cuenta con 8 box dentales en Recoleta y 4 en La Florida, y en ambas sucursales un pabellón, más una sala de rayos X, una sala de esterilización, además de sala de espera y espacios comunes. La estrategia de crecimiento de corto plazo consiste en lograr utilizar lo más rápido posible la capacidad disponible de la Clínica.

Para efectos de esta tesis, el plan estratégico se enfocará en la sucursal de Recoleta.

En el año 2016, la inversión inicial para la puesta en marcha de la clínica dental alcanzó los 396 millones de pesos, incluyendo un capital de trabajo de 36 millones. Las ventas anuales se estimaron en \$644 millones, con ingresos de \$383 millones y costos anuales de \$146 millones. Independiente de decisiones posteriores, la evaluación económica consideró una tasa de impuestos del 35%. Se consideró una operación por un total de 7 años, los cuales serían extensibles condicionados a los resultados del proyecto.

<b>ITEM</b>	<b>PLAN (\$MM)</b>	<b>REAL (\$MM)</b>
Creación Marca	10.5	10.5
Arquitectura Local	17	17.5
Construcción y Habilitación	192.6	238
Garantía	7.6	7.6
Maquinaria	72.7	75
Insumos Carga Inicial	5.7	3.5
Capital de Trabajo	35.1	36
Otros (abogado, publicidad, otros)	18.8	7.9
<b>TOTAL</b>	<b>360</b>	<b>396</b>

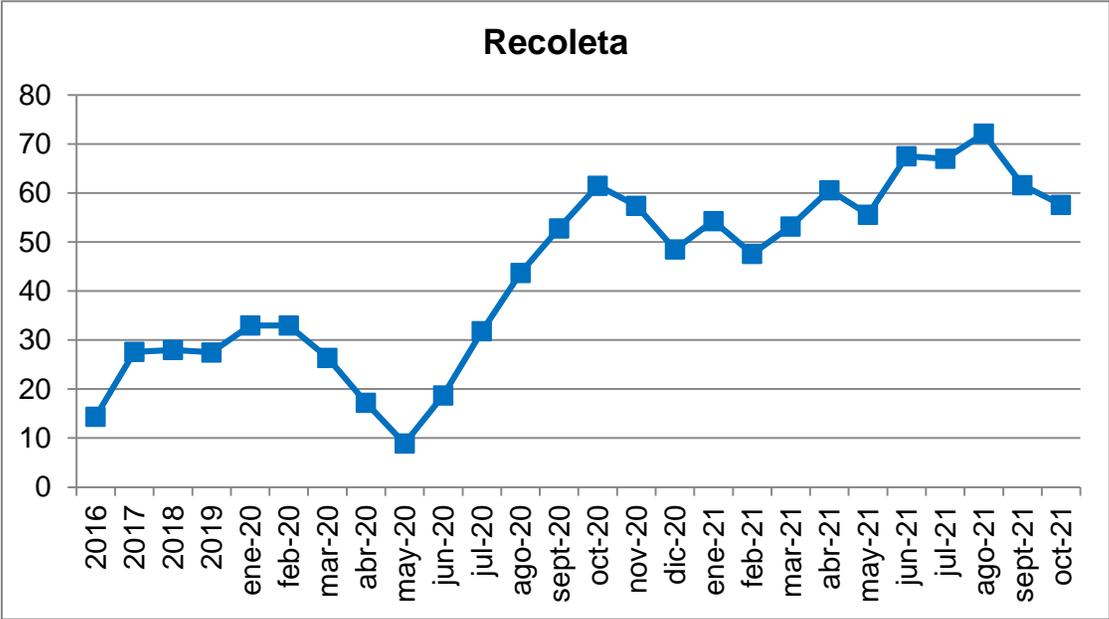
**Tabla 1: Inversión inicial**

Bajo estas consideraciones, el proyecto entregaba una tasa interna de retorno del 39% y un VPN de \$308MM, con una tasa de descuento del 12%. Ello proyectaba que el periodo de pago de la inversión alcanzaba a 3 años.

Los primeros años no se lograron las ventas esperadas, presentándose los mejores resultados el año 2019 generando ventas por \$494MM (\$41,2MM Promedio Mensual), muy por debajo de lo presupuestado (Ventas alcanzaron solo un 71% de la meta).

Si bien el año 2019 comenzó a un ritmo alentador, el último trimestre se vio negativamente afectado por el estallido social que obligó a que las sucursales tuvieran que mantener sus puertas cerradas. Posteriormente, cuando la crisis social bajo su intensidad en las manifestaciones se logró abrir nuevamente pero solo por un periodo acotado, dado que comenzó la pandemia en nuestro país lo que conllevó a cerrar las puertas de las clínicas por las restricciones sanitarias.

Sin embargo, a partir de agosto 2020, y ayudado se cree por los retiros del 10% de las AFP, se volvió a una venta mensual de \$43MM aumentando gradualmente para en octubre 2020 llegar a \$61MM. En agosto 2021 se alcanza el máximo de ventas mensual (\$72MM). Para octubre la venta se situó en \$58MM.



**Ilustración 1: Ventas mensuales sucursal Recoleta.**

## 1.1.2. Plataforma Virtual y Agendamiento

Actualmente la Clínica Dental Sandía cuenta con un sitio web que permite obtener información de los servicios que presta, las especialidades con las que cuenta, promociones e información de contacto.



Ilustración 2: Home page de clínica Sandía.

A su vez, cuenta con un sistema de agendamiento a través de un asistente virtual y también dando clic en “Agenda tu hora” como se observa en las siguientes imágenes:



**Confirmación datos de la cita**  
 Revise que los datos seleccionados sean los correctos. La cita todavía no esta reservada, para terminar de agendar presione en **Confirmar.**

FECHA  
20 de enero de 2022

HORA:  
10:30 - 10:45

PROFESIONAL:  
Cristóbal Salas Alvarado

SUCURSAL:  
Sandía Byo - Recoleta

DIRECCIÓN:  
Avenida Recoleta 836 local 11 y 12

**Confirmar**

**Datos para agendar**

Ingrese su RUT sin puntos y con guión para verificar si está registrado en la clínica

RUT \*  
placeholder

**Buscar**

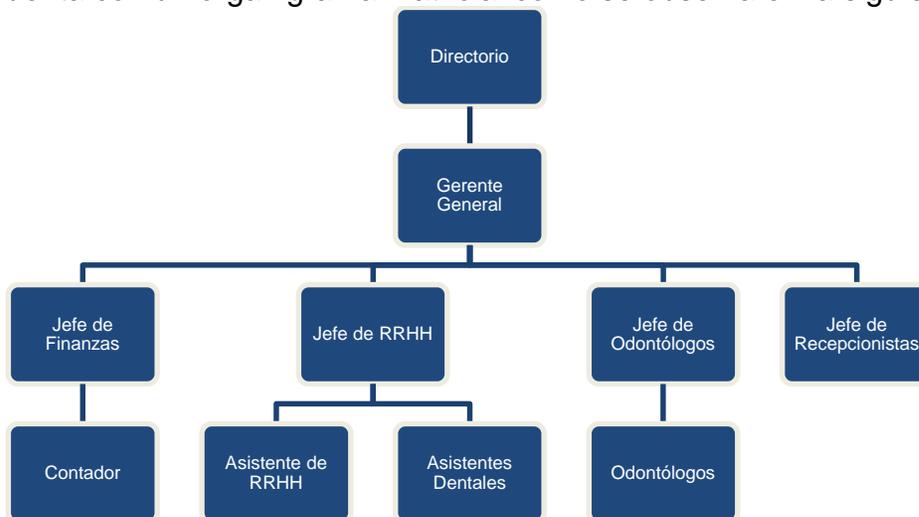
**Ilustración 3: Sistema de agendamiento de hora clínica Sandía.**

Finalmente, si el RUT digitado se encuentra dentro de la base de datos de CDS, permitirá agendar. Caso contrario, previa confirmación de agendamiento, solicitará los datos de contacto.

Cabe mencionar que el agendamiento se puede realizar además del sitio web y asistente virtual, por medio de WhatsApp, vía telefónica y de manera presencial.

### 1.2. Estructura organizacional (Capacidad de atención y utilidades)

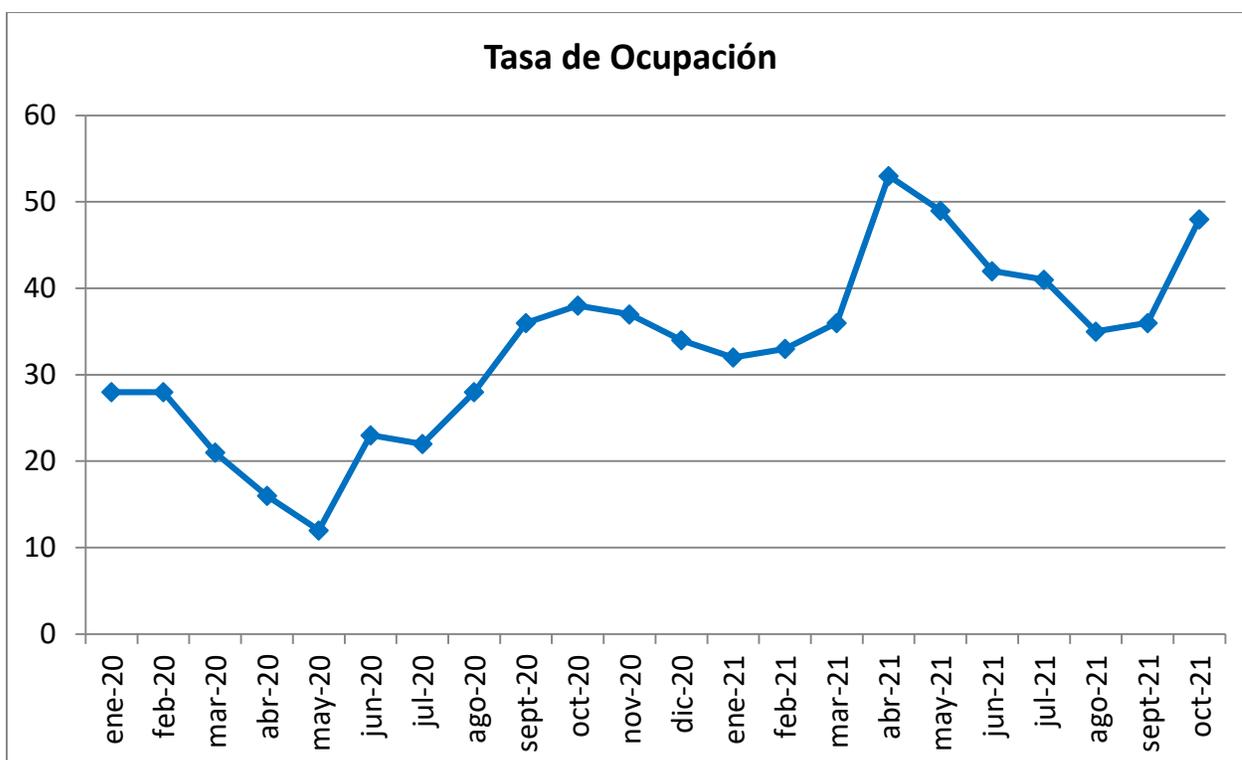
La clínica cuenta con un organigrama matricial como se observa en la siguiente figura:



**Ilustración 4: Organigrama clínica dental Sandía.**

Actualmente la sucursal de Recoleta cuenta con 21 odontólogos que ejercen funciones tanto en la comuna de Recoleta como en La Florida.

Tasa de Ocupación:



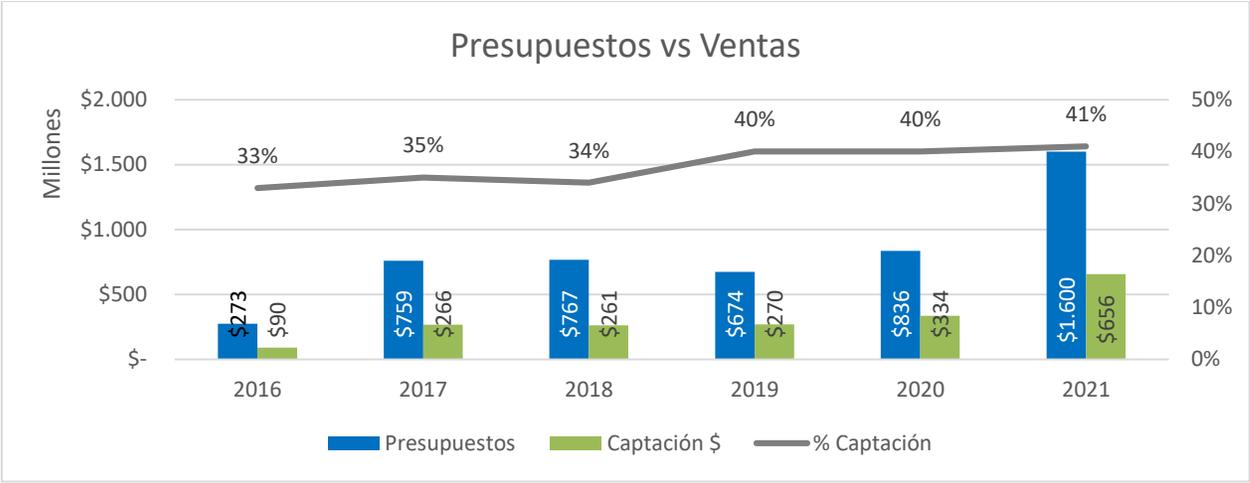
**Ilustración 5: Tasa de ocupación mensual sucursal Recoleta**

La tasa de ocupación promedio desde los inicios de la clínica (2016) fluctuaba entre el 25 y 30%. Durante el año 2021 esta tasa de ocupación ha ido en aumento gradual, llegando a su máximo en abril 2021 (53%) para finalizar el mes de octubre con una tasa del 48%. En conversación con dueños de la clínica me indican que esta tasa de ocupación manteniéndola cercana a un 60% entregaría retornos importantes a la empresa y que la idea es realizar todas las acciones necesarias para mantener estos niveles y no se quede solamente en una demanda esporádica por la disponibilidad de liquidez de las personas dadas ayudas gubernamentales otorgadas y retiro de 10% de AFP.

Con relación a la capacidad de utilidades, la Clínica Dental Sandía toma como referencia los ingresos por sillones definiendo un indicador para esto. Esto quiere decir que las utilidades mensuales obtenidas, las dividen por la cantidad de sillones que cuenta la sucursal para calcular el rendimiento de estos. Cabe mencionar que en años anteriores el rendimiento por sillón bordeaba los \$3MM. Sin embargo, actualmente este rendimiento promedio mensual durante el 2021 se encuentra en \$6.75MM/Sillón con un 35% de ocupación. Cabe mencionar que la capacidad máxima de la clínica corresponde a operar con un 75% de ocupación lo que correspondería a una venta de \$14.4MM/Sillón.

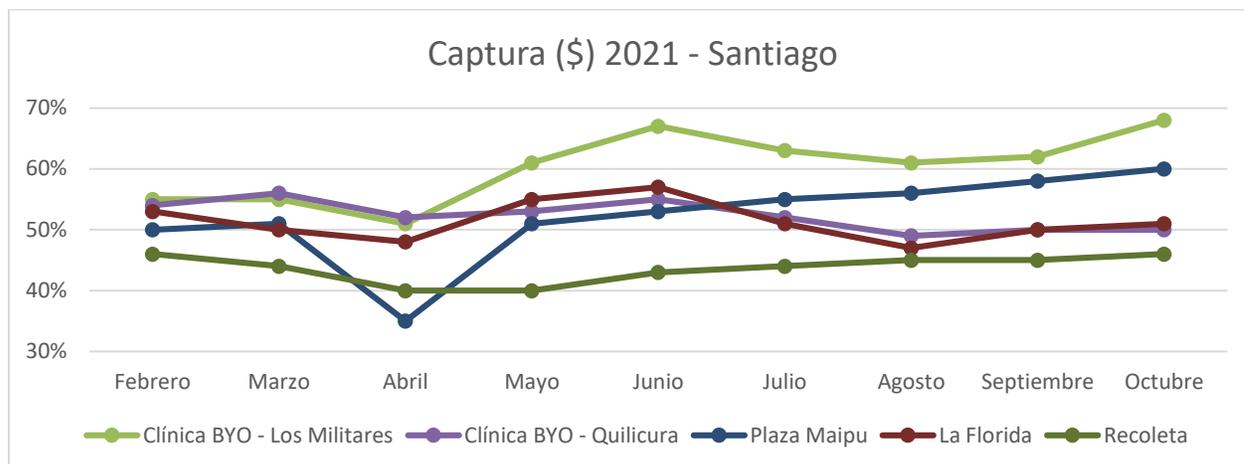
Esto indica que la clínica tiene una capacidad de crecimiento de un 67%; en el mejor de los casos podría pasar de una venta de \$54MM (\$6.75MM x 8 sillones) a una venta mensual de \$115MM (\$14.4MM x 8 sillones).

La captación (\$) de Clínica Dental Sandía durante 2021 se encuentra en un 41%. Esto quiere decir que de todos los presupuestos que se realizan, solamente un 41% se ejecuta.



**Ilustración 6: Captación clínica dental Sandía sucursal Recoleta.**

En investigación con otras clínicas dentales, se observa que una clínica en sector los militares tienen alrededor de un 70% de captación en donde en conversaciones con trabajadores de aquella clínica indican que los clientes no son tan sensibles al precio.



**Ilustración 7: Porcentaje de captura sobre presupuesto mensual de CDS y otras clínicas dentales.**

Sin embargo, esto da una referencia para generar una estrategia que apunte a un mayor % de captación.

### 1.2.1. Segmentación geográfica

De acuerdo con la ubicación de nuestras sucursales, se define el segmento objetivo como hombres y mujeres (incluidos niños) C1b, C2, C3 y D, entre 15 y 64 años, de ingreso bajo a medio, que residen, trabajan o circulan frecuentemente por el sector norte y suroriente de la Región Metropolitana.

### 1.2.2. Análisis clientes actuales

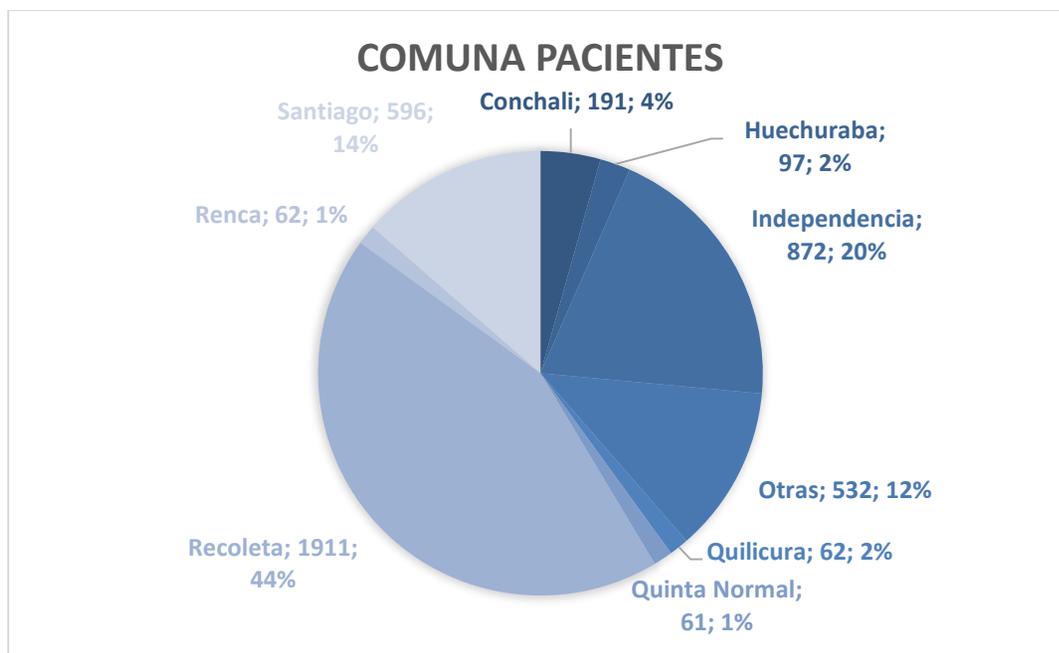
Los clientes actuales se desglosan en 2 segmentos; segmento odontólogos y pacientes.

Con relación al segmento pacientes, el primer análisis se realizará en virtud de la base de datos de los pacientes de Clínica Dental Sandía, con el fin de identificar variables que se repiten entre ellos.

El análisis solamente se enfoca en información básica contenida en esta base de datos, apuntando a la edad y comuna de residencia de los pacientes.

- Comuna de residencia de clientes actuales de Clínica Dental Sandía

Se analiza la base de datos de 4.384 pacientes de Clínica Dental Sandía con el fin de determinar el público potencial en donde se extrae la comuna de residencia de los pacientes, lo cual se resume en el siguiente gráfico:

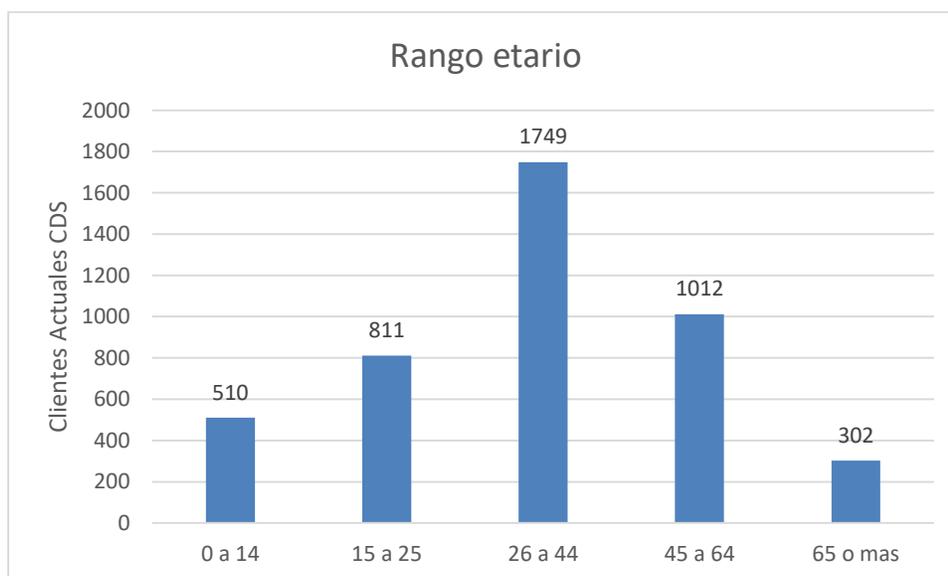


**Ilustración 8: Comuna de residencia pacientes CDS sucursal Recoleta.**

Basados en este gráfico, se puede afirmar que:

- El 44% de los pacientes reside en la comuna de Recoleta
- El 77% de los pacientes reside en las comunas de Recoleta, Independencia y Santiago
- Edad de clientes actuales de Clínica Dental Sandía

Para una muestra de 4.384 pacientes contenidos en la base de datos de la clínica, se establece que el promedio de edad corresponde a 36 años, lo cual se distribuye según lo expuesto en la siguiente figura:



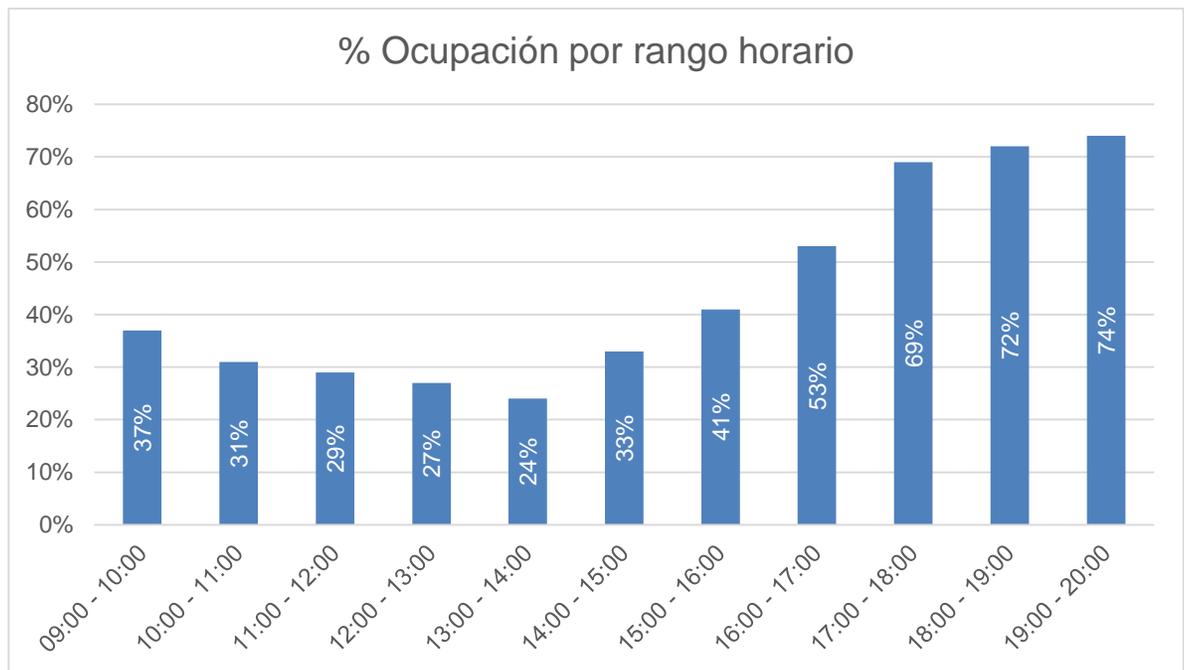
**Ilustración 9: Rango etario pacientes clínica Sandía sucursal Recoleta**

La información que entrega este gráfico indica que la mayoría de los clientes actuales se encuentran en el rango etario entre 26 a 44 años. Sin embargo, para realizar un análisis

más concreto, se tomará como referencia la variable de “etapas de la vida” la cual apunta a si los clientes son estudiantes, trabajadores o jubilados. Bajo esto, se puede concluir lo siguiente:

- Un 30% de los clientes posiblemente se encuentran en etapa estudiantil (menores de 25 años)
- Un 63% de los clientes posiblemente se encuentran en etapa laboral (entre 26 de 64 años)
- Un 7% de los clientes posiblemente se encuentren jubilados (Mayor a 65 años)
- Demanda por horario clientes actuales

Actualmente la mayor demanda por servicios dentales en CDS se genera posterior a la hora de almuerzo (15:00 hrs. en adelante). En el siguiente gráfico se puede observar la distribución horaria:



**Ilustración 10: Porcentaje de ocupación por rango horario de clínica Sandía sucursal Recoleta.**

- Segmento clientes actuales

Respecto al segmento odontólogos, actualmente la clínica dental Sandía le ofrece infraestructura, implementos, equipos y servicio administrativo a cambio de entregar sus servicios. Para ello, el arancel de la CDS es su referencia ya que sobre esta misma se le pagan honorarios que varían entre un 40% y 50% según la especialidad del odontólogo.

### 1.2.3. Propuesta de valor actual

La Propuesta de valor de Clínica Dental Sandia es ofrecer una experiencia superior sustentada en una agradable y amistosa experiencia al paciente, disminuyendo los miedos, ansiedades e incomodidades propias de la atención odontológica y también una alta calidad de servicio, con el compromiso de entregar los diferentes servicios odontológicos ofrecidos, con la más alta calidad, a través de profesionales especializados, equipamiento e insumos de alto nivel.

La propuesta se sustenta en la estrategia competitiva de diferenciación siendo partes claves dentro de esta estrategia de diferenciación contar con un equipo odontológico de muy buen nivel, ofrecer una atención de calidad que implique puntualidad, atención personalizada y amable y un sistema ágil de reserva de horas y la posibilidad de ofrecer una atención integral con todas las especialidades odontológicas en un mismo lugar. La estrategia de diferenciación de la Clínica contempla ofrecer todos los atributos y servicios valorados por los consumidores y por los cuales los pacientes estarían dispuestos a pagar:

- Atención Dental: contar con un equipo odontológico de experiencia, comprometerse a brindar una atención puntual, además de una atención personalizada y amable (implica conocer a los pacientes) y tener un servicio ágil para la reserva de horas, junto con la proactividad esperado por los clientes para que se les recuerde de revisiones preventivas periódicas
- Servicios Integrales: altamente valorado por los clientes, al esperar recibir los diferentes servicios odontológicos que puedan requerir en un solo lugar, minimizando el tiempo de atención y número de visitas requeridas al centro de atención odontológica
- Infraestructura y Equipamiento: los clientes valoran también que la clínica tenga un equipamiento y materiales de última tecnología, por ejemplo, radiografía digital y modernos Box dentales de atención.
- Convenios: con esto se puede ampliar el segmento objetivo, ya que se puede acceder a clientes que directamente no tendrían la posibilidad de pagar los servicios odontológicos ofrecidos, pero que tienen circulación por el sector de Clínica Dental Sandia y que, a través de un convenio con empresas del sector e ISAPRES, pueden acceder a otras condiciones económicas para los servicios
- Mejor Experiencia: es bien valorado la posibilidad contar con un horario de atención más amplio con posibilidad de asistir los sábados y además ofrecer un horario extendido con atención desde las 10:00 hasta las 20:00, además de ofrecer un servicio de urgencia eficiente, donde las urgencias sean tratadas como tal y no se haga esperar demasiado a los clientes y por último que haya un agendamiento programado de los controles y cada 6 meses llamen a cada cliente para programar sus controles

Los márgenes por tipo de prestación son los siguientes:

<b>TIPO PRESTACIÓN</b>	<b>Precio Promedio</b>	<b>Margen \$</b>	<b>Margen %</b>
GENERALES Y OPERATORIA	\$28.768	\$12.082	42%

IMPLANTOLOGIA Y REHABILITACION	\$63.056	\$30.267	48%
ODONTOPEDIATRIA	\$23.737	\$12.818	54%
ENDODONCIA	\$93.935	\$46.028	49%
ORTODONCIA	\$55.345	\$24.905	45%
PERIODONCIA	\$41.608	\$15.811	38%
RX	\$10.032	\$9.530	95%
PABELLONES	\$65.637	\$29.537	45%
BLANQUEAMIENTO	\$57.614	\$27.655	48%

**Tabla 2: Margen por tipo de prestación**

### 1.3. Análisis del Mercado Potencial

#### 1.3.1. Tamaño

Estimación del precio promedio del servicio:

Año	Q Prestaciones (Excluye RX)	Precio Medio Prestaciones	Q Promedio Mensual Prestaciones	Distribución
2019	7619	\$39.279	705	95%
2020	8881	\$44.376	841	
2021	7004	\$43.044	1317	

Año	Q Prestaciones RX	Precio Medio Prestaciones	Q Promedio Mensual Prestaciones	Distribución
2019	836	\$12.150	70	5%
2020	1207	\$10.432	101	
2021	898	\$10.200	75	

**Tabla 3: Resultado de Análisis de Prestaciones Clínica Dental Sandía – enero 2019 a junio 2021.**

Con los resultados del Acápito 1.2.2 y considerando que la Clínica Dental Sandía se encuentra en la comuna de Recoleta, se define a esta comuna con sus aledañas como el sector del mercado potencial. Este sector según censo 2017, tiene una proyección a 2021 de 1.270.306. habitantes. Adicionalmente, se contempla como mercado potencial los clientes entre 15 y 64.

Grupo Edad	Recoleta	Huechuraba	Independencia	Santiago	Conchalí	Providencia	TOTAL
0 a 14	33.287	25.307	24.787	58.856	24.821	18.905	<b>185.963</b>
15 a 29	43.264	24.059	40.332	148.543	31.495	32.448	<b>320.141</b>
30 a 44	47.293	27.356	36.553	179.994	29.860	52.144	<b>373.200</b>
45 a 64	43.858	24.758	29.780	88.126	33.180	31.052	<b>250.754</b>
65 o mas	25.903	11.048	16.204	41.761	19.839	25.494	<b>140.249</b>
<b>TOTAL</b>	<b>193.605</b>	<b>112.528</b>	<b>147.655</b>	<b>517.280</b>	<b>139.394</b>	<b>160.043</b>	<b>1.270.306</b>

**Tabla 4: Habitantes por comuna de mercado potencial.**

Grupo Edad	Recoleta	Huechuraba	Independencia	Santiago	Conchalí	Providencia	TOTAL
15 a 29	43.264	24.059	40.332	148.543	31.495	32.448	<b>320.141</b>
30 a 44	47.293	27.356	36.553	179.994	29.860	52.144	<b>373.200</b>
45 a 64	43.858	24.758	29.780	88.126	33.180	31.052	<b>250.754</b>
<b>TOTAL</b>	<b>134.415</b>	<b>76.173</b>	<b>106.665</b>	<b>416.663</b>	<b>94.535</b>	<b>115.644</b>	<b>944.095</b>
% Captación	100%	2%	46%	31%	10%	1%	
Total M° Pot.	134.415	1.685	48.672	129.948	9.449	1.609	<b>325.778</b>

**Tabla 5: Habitantes comunas mercado potencial (Segmentación 15 a 64 años)**

Para calcular el mercado potencial se usa como supuesto una ratio por comuna según la base de datos de clientes actuales de CDS en donde se tiene la siguiente distribución tomando como base la comuna de recoleta:

Residencia	Q Clientes	% Distrib.	% Captación
Recoleta	1911	43,6%	100%
Independencia	872	19,9%	45,6%
Santiago	596	13,6%	31,2%
Conchalí	191	4,4%	10,0%
Huechuraba	97	2,2%	5,1%
Providencia	61	1,4%	3,2%
<b>Total</b>	<b>4384</b>	<b>100,0%</b>	

**Tabla 6: Distribución de captación por comuna.**

Finalmente se llega a que el mercado potencial corresponde a 325.778 habitantes.

Ya definida las comunas en donde se encuentra el mercado potencial, se procede a analizar la frecuencia de visita al dentista.

Dada la ausencia de información concreta, se procede a utilizar los siguientes datos para analizar la frecuencia de visita al dentista:

- Frecuencia de las visitas realizadas al dentista en España de 2014 a 2018 – (Fuente: Estadista, España)

- Distribución porcentual de las visitas al odontólogo según encuesta nacional de salud 2016-2017 (Fuente: MINSAL)
- Encuesta de Mercado de la presente tesis, en donde una de las preguntas tiene relación con la frecuencia de visita al dentista

Se parametrizan estas 3 fuentes de información:

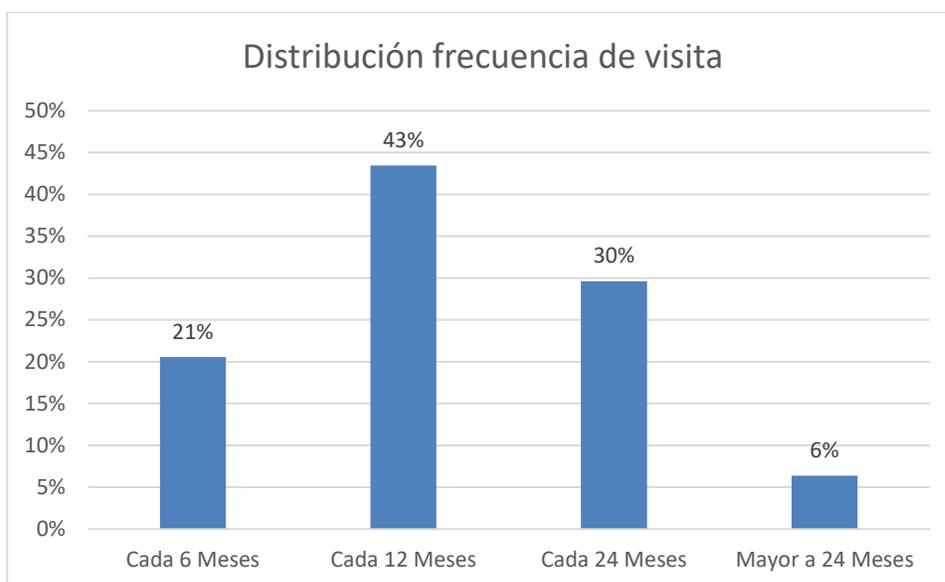
Frecuencia	Encuesta Tesis (50%)	Estadista España (10%)	MINSAL (40%)
Cada 6 Meses	24%	40%	11%
Cada 12 Meses	50%	50%	34%
Cada 24 Meses	16%	5%	53%
Mayor a 24 Meses	10%	5%	2%

**Tabla 7: Parametrización por fuentes de información.**

Con la información mencionada en cuadro anterior, se genera una posible distribución de visitas para la comuna de recoleta y aledañas considerando la proyección de población 2021 según censo 2017, entregando el siguiente resumen:

Frecuencia de visita	%	Cantidad de visitas al año	Total de visitas al año (Proyección población 2021)
Cada 6 Meses	21%	2,000	133.960
Cada 12 Meses	43%	1,000	141.518
Cada 24 Meses	30%	0,500	48.248
Mayor a 24 Meses	6%	0,001	21
<b>Total Visitas</b>		<b>0,99</b>	<b>323.746</b>

**Tabla 8: Distribución de visitas por frecuencia de visitas.**



**Ilustración 11: Distribución según frecuencia de visitas.**

Dada la evolución de los salarios en Chile, los clientes de CDS son principalmente del segmento socioeconómico correspondientes a los deciles IV al IX, ya que los potenciales clientes son residentes, trabajan o circulan por el sector en el cual están ubicadas nuestras sucursales.

Con la información recopilada se calcula el mercado potencial de la siguiente manera:

- Mercado Potencial = Total de visitas por año x Precio medio prestaciones 2021 CDS (Otras Prestaciones + Radiografías)
- Mercado Potencial = [(323.746 x \$43.044) x 95%] + [(323.746 x \$10.200) x 5%]
- Mercado Potencial = \$ 13.403.667.143 (\$1.116.972.262 Mensual)

Por tanto, se concluye que el mercado potencial para el estudio realizado corresponde a 13.403 Millones de pesos al año.

#### **1.4. Análisis de Clientes mediante investigación de mercado**

La encuesta se basa en adquirir la información necesaria basada en los siguientes puntos:

- Contexto: En esta etapa se realizan preguntas que determinan si se debe continuar con la encuesta o no según el segmento al cual se apunta. Además, se realizan preguntas que ayudan a identificar si el entrevistado ha utilizado el servicio o no y su respectiva frecuencia.
- Proceso de compra e información: Permite identificar el proceso de compra del servicio, quienes participan en la decisión y las variables que consideran relevantes a la hora de escoger el servicio.

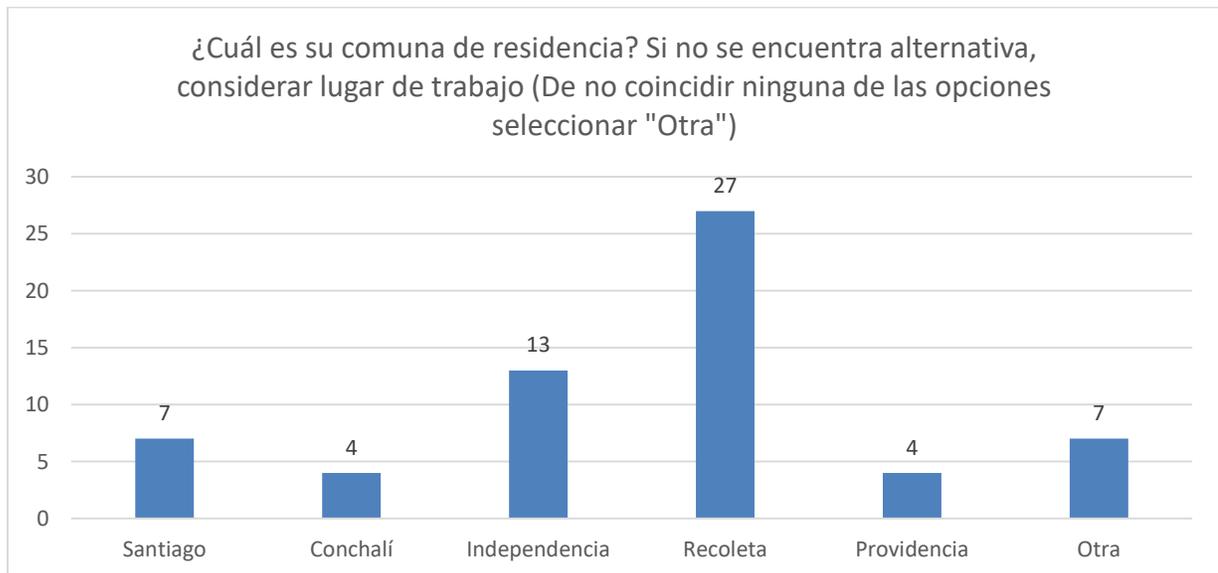
- **Testeo de hipótesis:** Se realizan preguntas para identificar a que variables estarían interesadas según ciertos supuestos.
- **Identificación de marca y competidores:** se realizan preguntas con el fin de determinar si el encuestado conoce a Clínica Dental Sandía y a su vez a que competidores identifica según listado.
- **Identificación de atributos:** Las preguntas se enfocan en identificar los atributos relevantes a la hora de escoger el servicio.
- **Caracterización de entrevistados:** En esta última etapa se realizan preguntas para caracterizar a los entrevistados según su rango etario, nivel de ingresos, etc.

Las preguntas de la encuesta se encuentran en el anexo N°1. Esta se realizó a través de la plataforma de encuestas de Google.

Resultados de la encuesta de mercado:

#### 1.4.1. Contexto

a) Residencia de los encuestados (72 encuestados)



**Ilustración 12: Número de personas encuestadas por comuna.**

- b) Frecuencia y motivo de uso del servicio: La pregunta 2, 3 y 4 se enfoca en consultar al encuestado sobre la frecuencia de uso de servicios dentales y los motivos de su visita a un centro dental. Los resultados indican lo siguiente:
- El 71% de los encuestados ha visitado el dentista en el último año, siendo la visita más común por motivos de urgencia.
  - Los motivos más frecuentes de las visitas al dentista en orden descendente son: urgencia (26%), Control Recomendado (21%) y limpieza dental (15%)

- El 74% de los encuestados indica asistir a lo menos 1 vez al año al dentista y el 16% cada 2 años.

#### **1.4.2. Proceso de compra e información:**

Las preguntas 5, 6 y 7 ayudan a identificar que medios utiliza el encuestado para buscar un lugar en donde atenderse, días y horarios que son de su preferencia.

- Las variables y medios de mayor consideración al escoger una clínica dental (en una escala de 1 a 3, donde 1 es poco relevante y 3 muy relevante) destacan en manera descendente: Recomendación de un cercano (2,38), Cobertura de Isapre y/o seguro médico (2,36) y Facilidades de pago (2,31).
- El horario de mayor preferencia para los encuestados se encuentra entre las 18 y 20 horas (58%) y el de menor preferencia entre las 08 y 14 horas (16%).
- Los días de mayor preferencia de visita al dentista se encuentran entre lunes y martes que conllevan el 54%. Por otra parte, los días de menor preferencia son los viernes (7%) y sábado (9%).

#### **1.4.3. Testeo de hipótesis:**

En las preguntas 8 y 9 se consulta a encuestados si están dispuestos a asistir en un rango de horario a cambio de un porcentaje de descuento en el servicio y a su vez se les consulta sobre los atributos que contenga una clínica dental por los cuales están dispuesto a pagar un precio mayor en el servicio.

- El 77% de los encuestados estaría dispuesto a tomar un horario de 09 a 18 horas con el fin de obtener un descuento del 20%; el 52% aceptaría una banda horaria de 09 a 14 horas y el 25% de 14 a 18 horas.
- Los atributos por los cuales los encuestados estarían dispuestos a pagar entre un 10 y 20% adicional de mayor preferencia son Experiencia del profesional (29%), Facilidades de pago (21%) y cercanía con su hogar (19%).
- El 92% de los encuestados considera que la experiencia del profesional es un atributo relevante a la hora de pagar un precio adicional.

#### **1.4.4. Identificación de marca y competidores:**

En las preguntas 10, 11 y 12 se consulta a los clientes si reconoce las clínicas o centros dentales mencionados en un listado, si conoce la Clínica Dental Sandía y en caso de haberse atendido en ella que experiencia la representa (según listado). Se filtran los resultados por los encuestados que han visitado una clínica dental en los últimos 2 años (44 encuestados) arrojando los siguientes resultados:

Las clínicas con al menos un 30% de reconocimiento en orden descendente son:

- Megasalud (84%)
- Integramédica (77%)
- UnoSalud (70%)
- Clínica Dávila (59%)
- Clínica Dental Sandía (48%)

- Clínica Odontológica U. De Chile (34%)

Al preguntarle a los encuestados directamente por el reconocimiento de la Clínica Dental Sandía un 48% la conoce, ya sea porque se atendió allí (29%) o porque ha pasado por afuera de la sucursal (21%). Un 24% indica que la ha escuchado o ha visitado su sitio de internet y un 26% no la conoce ni ha escuchado de ella.

De los encuestados que se han atendido ahí (18 personas), un 44% indica que la clínica se caracterizó por buenos precios, un 33% por buenos profesionales quedando satisfecho con el servicio y un 11% indica profesionales y personal muy amable. Por otra parte, un 6% indica que el personal administrativo es poco amable.

#### **1.4.5. Identificación de atributos:**

Las preguntas 13 y 14 hacen referencia a los atributos que los encuestados consideran relevantes al momento de escoger un servicio.

Con relación al atributo de decisión “Cercanía con hogar/trabajo”, los encuestados reconocen en, orden descendente, a las siguientes clínicas:

- Clínica Dávila (15%)
- Dental Sandía (9%)
- Clínica Cerro Blanco (7%)
- Clínica Odontológica U. De Chile (2%)

Con relación al atributo de decisión “Precios Accesibles”, los encuestados reconocen en, orden descendente, a las siguientes clínicas:

- Integramédica (18%)
- Megasalud (12%)
- Dental Sandía (6%)
- Dental Einstein (3%)

Con relación al atributo de decisión “Parking”, los encuestados reconocen en, orden descendente, a las siguientes clínicas:

- Integramédica (22%)
- Megasalud (15%)
- Clínica Dávila (7%)
- Uno Salud (4%)

Con relación al atributo de decisión “Compatibilidad con ISAPRE-seguro”, los encuestados reconocen en, orden descendente, a las siguientes clínicas:

- Integramédica (16%)
- Megasalud (9%)
- Uno Salud (6%)
- Clínica Dávila (3%)

Los atributos de mayor consideración al escoger una clínica dental (en una escala de 1 a 3, donde 1 es poco relevante y 3 muy relevante) destacan en manera descendente: Experiencia del profesional (2,83), Precio (2,82) y Compatibilidad con Isapre y/o seguros (2,45).

#### **1.4.6. Caracterización de entrevistados:**

Las preguntas 15 y 16 apuntan a identificar el rango etario y nivel de ingresos de los encuestados.

- El 63% de los encuestados tiene entre 25 y 35 años.
- Un 42% de los encuestados tiene un ingreso entre \$1.000.001 y \$2.000.000 líquido.

#### **1.4.7. Análisis de experiencia de clientes actuales**

El análisis de experiencia de clientes actuales se puede extraer tanto de la investigación de mercado realizada (encuesta) y una encuesta de satisfacción interna que trabaja la clínica posterior a las atenciones que reciben los pacientes.

La investigación de mercado realizada coincide con 18 actuales pacientes de Clínica Dental Sandía, en donde destacan los siguientes atributos:

- 44% indica que la clínica se caracteriza por buenos precios
- 33% indica que CDS destaca por buenos profesionales, apuntando a un buen servicio recibido
- 11% apunta que cuenta con profesionales y personal muy amable
- 6% indica que personal administrativo es poco amable

Respecto a la encuesta de satisfacción realizada por CDS, se puede mencionar las 3 preguntas realizadas en aquella encuesta con una puntuación de 1 a 10 (1 muy malo – 10 muy bueno):

- ¿Mis expectativas de la atención se cumplieron en su totalidad de forma positiva?
- Evalué cada uno de los procesos desde el proceso de agendamiento hasta la finalización de la atención:
  - Proceso de agendamiento
  - Llamado recordatorio de cita
  - Atención entregada por recepcionistas
  - Tiempo de espera desde llegada a CDS
  - Atención recibida por profesional
- ¿Recomendaría CDS a un amigo/familiar/cercano?

Cabe mencionar, que solamente un 54% de las personas que se realizan algún tipo de prestación con la clínica responde la encuesta de satisfacción.

Tomando como referencia las encuestas de satisfacción realizadas en los meses de septiembre, octubre y noviembre 2021, se obtuvo la siguiente información (207 resultados):

¿Mis expectativas de la atención se cumplieron en su totalidad de forma positiva?	Proceso de agendamiento	Llamado recordatorio de cita	Atención entregada por recepcionistas	Tiempo de espera desde llegada a CDS	Atención recibida por profesional
9,3	9,5	8,2	6,6	8,1	9,5

**Tabla 9: Valoración encuesta de satisfacción**

Dado estos resultados, en conversación con un director de la clínica, menciona que los aspectos que más mencionan los clientes son:

- Positivos
  - Satisfacción de los resultados obtenidos, dado que se da solución al problema por el que asistieron
  - Proceso de agendamiento muy amigable
  - Amabilidad y empatía de los profesionales que explican en detalle los procedimientos a realizar y el motivo de los problemas que generan alguna anomalía que conlleva a una visita al dentista
- Negativos
  - Recepcionistas en muchas ocasiones no tienen claridad de las promociones que están vigentes
  - Recepcionistas no tienen claridad de tiempos de espera
  - Llamado de recordatorio de cita que realizan los ejecutivos en muchas oportunidades no se ejecuta dado que pacientes están ocupados
  - No contar con convenios con seguros

## 1.5. Benchmarking Internacional

Este ítem se basará en el estudio de Clínicas dentales que se encuentren en el extranjero y han tenido cierto éxito con su modelo de negocio. Para ello, se indaga cuales son las variables que influyen en los buenos resultados que se puedan dar en los centros dentales estudiados.

### 1.5.1. Que servicios se entregan en clínicas dentales en el exterior para mayor satisfacción

En el mundo hay muchas clínicas dentales que intentan generar atracción en los niños con el fin de que no sea un temor asistir al dentista. En España, con 3 sucursales, se

encuentran “Ortodoncia Raga” en donde apunta en tener un diseño para niños de sus salas dentales con el fin de que la visita al dentista para ellos sea una diversión.



Ilustración 13: Benchmarking internacional (Ortodoncia Raga)



Ilustración 14: Benchmarking internacional (Clínica Dental Martínez - España)



**Ilustración 15: Benchmarking internacional (Centro Médico San Vicente - España)**

Muchas clínicas en el exterior se enfocan en hacer una clínica dental atractiva a través de sus novedosos diseños los que les ha permitido tener una alta afluencia de visitas de niños que en general son reacios a asistir al dentista.

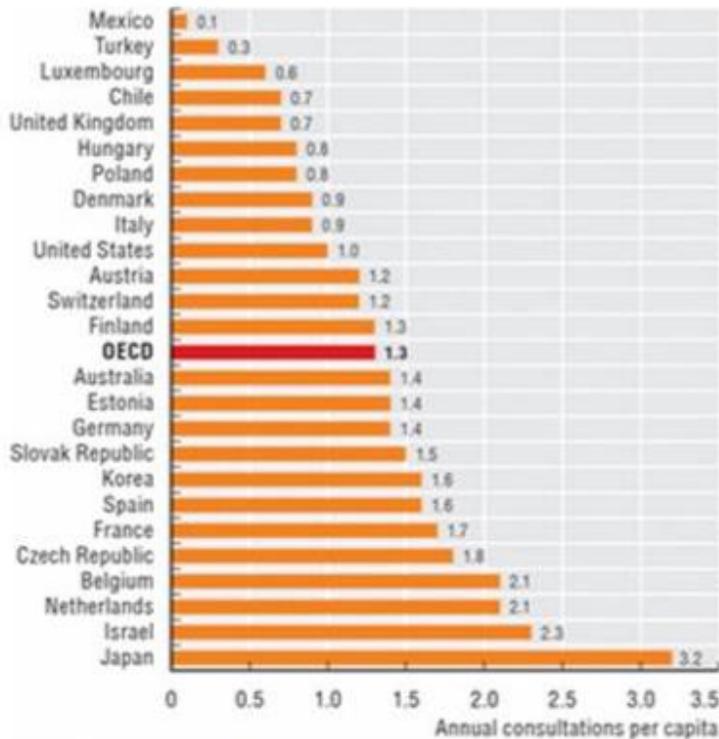
Por otra parte, dada la investigación, se concluye que los servicios que se entregan en otros países son similares a diferencia de los mencionados anteriormente.

### **1.5.2. Análisis de experiencia clientes**

Como se menciona en el punto anterior, los servicios entregados en la actualidad en el extranjero son similares a los entregados en Chile, en donde más que nada se diferencian en el diseño e infraestructura de sus instalaciones que los hacen más llamativos para ciertos rangos etarios.

El gasto en Chile destinado a la salud bucal ha crecido en forma importante en los últimos años, pero aún en comparación a los países OECD es considerablemente bajo, por lo que existe un gran potencial en la industria odontológica, hoy el promedio de visitas al odontólogo en Chile es de 0,7 veces al año versus el promedio de los países OECD que es de 1,4 veces al año.

### Promedio de visitas al odontólogo per cápita países OECD, año 2009



Source: OECD Health Data 2011.

#### **Ilustración 16: Promedio de visitas al odontólogo per cápita países OECD, año 2009.**

El mercado de los centros de atención odontológica presenta atractivas tasas de crecimiento, con una penetración aún baja en comparación a otros países comparables y es esperable que mantenga al menos por un buen tiempo una tasa de crecimiento atractiva. Si bien en los últimos años se ha evidenciado un considerable aumento de centros de atención odontológica, aún la oferta no es capaz de satisfacer por completo la mayor demanda, lo cual se aprecia en las elevadas tasas de ocupación, mayores a un 60%

En resumen, la diferencia que se detecta en el análisis es que el éxito de las clínicas dentales en países OECD pasa más por una alta demanda (1,4 de visitas al año vs 0,7 en Chile)

#### **1.6. Análisis de competidores relevantes**

Para el análisis de los competidores relevantes, se tomarán los resultados de la encuesta de mercado realizada. Esta encuesta permite identificar según sus resultados cuales serían los competidores relevantes que los clientes encuestados reconocen y a su vez han visitado en desmedro de Clínica Dental Sandía. En este análisis se excluirán las

clínicas masivas ya que por su envergadura no compiten con CDS. Por tanto, los competidores relevantes serán clínicas particulares.

Según los resultados analizados, los competidores relevantes de CDS son:

- Clínica Dávila
- Conal Centro Dental
- Clínica Odontológica U. De Chile
- Clínica Cerro Blanco

### 1.6.1. Análisis de clínicas masivas y particulares

#### Clínicas Masivas

Centro Dental	Sucursales	Cobertura	Sillones
Megasalud	30	RM y Regiones	350 (12 sillones por centro)
Uno Salud	29	RM y Regiones	240 (8 sillones por centro)
Integramédica	24	RM y Regiones	231 (10 sillones por centro)
La Araucana	38	RM y Regiones	120 (4 sillones por centro)

**Tabla 10: Cantidad de sillones por centro dental.**

#### Clínicas Particulares

Centro Dental	Sucursales	Cobertura	Sillones
Clínica Dental Sandía	2	RM	8 (Recoleta)
Clínica Dávila	1	RM	15
Conal Centro Dental	1	RM	8
Clínica Odontológica U. De Chile	1	RM	139
Clínica Cerro Blanco	1	RM	2

**Tabla 11: Sillones por centro dental.**

## 1.6.2. Cuadro comparativo de competidores relevantes

### Servicios ofrecidos

Clínica	Horario de Atención	Servicios Ofrecidos
<b>Clínica Dental Sandía</b>	Lunes a viernes 09:00 - 20:00 hrs. sábado 10:00 - 14:00 hrs.	Odontología general Endodoncia Implantología Odontopediatría Ortodoncia Rehabilitación Oral Periodoncia Operatoria Protesis
<b>Clínica Dávila</b>	Lunes a viernes 08:00 - 20:00 hrs.	Odontología general Endodoncia Implantología Odontopediatría Ortodoncia Rehabilitación Oral
<b>Conal Centro Dental</b>	Lunes a viernes 09:00 - 19:00 hrs.	Endodoncia Periodoncia Rehabilitación Oral Ortodoncia Odontopediatría Cirugía
<b>Clínica Odontológica U. De Chile</b>	Lunes a viernes 08:30 - 16:00 hrs.	Operatoria Periodoncia Endodoncia Odontopediatría Prótesis Fija y Remov. Clínica Integral Ortodoncia Implantología Anatomía Patológica Cirugía Maxilofacial Clínica del Dolor
<b>Clínica Cerro Blanco</b>	Lunes a viernes 08:00 - 19:00 hrs. sábado 08:00 - 13:00 hrs.	Ortodoncia y Ortopedia Rehabilitación Oral Implantología Periodoncia Odontopediatría Endodoncia Rejuvenecimiento Facial Cirugía Bucal Estética Dental

Tabla 12 Cuadro comparativo competidores relevantes

## Fortalezas y debilidades

Clínica	Fortalezas	Debilidades
<b>Clínica Dávila</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Odontólogos altamente capacitados</li> <li>2.- Contar con estacionamientos</li> <li>3.- Portafolio de clientes</li> <li>4.- Infraestructura de primer nivel</li> <li>5.- Convenios y alternativas de pago.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Centro médico se enfoca en otras especialidades más que en odontología</li> <li>2.- Precios por sobre la competencia</li> <li>3.- Centro Médico integral que, ante cualquier anécdota negativa, se ve afectada la imagen de todos los servicios (incluyendo odontólogos)</li> </ol>
<b>Conal Centro Dental</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Fidelidad de cartera de clientes</li> <li>2.- Todos los odontólogos cuentan con estudios de posgrado</li> <li>3.- Ubicada a pasos de estación de metro</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Odontólogo jóvenes con poca experiencia</li> <li>2.- Sólo 4 odontólogos genera poca disponibilidad horaria</li> <li>3.- Sin convenios con ISAPRE/seguros</li> </ol>
<b>Clínica Odontológica U. De Chile</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Amplia disponibilidad horaria</li> <li>2.- Servicio de urgencia de lunes a domingo</li> <li>3.- Amplia Oferta médica</li> <li>4.- 35 años de experiencia en servicios odontológicos</li> <li>5.- Ubicada cercana a metro</li> <li>6.- Aranceles por atención personal pregrado y posgrado</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Atención complementaria con alumnos en práctica que podrían no contar con la experiencia necesaria</li> <li>2.- Poca disponibilidad horaria</li> <li>3.- Pocas alternativas de pago</li> <li>4.- Sin convenio con ISAPRES/seguros</li> </ol>
<b>Clínica Cerro Blanco</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Profesionales altamente capacitados</li> <li>2.- Estacionamiento gratuito</li> <li>3.- A pasos de estación de metro</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Pocos sillones en centro (2)</li> <li>2.- Poca disponibilidad horaria</li> <li>3.- Alto grado de apalancamiento</li> <li>4.- Sin convenio con ISAPRES/seguros</li> </ol>

**Tabla 13: Fortalezas y debilidades competidores relevantes.**

## 2. Síntesis Diagnóstico – Análisis FODA Clínica Dental Sandía

Dado el análisis realizado respecto al diagnóstico estudiado, se procede a realizar un análisis FODA, identificando las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

### Fortalezas:

- La cartera de clientes de CDS es una gran ventaja que tiene ya que permite la fidelización de estos mismos quienes acceden a tratamientos en muchos casos que los mantienen ligados a la clínica. (4384 clientes)
- CDS se destaca por ofrecer “precios accesibles” y prueba de ello es que en la encuesta uno de los atributos destacados es este punto.
- La clínica cuenta en su mayoría con pacientes que residen en la comuna de recoleta. Además, las encuestas indican que uno de los atributos destacados por los encuestados apunta a la cercanía con su hogar/lugar de trabajo.
- Gran capacidad de sillones (8) vs la competencia (2 en promedio) lo que genera una mayor disponibilidad horaria hacia sus clientes en la comuna de Recoleta.
- Bajo apalancamiento que le ha permitido subsistir a externalidades como el estallido social (18-O) y COVID. A pesar de estos acontecimientos, la situación financiera le permitió a pesar de cerrar sus puertas durante un periodo, sostenerse en la industria.
- Alta experiencia profesional de sus odontólogos quienes cuentan con alto grado de especialización y que es valorado por los pacientes.

### Oportunidades:

- Programa en discusión que conlleva a incluir los servicios odontológicos y sus profesionales a Fonasa. (De los 28.335 odontólogos inscritos en el país, solo un 0,5% atiende por Fonasa).
- Planes del gobierno fomentando la salud bucal (Minsal, 2020)
- Según Benchmarking Internacional estudiado, en Chile existe una baja demanda por servicios dentales con relación a países europeos o EE. UU., por lo que se espera un margen de crecimiento en este ámbito. (Promedio de visitas al odontólogo en Chile es 0,7 veces al año vs 1,4 en países OECD) Ilustración 16
- Generar convenios con empresas.
- Aplicar descuentos por horarios poco demandados (10 a 20%).
- Generar convenios con Isapre y Seguros (Considerando también reembolsos automáticos). Este punto se considera también dado que 3 de los 4 competidores directos no cuentan con estos convenios.
- Dado los horarios y la cantidad de sillones con los que cuenta CDS, la disponibilidad horaria se convierte en una oportunidad frente a sus competidores que tienen una disponibilidad más acotada.

### **Debilidades:**

- Alta inversión mal ejecutada en donde en un inicio se adquirieron mayores equipos a los realmente utilizados en la operación. La inversión (sin capital de trabajo) en Recoleta fue de \$360MM para 8 sillones (\$45MM x Sillón). Si se compara esta inversión con la realizada en sucursal que tiene CDS en La Florida, es mucho mayor dado que en esta última comuna, la inversión fue de \$60MM para 2 sillones. (\$30MM x sillón).
- Bajo nivel de caja disponible post estallido social y COVID.
- Baja experiencia a nivel administrativo (Dado los sueldos ofertados se consigue personal con baja experiencia).
- No contar con reembolsos automáticos ni convenios con Isapre/seguro.

### **Amenazas:**

- Restricciones sanitarias no permiten la apertura de ciertas industrias lo que genera una reducción de los ingresos que mantienen costos fijos.
- Movimientos sociales que pueden generar el cierre obligado de las sucursales por destrozos.
- Las ventas se encuentran altamente relacionadas a la situación económica del país ya que los servicios odontológicos no son considerados como necesidad básica dado su alto costo.
- Bajas barreras de entrada. Por ejemplo, la inversión de una clínica con 3 sillones equivale a aproximadamente \$200MM.
- Sobreoferta de servicios odontológicos.
- Costos elevados con relación a clínicas masivas quienes obtienen mejores precios en sus insumos/equipos por economías de escala.
- Equipos con un alto valor, que si presentan una falla podría elevar sus costos.

## **2.1. FODA Por Segmento**

Para el análisis FODA por segmento, se definen 2 segmentos; pacientes que buscan servicios dentales y por otra parte odontólogos que buscan un espacio donde entregar sus servicios.

### **2.1.1. Pacientes**

#### **Fortalezas:**

- Servicio integral en donde los clientes pueden realizar todos los servicios dentro de la misma sucursal (Box, Pabellón y Radiografías)
- Ubicación de la clínica se ubica en plena estación de metro (Cerro Blanco)

- Amplia disponibilidad de horas dada la cantidad de box (8).

#### **Oportunidades:**

- Mayor liquidez de las personas ya sea por ayudas sociales o retiros de AFP, ha aumentado la demanda por servicios dentales.
- Comuna de Recoleta con una alta proyección de crecimiento (2017 a 2021 creció aprox. un 23%)

#### **Debilidades:**

- No contar con facilidades de pago dado el segmento al cual apunta Clínica Dental Sandía.

#### **Amenazas:**

- Segmento objetivo muy sensible al precio (% de captación de presupuestos es aproximadamente un 40% vs clínica en los militares en donde % de captación es cercana a 70%) Ilustración 7
- En el segmento más bajo al que apunta (D), el 90% tiene Fonasa y segmento más alto un 39%.Tabla 14

### **2.2.1. odontólogos**

#### **Fortalezas:**

- La infraestructura se convierte en una fortaleza para CDS dado que los odontólogos para ofrecer sus servicios no tienen que realizar una inversión dado que la clínica les otorga las instalaciones e insumos.
- Honorarios que paga la clínica a odontólogos (40-50%) esta por sobre el mercado (30% aprox.)

#### **Oportunidades:**

- Sobreoferta de odontólogos permite que más profesionales quieran ofrecer sus servicios a través de una clínica dental teniendo menor poder de negociación frente a la clínica. La OMS recomienda 1 odontólogo cada 2.500 habitantes. En Chile (a noviembre 2021) hay 28.335 odontólogos inscritos lo que indica que hay 1 odontólogo cada 687 habitantes. (BioBio Chile, 2021)

- Disponibilidad horaria por parte de clínica CDS que permitiría la entrada de nuevos odontólogos

#### Debilidades:

- Captación de clientes por parte de odontólogos que en algún momento dado podrían cambiarse de sucursal atrayendo clientes de CDS.
- No existe un plan que asegure la calidad de los trabajos realizados por los odontólogos.
- Los diagnósticos no son remunerados dado que la clínica trabaja con la modalidad gratuita en esta actividad.

#### Amenazas:

- Bajas barreras de salida de odontólogo quienes pueden cambiarse de clínica cuando lo estimen conveniente generando una alta rotación del personal.

### 3. Plan Estratégico

#### 3.1. Selección Segmento Objetivo

Según el análisis realizado en el punto 1.2 y en concordancia con la ubicación de Clínica Dental Sandía, se define que el segmento objetivo al cual se dirigirá la estrategia será a los habitantes de las comunas de Recoleta, Santiago Centro, Independencia, Conchalí, Providencia y Huechuraba y que pertenezcan a las clases socioeconómicas C1b, C2, C3 y D. A continuación, se observa un cuadro comparativo entre la clase socioeconómica D y C1b según el segmento objetivo:

Característica	D	C1b
Ingreso promedio mensual del hogar	\$562.000	\$1.986.000
Salud y Previsión	Sistema Público (90%)	Sistema Público 39% y privado (51%)
Educación	Enseñanza Media Completa (54%)	Universitaria (71%)
Trabajo	oficios que requieren educación formal (93%), principalmente operadores y vendedores.	oficios que requieren educación formal (81%) directivos y profesionales de alto nivel (56%)
Transporte	un 22% posee vehículo	un 49% posee vehículo
Vivienda	62% posee o está pagando una casa/Dpto.	70% posee o está pagando una casa/Dpto.
Conectividad	Internet en hogar (66%)	Internet en hogar (92%)
Servicios domésticos	70% TV cable o satelital, 17% Netflix	90% TV cable o satelital, 57% Netflix

**Tabla 14: Características clases socioeconómicas D y C1b.**

Con esta segmentación se busca:

- Eficacia en publicidad: Transmitir un mensaje con mayor efectividad hacia el segmento definido
- Aumentar fidelización de clientes: Orientar el servicio de manera específica al consumidor, manteniendo o aumentando el grado de fidelización con CDS.
- Mitigar riesgo de fracaso: Al enfocar la estrategia a un segmento definido se disminuyen las posibilidades de que la estrategia fracase.
- Optimización de gastos: El hecho de orientar la estrategia de manera más focalizada, la inversión es menor a que si se apuntara a un segmento más amplio.

### **3.2. Diseño Estrategia de Marketing**

Tomando en consideración el análisis FODA descrito en el punto 2, se busca aprovechar las oportunidades de la Clínica Dental Sandía según los distintos segmentos (Odontólogos y clientes), potenciando las fortalezas con las que ya cuenta la clínica y a su vez, transformar las debilidades en oportunidades que permitan mejorar el servicio, mitigando los riesgos externos mencionados como amenazas. En base a esto se comienza a estudiar una estrategia que logre concretar los objetivos específicos y generales que buscan aumentar las utilidades en un 25% en un plazo de 18 meses. A través del análisis FODA se detecta un extenso listado de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Sin embargo, se tomarán las más relevantes para considerarlas factibles en el plan estratégico que se sugerirá en esta tesis.

#### **3.2.1. Estrategia de Comunicación y Posicionamiento**

##### **Objetivos del Plan Estratégico**

El actual plan estratégico se enfoca en una potenciación a través del Marketing, que tiene los siguientes objetivos estratégicos:

- Plan de fidelización de clientes actuales.
- Identificación de marca Sandía con alto de desempeño de sus profesionales.
- Generar propuesta de valor y posicionamiento que provoque recordación de marca en el segmento objetivo.
- Aumentar el porcentaje de presupuestos que se convierten en venta de un 41% a un 50%
- Redistribución de funciones del Gerente General, adicionando una responsabilidad de contralor dental con el fin de garantizar la calidad de los trabajos realizados
- Aumentar tasa de ocupación de box clínicos de un 45% a un 60% en 18 meses
- Obtener un 25% más de utilidades en un horizonte de 18 meses.

##### **Marketing Mix**

Con el fin de generar una correcta estrategia de marketing se ha definido para Clínica Dental Sandía la siguiente declaración de posicionamiento:

“Somos una clínica odontológica que brinda asistencia integral a través de un equipo multidisciplinario de especialistas con un alto grado de especialización, que están a la vanguardia tanto técnicamente como en el uso de la tecnología más avanzada para garantizar tu recuperación y resultados.”

Para lograr una comunicación efectiva y un correcto posicionamiento se realizará el análisis de las 4P.

- **Producto:**

Buscando facilitar el entendimiento del servicio que ofrece CDS, se analizará la propuesta de valor para el cliente en el cual se engloban los servicios que se desea ofrecer al segmento objetivo. La propuesta de valor indica “Entregar un servicio de excelencia dental a través de profesionales calificados, que, en conjunto con precios accesibles, una atención de calidad, bajos tiempos de espera, permitan generar experiencias memorables en los pacientes.”

Para ello, se ofrecerán servicios dentales con especialidades en odontología general, endodoncia, implantología, odontopediatría, ortodoncia y rehabilitación Oral a través de profesionales altamente calificados en donde el 50% de ellos posee posgrado, apuntando generar experiencias positivas desde la llegada a la consulta hasta el término del tratamiento asegurando una atención de alto nivel profesional y administrativo. Por otra parte, se incluirá a Odontólogos de baja experiencia o recién egresados que bajo la supervisión de un Contralor Dental realizarán prestaciones de baja dificultad bajo la validación de este odontólogo de mayor experiencia. A su vez, se gestionarán convenios con distintos seguros e isapres, que permitan también reembolso automático con el fin de mitigar una de las debilidades de CDS y de su competencia directa.

Las prestaciones que realizarán los odontólogos de baja experiencia serán solamente las de baja dificultad, quienes con el tiempo podrán ir adquiriendo la experiencia necesaria para apuntar a otras prestaciones:

<b>TIPO PRESTACIÓN</b>	<b>Precio Promedio</b>
GENERALES Y OPERATORIA	\$28.768
ODONTOPEDIATRIA	\$23.737
PERIODONCIA	\$41.608

**Tabla 15: Prestaciones a realizar por odontólogos de baja experiencia**

- **Precio:**

La estrategia de precios se basa en el acápite 3.3 en donde irán cambiando las acciones según los resultados que vayan teniendo los planes de acción. Para ello, se desglosa este punto de la siguiente manera:

Estrategia de precios: Se aplicarán distintas tarifas según el plan de acción a realizar.

Para el año 2022 el arancel se mantiene al mismo nivel y se realizan descuentos según el plan de acción mencionado. Todas las acciones se mantienen hasta el año 2026 a excepción de la entrega de folletos que implica un 20% de descuento que solo se utilizará el primer año del plan dado que busca aumentar la base de clientes para después retenerlos.

Con relación al valor del arancel, aumentará en un 5% para el primer año, en el segundo cuando la marca ya se encuentre más consolidada un 10% y para los 2 siguientes años un reajuste por IPC (3%).

Plan de acción	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Arancel Base</b>	100%	105%	110%	103%	103%
<b>Plan fidelización (10% Dcto Prom.)</b>	90%	90%	90%	90%	90%
<b>Convenio Empresas</b>	90%	90%	90%	90%	90%
<b>Folletos Código QR</b>	80%	N/A			
<b>Atención por Odontólogos Trainee</b>	80%	80%	80%	80%	80%

**Tabla 16: Plan de acción para los próximos 5 años (% sobre precio base).**

**Precios Psicológicos:** Utilización de precios en los presupuestos ajustados a una cifra no cerrada, restando 2 cifras (Por ejemplo: En vez de cobrar \$20.000, se cobrará \$19.990)

**Liquidaciones:** Realizar descuentos a las prestaciones de menor demanda o en su defecto en horarios que exista poca ocupación.

**Empaquetamientos:** Busca vender varios servicios que tiene como condición llevarlos todos por un precio establecido. Por ejemplo, actualmente se trabaja con el pack preventivo dental, que por \$35.000 incluye diagnóstico, limpieza y flúor.

- **Plaza:**

El servicio dental se presta en Av. Recoleta 836, 2do piso, locales 11-12. El plan de Marketing apunta a entregar el servicio en estas mismas instalaciones por lo que no se ahonda en este punto para el Marketing Mix.

- **Promoción:**

Se buscará reforzar la marca de Clínica Dental Sandía con el posicionamiento ya definido anteriormente y a su vez se les dará fuerza a testimonios de pacientes dando a conocer su experiencia que ratifican el posicionamiento de la marca.

Además, se utilizará un plan de medios a través de redes sociales (Facebook e Instagram) que se enfocará en reforzar la marca de la clínica, fidelizar a los actuales clientes y aumentar la cantidad de personas que conocen la clínica dental. A su vez, se utilizarán estos mismos medios para promocionar los servicios que ofrece la clínica y las

promociones eventuales que se van generando. Las acciones que se realizarán corresponden a publicación diaria de información de la clínica, información de profesionales destacados de la clínica e información relevante que pueda atraer potenciales clientes.

Estrategia: Publicaciones en redes sociales

- Publicaciones diarias sobre testimonios de pacientes
- Publicaciones diarias con información relevante de la clínica dental.
- Publicaciones que sustenten la calidad de los profesionales de CDS.
- Publicaciones sobre promociones, descuentos y planes de fidelización.
- Publicaciones sobre promociones puntuales de algunos servicios
- Contratación de servicios de publicidad en redes sociales con sitio [www.goemporio.cl](http://www.goemporio.cl), el cual considera entre 1.700 y 10.000 visitas mensuales en Facebook e Instagram.

Medios:

- Redes sociales (Facebook e Instagram)

Canales:

- Selección: Amistades en Facebook y seguidores en Instagram que apuntan al segmento objetivo.

Formatos:

- Contenidos de audio, contenidos de video, contenidos fotográficos, animaciones e historias.

Presupuesto:

- \$290.000 mensuales que contempla 1.700 a 10.000 visitas mensuales

### **3.3. Definición Estrategia de Precios**

Dado el diagnóstico, la determinación del segmento objetivo y la definición de planes estratégicos, se decide implementar una estrategia de precios basado en el actual arancel de la CDS.

Para ello, se separa la estrategia de precios para el segmento odontólogos y pacientes que buscan servicios dentales.

#### **3.3.1. Segmento Odontólogos**

Se implementará un servicio de odontólogos recién egresados, a los cuales se les otorgarán los mismos beneficios que odontólogos con experiencia (Insumos, infraestructura, etc.), pero se le pagarán honorarios más bajos que al resto de los odontólogos y sus trabajos serán supervisados y validados por el nuevo contralor dental.

Esto permitirá ofrecer a los pacientes precios más económicos al tener un margen mayor dado los honorarios que se le pagarían a estos odontólogos recién egresados.

Bajo esta figura, las atenciones bajo estos odontólogos tendrán un pago de honorarios de un 25% vs al 40% que se les pagan a los odontólogos con experiencia.

A su vez, el precio cobrado a los pacientes tendrá un descuento de un 20% lo que finalmente llegaría al mismo margen promedio que tiene la clínica CDS.

Cabe mencionar que la atención de estos odontólogos recién egresados se realizará en horarios de baja afluencia y en donde los encuestados indican que están dispuestos a asistir en horarios no convencionales si obtienen un 20% de descuento en la atención. Si se realiza la comparativa de precios y gastos por honorarios la distribución que daría de la siguiente manera:

Ítem	Dentista C/Experiencia	Ítem	Dentista recién egresado
Precio Prom. Prestación	\$43.044	Precio (20% Dcto)	\$34.435
Honorarios dentista (40%)	\$17.218	Honorarios dentista (25%)	\$8.609
<b>Margen</b>	<b>\$25.826</b>	<b>Margen</b>	<b>\$25.826</b>

**Tabla 17: Tabla comparativa del margen de ganancia por prestación entre dentista con experiencia y recién egresado.**

Según el análisis de clientes, el horario menos concurrido a CDS es entre las 10:00 y 14:00 horas (28% de ocupación promedio). Por tanto, se les otorgarían estos horarios a los odontólogos recién egresados.

### 3.3.2. Segmento Pacientes

Para este segmento se aplicaran distintas estrategias de precios en función de los atributos que se detectaron en la encuesta. Por tanto, se implementarán las siguientes acciones:

- Atención por odontólogos recién egresados: 20% de descuento en todas las prestaciones en horarios de baja demanda (Detallado en punto 3.3.1)

Costo de implementación: No tiene costo de implementación dado que el descuento aplicado compensa con el menor honorario recibido por el odontólogo de este perfil.

Plazo de implementación: marzo 2022

- Plan de fidelización: Creación de un plan de fidelización de actuales cliente de CDS orientado a la satisfacción de este y su grupo familiar. En este caso se aplicará un 5% de descuento por cada carga familiar (directo) inscrito en este plan de fidelización con un tope de 15.

Las condiciones para este beneficio son las siguientes:

- Titular + 1 carga: 5% de descuento.
- Titular + 2 cargas: 10% de descuento.
- Titular + 3 cargas o más: 15% de descuento.
- Descuento aplica para el titular y sus cargas.
- No es acumulable con otras promociones o descuentos.
- Para que el descuento se active el titular y sus cargas deben tener al menos una prestación al año.

Costo de implementación: 4% de las ventas (Se toma como referencia la venta de octubre 2021 equivalente a \$58MM)

Plazo de implementación: febrero 2022

- Convenio con Empresas: Implementación de convenios con empresas los cuales tendrán un 10% sobre el arancel actual de CDS. Además, podrán acceder en su primera visita al plan preventivo dental por \$19.990 (Precio referencial: \$34.990) y a su vez pueden acceder al plan de fidelización.

Las condiciones para este beneficio son las siguientes:

- Plan preventivo dental por \$19.990 en primera visita
- 10% de descuento sobre arancel CDS
- Descuento para titular y cargas
- Acceso a plan de fidelización

Costo de implementación: 4,5% de las ventas (Se toma como referencia la venta de octubre 2021 equivalente a \$58MM)

Plazo de implementación: enero 2022

Se generó el convenio con empresa minera SIGMA S.A. que tiene aproximadamente 1800 trabajadores entre faena y oficina Santiago (Ñuñoa). De todos estos trabajadores 668 residen en la Región Metropolitana y un 14% (92 trabajadores) residen en Recoleta y comunas aledañas (Segmentación geográfica).

A su vez, se generaron conversaciones con sindicato de supermercado Tottus y colaboradores de empresa Papa Johns que se encuentran en strip center donde está ubicada la clínica.

- Servicio de Publicidad en Redes Sociales: Este gasto corresponde al plan avanzado del servicio del sitio [www.goemporio.cl](http://www.goemporio.cl), el cual considera entre 1.700 y 10.000 visitas mensuales.

Costo de implementación: \$290.000 mensual (Plan Avanzado).

Plazo de implementación: enero 2022

- Entrega de folletos con código QR: Contratar a personal a honorarios que se encargue de entregar folletos en puntos cercanos a CDS. Al ingresar con el código QR tendrán acceso a un plan preventivo dental por \$24.990 (Precio referencial: \$34.990) y además un 20% de descuento en la primera prestación. Para que el cliente tenga acceso a este beneficio debe ingresar a través del código QR y registrar sus datos en la página de registro al cual deriva este código.

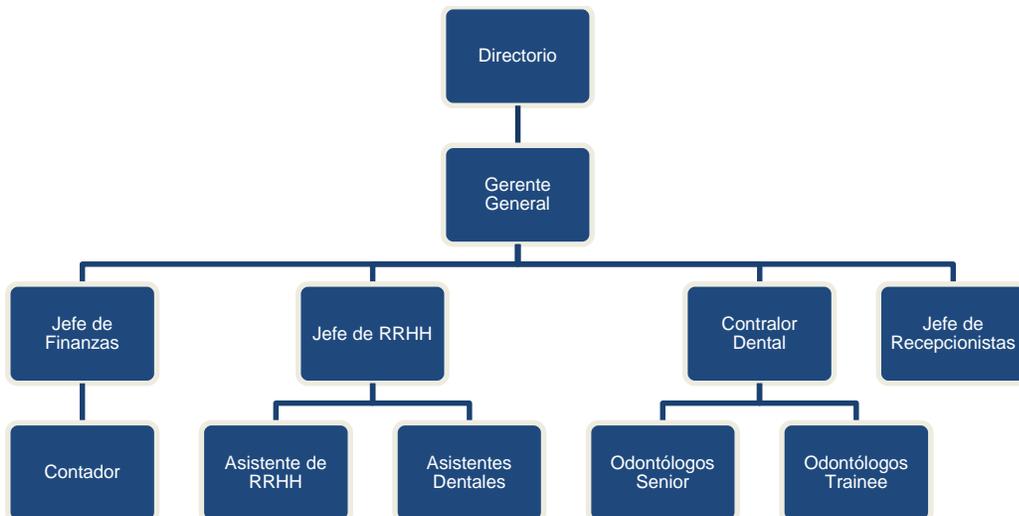
Costo de implementación: \$500.000 mensual (1 persona part-time 4 días por semana)

Plazo de implementación: febrero 2022

### 3.4. Diseño de propuesta de valor para segmento objetivo

#### 3.4.1. Modelo de Negocio

Dada la nueva propuesta de valor, se elimina el cargo “jefe de Odontólogos” para implementar el cargo “Contralor Dental” quien se encargará de realizar un control de calidad de las prestaciones realizadas a los pacientes y de esta manera asegurar la excelencia dental en la empresa. Además, tendrá una estrecha relación con los Odontólogos Trainee (Recién egresados) dado que cuando lleguen pacientes a la clínica a atenderse con esta categoría de odontólogos, el Contralor Dental deberá estar presente en el diagnóstico y posterior chequeo del trabajo realizado por el Odontólogo Trainee. Dada esta figura, el organigrama se compone de la siguiente manera:



**Ilustración 17: Organigrama propuesto clínica Sandía.**

Para explicar de manera práctica el modelo de negocio se utilizará el modelo CANVAS.

- Propuesta de valor: Entregar un servicio de excelencia dental a través de profesionales calificados, que, en conjunto con precios accesibles, una atención de calidad, bajos tiempos de espera, permitan generar experiencias memorables

en los pacientes. Si bien uno de los atributos más destacados de la clínica dental apunta a profesionales altamente calificados, con el hecho de incluir a odontólogos de baja experiencia, se busca aumentar la demanda del segmento D gestionando un control exhaustivo por el contralor dental sobre los odontólogos de baja experiencia y asegurar la calidad en las prestaciones realizadas.

- Segmento de clientes: La segmentación de clientes apunta a pacientes entre 15 y 64 años que se encuentran en los niveles socioeconómicos C1b, C2, C3 y D.
- Canales: A través de la clínica dental, el cliente podrá pagar y recibir la atención solicitada en conjunto con las prestaciones que estime conveniente.
- Relación con clientes: La relación con el cliente puede ser de manera directa en el mesón de atención de la clínica dental en donde podrán obtener toda la información necesaria de los servicios, prestaciones y agendamiento. A su vez, a través de la página web los pacientes podrán obtener esta misma información y agendar cita dental si fuese necesario.
- Fuentes de ingresos: La fuente de ingreso es principalmente por tratamientos odontológicos y en un porcentaje menor por venta de insumos dentales.
- Recursos claves: Es importante contar con profesionales calificados para el caso de los odontólogos Senior y a su vez con Odontólogos Trainee que estén dispuestos a seguir los procedimientos establecidos bajo la validación del Contralor Dental con el fin de que las prestaciones sean realizadas bajo el estándar de la clínica dental. Por otra parte, la infraestructura se convierte en un recurso clave a la hora de entregar los servicios.
- Actividades claves: Mantener un control exhaustivo de la calidad de las prestaciones que se realizan. Es por ello por lo que realizaran un plan de auditoría periódica que buscará fortalecer los procesos que buscan la excelencia dental. A su vez se dará seguimiento a distintos KPI que buscan controlar los tiempos de espera, calidad de la atención por parte de personal administrativo y la cercanía que tienen los dentistas con los pacientes.
- Socios claves: Dentro de los socios claves se puede encontrar a las empresas con las cuales se pueden realizar convenio con el fin de aumentar la cantidad de clientes, asociación con entidades financieras que permitan implementar facilidades de pago y asociación con ISAPRES/seguros para que exista un mayor acceso a la salud bucal.
- Estructura de costes: La estructura de costes está compuesta principalmente por los honorarios de Odontólogos Senior, que varían entre un 40 y 50% según la especialidad que entreguen. Por otra parte, se encuentran los honorarios de los Odontólogos Trainee que se establecen en un 25% de las ventas. Por otra parte, se encuentran las remuneraciones del personal administrativo y gastos variables asociados a los insumos requeridos para realizar las prestaciones. Como costos fijos se encuentra el arriendo del local.

### 3.4.2. Estrategia de Crecimiento

La estrategia de crecimiento tiene directa relación con las acciones a realizar definidas en la estrategia de precios.

### 3.5. Plan de Acción para concretar evaluación económica

- Atención por odontólogos recién egresados:

Busca aumentar la tasa de ocupación de un 28% a un 45% en horarios entre 10:00 y 14:00 horas. Alcanzando este objetivo, se lograría aumentar la tasa de ocupación mensual de un 45 a un 51%.

Rango	Capacidad de Uso Actual	Capacidad de Uso C/Estrategia
09:00 - 10:00	37%	37%
10:00 - 11:00	31%	45%
11:00 - 12:00	29%	45%
12:00 - 13:00	27%	45%
13:00 - 14:00	24%	45%
14:00 - 15:00	33%	33%
15:00 - 16:00	41%	41%
16:00 - 17:00	53%	53%
17:00 - 18:00	69%	69%
18:00 - 19:00	72%	72%
19:00 - 20:00	74%	74%
<b>Promedio</b>	<b>45%</b>	<b>51%</b>
<b>Ingresos Mensuales</b>	<b>\$53MM</b>	<b>\$59MM*</b>
<b>Ingresos Anuales</b>	<b>\$641MM</b>	<b>\$708MM</b>

Tabla 18: Capacidad de uso actual vs capacidad de uso con estrategia.

*\*Los ingresos mensuales con la estrategia no aumentan proporcionalmente con la venta sin estrategia dado que, si bien aumenta la ocupación, esta venta se realiza con un 20% de descuento.*

- Plan de fidelización:

A través del plan de fidelización se busca aumentar de 7 a 8 las prestaciones diarias por sillón (Considerando Precio Prom. \$43.044).

Ítem	Caso Actual	Caso C/Estrategia	
Prestaciones diarias/Sillón	7	8	
Precio	\$43.044	\$38,740 - \$43.044*	
Ingresos diarios/Sillón	\$301.308	\$340.048	
Q Sillones	8	8	
Total Ingresos Diarios	\$2.410.464	\$2.720.384	
<b>Total Ingresos Mensuales**</b>	<b>\$48.209.280</b>	<b>\$54.407.680</b>	<b>113%</b>

**Tabla 19: Variación de ingresos con implementación del plan de fidelización.**

Con el plan de fidelización la venta aumentaría en un 13% considerando que las prestaciones diarias aumentan a 8 (1/Sillón).

*\*Para el caso c/estrategia se calcula que se mantienen 7 prestaciones a \$43.044 y la prestación adicional es con un 10% de descuento (Asumiendo que el cliente tiene en promedio 2 cargas)*

*\*\*Los ingresos mensuales son calculados a 20 días trabajados*

- Convenio con Empresas:

A través de este plan se busca aumentar la demanda por servicios dentales y por consiguiente los ingresos.

Ítem	Caso Actual	Caso C/Estrategia	
Prestaciones diarias/Sillón	7	9	
Precio	\$43.044	\$38,740 - \$43.044*	
Ingresos diarios/Sillón	\$301.308	\$378.788	
Q Sillones	8	8	
Total Ingresos Diarios	\$2.410.464	\$3.030.304	
<b>Total Ingresos Mensuales**</b>	<b>\$48.209.280</b>	<b>\$60.606.080</b>	<b>126%</b>

**Tabla 20: Variación de ingresos con implementación del convenio con empresas.**

Con el convenio con empresas la venta aumentaría en un 26% considerando que las prestaciones diarias aumentan a 9 (1/Sillón).

*\*Para el caso c/estrategia se calcula que se mantienen 7 prestaciones a \$43.044 y las 2 prestaciones adicionales es con un 10% de descuento (Dado el convenio con empresa).*

*\*\*Los ingresos mensuales son calculados a 20 días trabajados*

- Servicio de Publicidad en Redes Sociales:

Con el plan de publicidad en redes sociales la venta aumentaría en un 14% considerando que las prestaciones diarias aumentan a 8 (1/Sillón) a precio sin convenio (\$43.044)

Ítem	Caso Actual	Caso C/Estrategia	
Prestaciones diarias/Sillón	7	8	
Precio	\$43.044	\$43.044	
Ingresos diarios/Sillón	\$301.308	\$344.352	
Q Sillones	8	8	
Total Ingresos Diarios	\$2.410.464	\$2.754.816	
<b>Total Ingresos Mensuales**</b>	<b>\$48.209.280</b>	<b>\$55.096.320</b>	<b>114%</b>

**Tabla 21: Variación de ingresos con implementación de publicidad en RRSS.**

- Entrega de folletos con código QR:

Se busca dar a conocer los servicios que entrega CDS en las cercanías de esta, a través de un promotor part-time que entregará folletos en distintos puntos de Recoleta. El folleto tendrá un código QR que conllevará a la página de CDS indicando a los descuentos que tendrá acceso si el cliente registra sus datos y agenda una hora. En este caso, quienes escaneen el código QR tendrán acceso a un plan preventivo dental por \$24.990 (Precio referencial: \$34.990) y además un 20% de descuento en la primera prestación.

Ítem	Caso Actual	Caso C/Estrategia	
Prestaciones diarias/Sillón	7	7,5	
Precio	\$43.044	\$34.435 - \$43.044*	
Ingresos diarios/Sillón	\$301.308	\$318.526	
Q Sillones	8	8	
Total Ingresos Diarios	\$2.410.464	\$2.548.204	
<b>Total Ingresos Mensuales**</b>	<b>\$48.209.280</b>	<b>\$50.964.080</b>	<b>106%</b>

**Tabla 22: Variación de ingresos con implementación del plan de publicidad.**

Con este plan de acción la venta aumentaría en un 6% considerando que las prestaciones diarias aumentan a 4 (0,5/Sillón). Si bien la venta no tiene un aumento considerable, se busca aumentar los clientes nuevos apuntando a que en el futuro demanden los servicios dentales de CDS.

*\*Para el caso c/estrategia se calcula que se mantienen 7 prestaciones a \$43.044 y las prestaciones adicionales es con un 20% de descuento.*

*\*\*Los ingresos mensuales son calculados a 20 días trabajados*

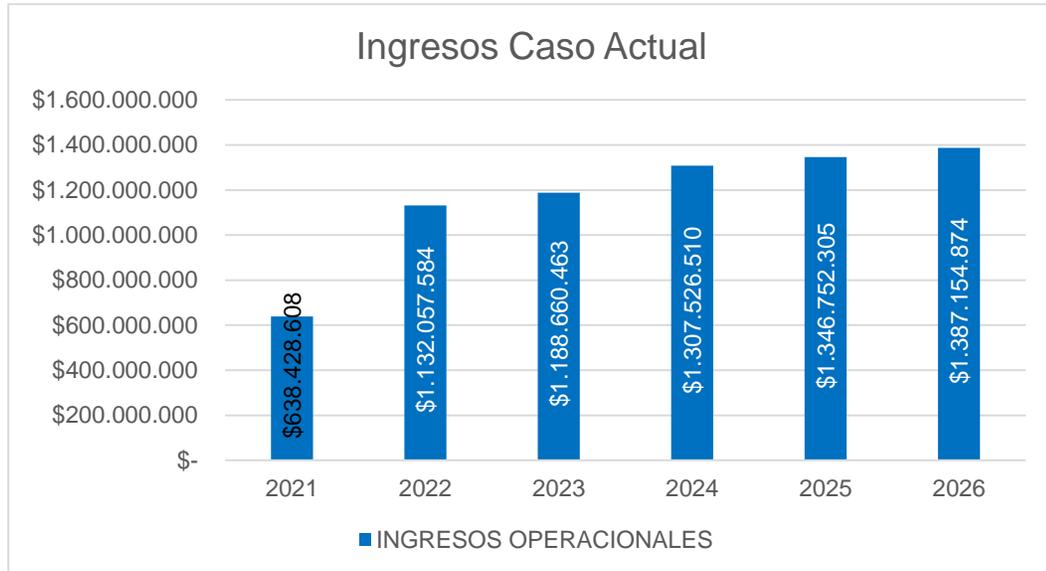
#### 4. Evaluación Económica

## 4.1. Modelo utilizado para análisis económico

### 4.1.1. Ingresos

#### a) Caso Actual

Conforme a lo señalado en el Acápite 7.8.3 En el siguiente gráfico se presentan los actuales ingresos de Clínica Dental Sandía:



**Ilustración 18: Gráfico con Ingresos del Caso Actual Clínica CDS**

La tasa de captación promedio del 2021 es 41%. Dado esto, se considera que sin ninguna estrategia esta tasa de captación se mantendría en el mismo nivel. Por lo tanto, el 2021 considera una venta de \$638MM (Con 41% de captación) y de 2022 a 2026 un aumento anual de 3% (IPC).

#### b) Caso con Estrategia

Para el caso de la estrategia, se consideran los aumentos de precios descritos en el Acápite 3.2.1 y también el aumento de prestaciones resultado de la aplicación de las estrategias de servicios.

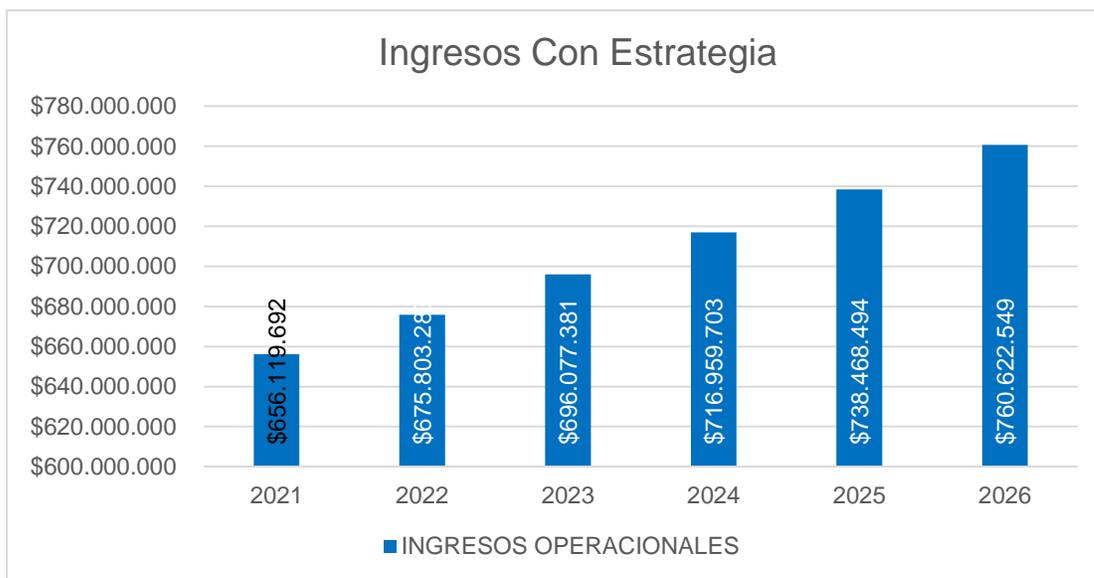
Este aumento de prestaciones se puede visualizar en la siguiente gráfica:



**Ilustración 19: Gráfico de Prestaciones Considerando Plan Estratégico**

La cantidad de prestaciones aumentan en un 70% dado los planes de marketing al primer año de implementación del plan. Posteriormente, las ventas se mantienen constantes.

Por otra parte, los ingresos aumentan por el incremento en cantidad de prestaciones y a su vez por la estrategia de precios que en 2023 aumentan un 5%, 2024 un 10% y 2025-2026 un 3% (IPC). En el siguiente gráfico se pueden observar las variaciones en ingresos:



**Ilustración 20: Ingresos del Plan Estratégico**

#### 4.1.2. Costos y Gastos

##### a) Caso Actual

COSTOS DE EXPLOTACIÓN	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Honorarios por servicios dentales	\$301.815.058	\$ 310.869.510	\$ 320.195.595	\$ 329.801.463	\$ 339.695.507	\$ 349.886.372

Remuneraciones - Asistentes	\$ 39.367.182	\$ 40.548.197	\$ 41.764.643	\$ 43.017.582	\$ 44.308.110	\$ 45.637.353
Remuneraciones - Recepcionistas	\$ 14.434.633	\$ 14.867.672	\$ 15.313.702	\$ 15.773.113	\$ 16.246.307	\$ 16.733.696
Remuneraciones - Auxiliar de Aseo	\$ 5.248.958	\$ 5.406.426	\$ 5.568.619	\$ 5.735.678	\$ 5.907.748	\$ 6.084.980
Arriendos y Gastos Comunes	\$ 45.928.378	\$ 47.306.230	\$ 48.725.417	\$ 50.187.179	\$ 51.692.795	\$ 53.243.578
Costo Venta insumos implantantes	\$ 13.122.394	\$ 13.516.066	\$ 13.921.548	\$ 14.339.194	\$ 14.769.370	\$ 15.212.451
Gasto Insumos Dentales	\$ 13.122.394	\$ 13.516.066	\$ 13.921.548	\$ 14.339.194	\$ 14.769.370	\$ 15.212.451
Gasto Laboratorio Dental	\$ 39.367.182	\$ 40.548.197	\$ 41.764.643	\$ 43.017.582	\$ 44.308.110	\$ 45.637.353
Servicios Dentales	\$ 656.120	\$ 675.803	\$ 696.077	\$ 716.960	\$ 738.468	\$ 760.623
Gasto Productos dentales para venta	\$ 1.312.239	\$ 1.351.607	\$ 1.392.155	\$ 1.433.919	\$ 1.476.937	\$ 1.521.245
Servicios Básicos Sucursal	\$ 2.624.479	\$ 2.703.213	\$ 2.784.310	\$ 2.867.839	\$ 2.953.874	\$ 3.042.490
<b>TOTAL COSTOS EXPLOTACIÓN</b>	<b>\$476.999.016</b>	<b>\$ 491.308.987</b>	<b>\$ 506.048.256</b>	<b>\$ 521.229.704</b>	<b>\$ 536.866.595</b>	<b>\$ 552.972.593</b>

**Tabla 23: Costos asociados a caso actual.**

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Remuneraciones	\$ 14.747.549	\$ 15.189.975	\$ 15.645.675	\$ 16.115.045	\$ 16.598.496	\$ 17.096.451
Gastos Generales	\$ 741.545	\$ 763.791	\$ 786.705	\$ 810.306	\$ 834.615	\$ 859.654
Comisiones Transbank	\$ 11.109.020	\$ 8.109.639	\$ 8.352.929	\$ 8.603.516	\$ 8.861.622	\$ 9.127.471
Servicios Informáticos	\$ 1.340.857	\$ 1.381.083	\$ 1.422.515	\$ 1.465.191	\$ 1.509.146	\$ 1.554.421
Software Dentalink	\$ 1.337.029	\$ 1.377.140	\$ 2.784.310	\$ 2.867.839	\$ 2.953.874	\$ 3.042.490
Publicidad y Marketing	\$ 8.764.311	\$ 9.027.240	\$ 9.298.058	\$ 9.576.999	\$ 9.864.309	\$ 10.160.239
Asesorías y Consultorías	\$ 6.950.222	\$ 7.158.729	\$ 7.373.491	\$ 7.594.695	\$ 7.822.536	\$ 8.057.212
Gasto Insumos de Limpieza	\$ 3.192.247	\$ 3.288.014	\$ 3.386.655	\$ 3.488.255	\$ 3.592.902	\$ 3.700.689
<b>TOTAL GASTOS ADM Y VENTA</b>	<b>\$ 48.182.780</b>	<b>\$ 46.295.613</b>	<b>\$ 49.050.336</b>	<b>\$ 50.521.846</b>	<b>\$ 52.037.502</b>	<b>\$ 53.598.627</b>

**Tabla 24: Gastos asociados a caso actual.**

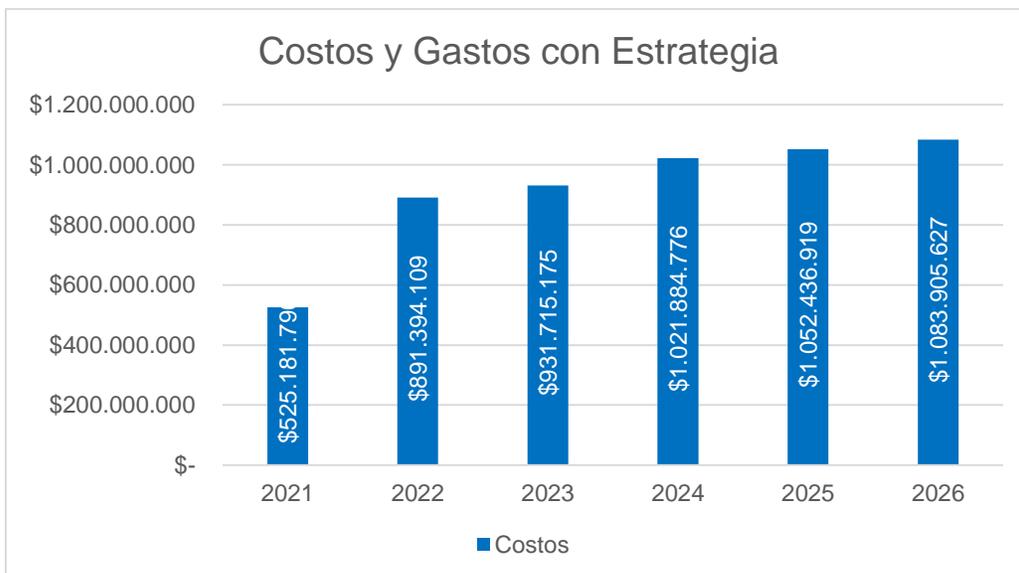
Para el caso actual la cantidad de prestaciones se mantiene fija y solo existe variación en los precios (IPC 3%).



**Ilustración 21: Costos y Gastos del Caso Actual**

**b) Caso con Estrategia**

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



**Ilustración 22: Costos del Caso considerando el Plan Estratégico**

La variación que se observa entre la ilustración 23 y 24, se da principalmente por la diferencia del gasto variable de honorarios de odontólogos y el gasto en el plan estratégico.

### 4.1.3. Valor Presente Neto

#### a) Caso Actual

Los principales indicadores financieros para este caso son:

**VAN = \$408.264.728**

#### b) Caso con Estrategia

Los principales indicadores financieros para este caso son:

**VAN = \$505.933.770**

El VAN calculado corresponde a los flujos proyectados para el periodo 2022-2026.

### 4.2. Tasa de descuento

Se considera la tasa de descuento de 10,92% según el modelo de CAPM ilustrado en la siguiente información:

$$WACC = K_d * \left(\frac{D}{A}\right) * (1 - T) + K_e * \left(\frac{E}{A}\right)$$

$$K_e = R_f + (R_m - R_f) * \beta^D$$

Parámetro	Valor	Referencia o comentario
T	27%	impuesto
D	\$0	Balance Clínica Dental Sandía 2020
A	\$255.339.819	Balance Clínica Dental Sandía 2020
E	\$255.339.819	Balance Clínica Dental Sandía 2020
Rf	4,54%	Promedio rentabilidad de los últimos 10 años de los bonos del BC a 10 años.
Rm	13,78%	Cálculo en base a variación mensual del IPSA de los últimos 10 años.
Beta	0,69	<a href="http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html">http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html</a>
(Rm – Rf)	9,24%	Valor calculado.
Beta*	0,69	No hay deuda, Se mantiene beta.
D/A	0%	No hay deuda
E/A	100%	Valor calculado.

Kd	0,00%	No hay deuda
Ke	10,92%	Ke = Rf + (Rm – Rf) x Beta*

<b>WACC</b>	<b>10,92%</b>	<b>valor calculado</b>
-------------	---------------	------------------------

**Tabla 25: parámetros calculo WACC.**

### 4.3. Estimación de Flujos Futuros

Año	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Caso Actual (pesimista)	\$ 96.928.364	\$ 102.228.739	\$ 104.258.216	\$ 107.345.651	\$ 110.525.710	\$ 133.707.837
Caso moderado		\$ 116.697.566	\$ 125.566.766	\$ 140.180.472	\$ 144.421.787	\$ 168.697.009
Caso optimista		\$ 155.497.616	\$ 184.910.254	\$ 217.216.402	\$ 236.485.173	\$ 277.275.059

**Tabla 26: Estimación de flujos futuros**

### 4.4. Flujo de Caja Mensual (2022)

#### 4.4.1. Caso Actual (Pesimista)

Flujo de Caja	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
<b>Ingresos</b>						
# prestaciones con convenios						
# prestaciones sin convenios	1100	543	1.360	1.360	1.360	1.360
Precio medio con convenio						
Precio medio sin convenio	\$44.335	\$44.335	\$44.335	\$44.335	\$44.335	\$44.335
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$48.768.852</b>	<b>\$24.074.079</b>	<b>\$60.296.035</b>	<b>\$60.296.035</b>	<b>\$60.296.035</b>	<b>\$60.296.035</b>
<b>COSTOS DE EXPLOTACIÓN</b>						
Honorarios por servicios dentales	\$ 22.433.672	\$ 11.074.076	\$ 27.736.176	\$ 27.736.176	\$ 27.736.176	\$ 27.736.176
Remuneraciones - Asistentes	\$ 2.926.131	\$ 1.444.445	\$ 3.617.762	\$ 3.617.762	\$ 3.617.762	\$ 3.617.762
Remuneraciones -Recepcionistas	\$ 1.072.915	\$ 529.630	\$ 1.326.513	\$ 1.326.513	\$ 1.326.513	\$ 1.326.513
Remuneraciones - Auxiliar de Aseo	\$ 390.151	\$ 192.593	\$ 482.368	\$ 482.368	\$ 482.368	\$ 482.368
Arriendos y Gastos Comunes	\$ 3.413.820	\$ 1.685.186	\$ 4.220.722	\$ 4.220.722	\$ 4.220.722	\$ 4.220.722

Costo Venta insumos implantes	\$ 975.377	\$ 481.482	\$ 1.205.921	\$ 1.205.921	\$ 1.205.921	\$ 1.205.921
Gasto Insumos Dentales	\$ 975.377	\$ 481.482	\$ 1.205.921	\$ 1.205.921	\$ 1.205.921	\$ 1.205.921
Gasto Laboratorio Dental	\$ 2.926.131	\$ 1.444.445	\$ 3.617.762	\$ 3.617.762	\$ 3.617.762	\$ 3.617.762
Servicios Dentales	\$ 48.769	\$ 24.074	\$ 60.296	\$ 60.296	\$ 60.296	\$ 60.296
Gasto Productos dentales para venta	\$ 97.538	\$ 48.148	\$ 120.592	\$ 120.592	\$ 120.592	\$ 120.592
Servicios Básicos Sucursal	\$ 195.075	\$ 96.296	\$ 241.184	\$ 241.184	\$ 241.184	\$ 241.184
<b>TOTAL COSTOS EXPLOTACIÓN</b>	<b>\$ 35.454.955</b>	<b>\$ 17.501.855</b>	<b>\$ 43.835.218</b>	<b>\$ 43.835.218</b>	<b>\$ 43.835.218</b>	<b>\$ 43.835.218</b>

#### GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS

Remuneraciones	\$ 1.265.831	\$ 1.265.831	\$ 1.265.831	\$ 1.265.831	\$ 1.265.831	\$ 1.265.831
Gastos Generales	\$ 63.649	\$ 63.649	\$ 63.649	\$ 63.649	\$ 63.649	\$ 63.649
Comisiones Transbank	\$ 585.226	\$ 288.889	\$ 723.552	\$ 723.552	\$ 723.552	\$ 723.552
Servicios Informáticos	\$ 115.090	\$ 115.090	\$ 115.090	\$ 115.090	\$ 115.090	\$ 115.090
Software Dentalink	\$ 114.762	\$ 114.762	\$ 114.762	\$ 114.762	\$ 114.762	\$ 114.762
Publicidad y Marketing	\$ 752.270	\$ 752.270	\$ 752.270	\$ 752.270	\$ 752.270	\$ 752.270
Asesorías y Consultorías	\$ 596.561	\$ 596.561	\$ 596.561	\$ 596.561	\$ 596.561	\$ 596.561
Gasto Insumos de Limpieza	\$ 274.001	\$ 274.001	\$ 274.001	\$ 274.001	\$ 274.001	\$ 274.001
<b>TOTAL GASTOS ADM Y VENTA</b>	<b>\$ 3.767.391</b>	<b>\$ 3.471.053</b>	<b>\$ 3.905.717</b>	<b>\$ 3.905.717</b>	<b>\$ 3.905.717</b>	<b>\$ 3.905.717</b>

#### Gastos estrategia

Estrategia Fidelización (4% sobre ventas)

Convenio Empresas (4,5% sobre ventas)

Plan de Medios

#### TOTAL GASTOS ESTRATEGIA

<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>	<b>\$ 39.222.346</b>	<b>\$ 20.972.909</b>	<b>\$ 47.740.934</b>	<b>\$ 47.740.934</b>	<b>\$ 47.740.934</b>	<b>\$ 47.740.934</b>
Inversiones						
DEPRECIACIÓN	\$ 414.722	\$ 414.722	\$ 414.722	\$ 414.722	\$ 414.722	\$ 414.722
Utilidad antes de Impuesto	\$ 9.131.784	\$ 2.686.448	\$ 12.140.379	\$ 12.140.379	\$ 12.140.379	\$ 12.140.379
Impuesto (27%)	\$ 2.465.582	\$ 725.341	\$ 3.277.902	\$ 3.277.902	\$ 3.277.902	\$ 3.277.902
Utilidad después de Impuesto	\$ 6.666.202	\$ 1.961.107	\$ 8.862.476	\$ 8.862.476	\$ 8.862.476	\$ 8.862.476
DEPRECIACIÓN	\$ 414.722	\$ 414.722	\$ 414.722	\$ 414.722	\$ 414.722	\$ 414.722
<b>FLUJO OPERACIONAL</b>	<b>\$ 7.080.924</b>	<b>\$ 2.375.829</b>	<b>\$ 9.277.199</b>	<b>\$ 9.277.199</b>	<b>\$ 9.277.199</b>	<b>\$ 9.277.199</b>

#### VALOR RESIDUAL

<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>\$ 7.080.924</b>	<b>\$ 2.375.829</b>	<b>\$ 9.277.199</b>	<b>\$ 9.277.199</b>	<b>\$ 9.277.199</b>	<b>\$ 9.277.199</b>
----------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------

Flujo de Caja	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos						
# prestaciones con convenios						
# prestaciones sin convenios	1.360	1.360	1.360	1.360	1.360	1.360
Precio medio con convenio						
Precio medio sin convenio	\$44.335	\$44.335	\$44.335	\$44.335	\$44.335	\$44.335
Total Ingresos	\$60.296.035	\$60.296.035	\$60.296.035	\$60.296.035	\$60.296.035	\$60.296.035
COSTOS DE EXPLOTACIÓN						

Honorarios por servicios dentales	\$ 27.736.176	\$ 27.736.176	\$ 27.736.176	\$ 27.736.176	\$ 27.736.176	\$ 27.736.176
Remuneraciones - Asistentes	\$ 3.617.762	\$ 3.617.762	\$ 3.617.762	\$ 3.617.762	\$ 3.617.762	\$ 3.617.762
Remuneraciones -Recepcionistas	\$ 1.326.513	\$ 1.326.513	\$ 1.326.513	\$ 1.326.513	\$ 1.326.513	\$ 1.326.513
Remuneraciones - Auxiliar de Aseo	\$ 482.368	\$ 482.368	\$ 482.368	\$ 482.368	\$ 482.368	\$ 482.368
Arriendos y Gastos Comunes	\$ 4.220.722	\$ 4.220.722	\$ 4.220.722	\$ 4.220.722	\$ 4.220.722	\$ 4.220.722
Costo Venta insumos implantes	\$ 1.205.921	\$ 1.205.921	\$ 1.205.921	\$ 1.205.921	\$ 1.205.921	\$ 1.205.921
Gasto Insumos Dentales	\$ 1.205.921	\$ 1.205.921	\$ 1.205.921	\$ 1.205.921	\$ 1.205.921	\$ 1.205.921
Gasto Laboratorio Dental	\$ 3.617.762	\$ 3.617.762	\$ 3.617.762	\$ 3.617.762	\$ 3.617.762	\$ 3.617.762
Servicios Dentales	\$ 60.296	\$ 60.296	\$ 60.296	\$ 60.296	\$ 60.296	\$ 60.296
Gasto Productos dentales para venta	\$ 120.592	\$ 120.592	\$ 120.592	\$ 120.592	\$ 120.592	\$ 120.592
Servicios Básicos Sucursal	\$ 241.184	\$ 241.184	\$ 241.184	\$ 241.184	\$ 241.184	\$ 241.184
<b>TOTAL COSTOS EXPLOTACIÓN</b>	<b>\$ 43.835.218</b>					
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS</b>						
Remuneraciones	\$ 1.265.831	\$ 1.265.831	\$ 1.265.831	\$ 1.265.831	\$ 1.265.831	\$ 1.265.831
Gastos Generales	\$ 63.649	\$ 63.649	\$ 63.649	\$ 63.649	\$ 63.649	\$ 63.649
Comisiones Transbank	\$ 723.552	\$ 723.552	\$ 723.552	\$ 723.552	\$ 723.552	\$ 723.552
Servicios Informáticos	\$ 115.090	\$ 115.090	\$ 115.090	\$ 115.090	\$ 115.090	\$ 115.090
Software Dentalink	\$ 114.762	\$ 114.762	\$ 114.762	\$ 114.762	\$ 114.762	\$ 114.762
Publicidad y Marketing	\$ 752.270	\$ 752.270	\$ 752.270	\$ 752.270	\$ 752.270	\$ 752.270
Asesorías y Consultorías	\$ 596.561	\$ 596.561	\$ 596.561	\$ 596.561	\$ 596.561	\$ 596.561
Gasto Insumos de Limpieza	\$ 274.001	\$ 274.001	\$ 274.001	\$ 274.001	\$ 274.001	\$ 274.001
<b>TOTAL GASTOS ADM Y VENTA</b>	<b>\$ 3.905.717</b>					
<b>Gastos estrategia</b>						
Estrategia Fidelización (4% sobre ventas)						
Convenio Empresas (4,5% sobre ventas)						
Plan de Medios						
<b>TOTAL GASTOS ESTRATEGIA</b>						
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>	<b>\$ 47.740.934</b>					
Inversiones						
DEPRECIACIÓN	\$ 414.722	\$ 414.722	\$ 414.722	\$ 414.722	\$ 414.722	\$ 414.722
Utilidad antes de Impuesto	\$ 12.140.379	\$ 12.140.379	\$ 12.140.379	\$ 12.140.379	\$ 12.140.379	\$ 12.140.379
Impuesto (27%)	\$ 3.277.902	\$ 3.277.902	\$ 3.277.902	\$ 3.277.902	\$ 3.277.902	\$ 3.277.902
Utilidad después de Impuesto	\$ 8.862.476	\$ 8.862.476	\$ 8.862.476	\$ 8.862.476	\$ 8.862.476	\$ 8.862.476
DEPRECIACIÓN	\$ 414.722	\$ 414.722	\$ 414.722	\$ 414.722	\$ 414.722	\$ 414.722
<b>FLUJO OPERACIONAL</b>	<b>\$ 9.277.199</b>					
<b>VALOR RESIDUAL</b>						
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>\$ 9.277.199</b>					

#### 4.4.2. Caso Moderado

Flujo de Caja	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
<b>Ingresos</b>						
# prestaciones con convenios	642	358	860	860	860	860
# prestaciones sin convenios	1177	579	1456	1456	1456	1456
Precio medio con convenio	\$36.157	\$36.157	\$36.157	\$36.157	\$36.157	\$36.157
Precio medio sin convenio	\$43.044	\$43.044	\$43.044	\$43.044	\$43.044	\$43.044
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$73.875.582</b>	<b>\$37.866.682</b>	<b>\$93.767.084</b>	<b>\$93.767.084</b>	<b>\$93.767.084</b>	<b>\$93.767.084</b>
<b>COSTOS DE EXPLOTACIÓN</b>						
Honorarios por servicios dentales	\$ 32.505.256	\$ 16.661.340	\$ 41.257.517	\$ 41.257.517	\$ 41.257.517	\$ 41.257.517
Remuneraciones - Asistentes	\$ 4.432.535	\$ 2.272.001	\$ 5.626.025	\$ 5.626.025	\$ 5.626.025	\$ 5.626.025
Remuneraciones -Recepcionistas	\$ 1.625.263	\$ 833.067	\$ 2.062.876	\$ 2.062.876	\$ 2.062.876	\$ 2.062.876
Remuneraciones - Auxiliar de Aseo	\$ 591.005	\$ 302.933	\$ 750.137	\$ 750.137	\$ 750.137	\$ 750.137
Arriendos y Gastos Comunes	\$ 5.171.291	\$ 2.650.668	\$ 6.563.696	\$ 6.563.696	\$ 6.563.696	\$ 6.563.696
Costo Venta insumos implantes	\$ 1.477.512	\$ 757.334	\$ 1.875.342	\$ 1.875.342	\$ 1.875.342	\$ 1.875.342
Gasto Insumos Dentales	\$ 1.477.512	\$ 757.334	\$ 1.875.342	\$ 1.875.342	\$ 1.875.342	\$ 1.875.342
Gasto Laboratorio Dental	\$ 4.432.535	\$ 2.272.001	\$ 5.626.025	\$ 5.626.025	\$ 5.626.025	\$ 5.626.025
Servicios Dentales	\$ 73.876	\$ 37.867	\$ 93.767	\$ 93.767	\$ 93.767	\$ 93.767
Gasto Productos dentales para venta	\$ 147.751	\$ 75.733	\$ 187.534	\$ 187.534	\$ 187.534	\$ 187.534
Servicios Básicos Sucursal	\$ 295.502	\$ 151.467	\$ 375.068	\$ 375.068	\$ 375.068	\$ 375.068
<b>TOTAL COSTOS EXPLOTACIÓN</b>	<b>\$ 52.230.036</b>	<b>\$ 26.771.744</b>	<b>\$ 66.293.328</b>	<b>\$ 66.293.328</b>	<b>\$ 66.293.328</b>	<b>\$ 66.293.328</b>
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS</b>						
Remuneraciones	\$ 1.265.831	\$ 1.265.831	\$ 1.265.831	\$ 1.265.831	\$ 1.265.831	\$ 1.265.831
Gastos Generales	\$ 63.649	\$ 63.649	\$ 63.649	\$ 63.649	\$ 63.649	\$ 63.649
Comisiones Transbank	\$ 886.507	\$ 454.400	\$ 1.125.205	\$ 1.125.205	\$ 1.125.205	\$ 1.125.205
Servicios Informáticos	\$ 115.090	\$ 115.090	\$ 115.090	\$ 115.090	\$ 115.090	\$ 115.090
Software Dentalink	\$ 114.762	\$ 114.762	\$ 114.762	\$ 114.762	\$ 114.762	\$ 114.762
Publicidad y Marketing	\$ 752.270	\$ 752.270	\$ 752.270	\$ 752.270	\$ 752.270	\$ 752.270
Asesorías y Consultorías	\$ 596.561	\$ 596.561	\$ 596.561	\$ 596.561	\$ 596.561	\$ 596.561
Gasto Insumos de Limpieza	\$ 274.001	\$ 274.001	\$ 274.001	\$ 274.001	\$ 274.001	\$ 274.001
<b>TOTAL GASTOS ADM Y VENTA</b>	<b>\$ 4.068.671</b>	<b>\$ 3.636.565</b>	<b>\$ 4.307.369</b>	<b>\$ 4.307.369</b>	<b>\$ 4.307.369</b>	<b>\$ 4.307.369</b>
<b>Gastos estrategia</b>						
Estrategia Fidelización (4% sobre ventas)	\$2.955.023	\$1.514.667	\$3.750.683	\$3.750.683	\$3.750.683	\$3.750.683
Convenio Empresas (4,5% sobre ventas)	\$3.324.401	\$1.704.001	\$4.219.519	\$4.219.519	\$4.219.519	\$4.219.519
Plan de Medios	\$790.000	\$790.000	\$790.000	\$790.000	\$790.000	\$790.000
<b>TOTAL GASTOS ESTRATEGIA</b>	<b>\$7.069.424</b>	<b>\$4.008.668</b>	<b>\$8.760.202</b>	<b>\$8.760.202</b>	<b>\$8.760.202</b>	<b>\$8.760.202</b>
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>	<b>\$ 63.368.132</b>	<b>\$ 34.416.977</b>	<b>\$ 79.360.900</b>	<b>\$ 79.360.900</b>	<b>\$ 79.360.900</b>	<b>\$ 79.360.900</b>
<b>Inversiones</b>						
<b>DEPRECIACIÓN</b>	<b>\$ 414.722</b>					
Utilidad antes de Impuesto	\$ 10.092.727	\$ 3.034.983	\$ 13.991.462	\$ 13.991.462	\$ 13.991.462	\$ 13.991.462
Impuesto (27%)	\$ 2.725.036	\$ 819.445	\$ 3.777.695	\$ 3.777.695	\$ 3.777.695	\$ 3.777.695
Utilidad después de Impuesto	\$ 7.367.691	\$ 2.215.538	\$ 10.213.767	\$ 10.213.767	\$ 10.213.767	\$ 10.213.767
<b>DEPRECIACIÓN</b>	<b>\$ 414.722</b>					
<b>FLUJO OPERACIONAL</b>	<b>\$ 7.782.413</b>	<b>\$ 2.630.260</b>	<b>\$ 10.628.489</b>	<b>\$ 10.628.489</b>	<b>\$ 10.628.489</b>	<b>\$ 10.628.489</b>
<b>VALOR RESIDUAL</b>						
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>\$ 7.782.413</b>	<b>\$ 2.630.260</b>	<b>\$ 10.628.489</b>	<b>\$ 10.628.489</b>	<b>\$ 10.628.489</b>	<b>\$ 10.628.489</b>

Flujo de Caja	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>Ingresos</b>						
# prestaciones con convenios	860	860	860	860	860	860
# prestaciones sin convenios	1456	1456	1456	1456	1456	1456
Precio medio con convenio	\$36.157	\$36.157	\$36.157	\$36.157	\$36.157	\$36.157
Precio medio sin convenio	\$43.044	\$43.044	\$43.044	\$43.044	\$43.044	\$43.044
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$93.767.084</b>	<b>\$93.767.084</b>	<b>\$93.767.084</b>	<b>\$93.767.084</b>	<b>\$93.767.084</b>	<b>\$93.767.084</b>
<b>COSTOS DE EXPLOTACIÓN</b>						
Honorarios por servicios dentales	\$ 41.257.517	\$ 41.257.517	\$ 41.257.517	\$ 41.257.517	\$ 41.257.517	\$ 41.257.517
Remuneraciones - Asistentes	\$ 5.626.025	\$ 5.626.025	\$ 5.626.025	\$ 5.626.025	\$ 5.626.025	\$ 5.626.025

Remuneraciones -Recepcionistas	\$ 2.062.876	\$ 2.062.876	\$ 2.062.876	\$ 2.062.876	\$ 2.062.876	\$ 2.062.876
Remuneraciones - Auxiliar de Aseo	\$ 750.137	\$ 750.137	\$ 750.137	\$ 750.137	\$ 750.137	\$ 750.137
Arriendos y Gastos Comunes	\$ 6.563.696	\$ 6.563.696	\$ 6.563.696	\$ 6.563.696	\$ 6.563.696	\$ 6.563.696
Costo Venta insumos implantes	\$ 1.875.342	\$ 1.875.342	\$ 1.875.342	\$ 1.875.342	\$ 1.875.342	\$ 1.875.342
Gasto Insumos Dentales	\$ 1.875.342	\$ 1.875.342	\$ 1.875.342	\$ 1.875.342	\$ 1.875.342	\$ 1.875.342
Gasto Laboratorio Dental	\$ 5.626.025	\$ 5.626.025	\$ 5.626.025	\$ 5.626.025	\$ 5.626.025	\$ 5.626.025
Servicios Dentales	\$ 93.767	\$ 93.767	\$ 93.767	\$ 93.767	\$ 93.767	\$ 93.767
Gasto Productos dentales para venta	\$ 187.534	\$ 187.534	\$ 187.534	\$ 187.534	\$ 187.534	\$ 187.534
Servicios Básicos Sucursal	\$ 375.068	\$ 375.068	\$ 375.068	\$ 375.068	\$ 375.068	\$ 375.068
<b>TOTAL COSTOS EXPLOTACIÓN</b>	<b>\$ 66.293.328</b>					
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS</b>						
Remuneraciones	\$ 1.265.831	\$ 1.265.831	\$ 1.265.831	\$ 1.265.831	\$ 1.265.831	\$ 1.265.831
Gastos Generales	\$ 63.649	\$ 63.649	\$ 63.649	\$ 63.649	\$ 63.649	\$ 63.649
Comisiones Transbank	\$ 1.125.205	\$ 1.125.205	\$ 1.125.205	\$ 1.125.205	\$ 1.125.205	\$ 1.125.205
Servicios Informáticos	\$ 115.090	\$ 115.090	\$ 115.090	\$ 115.090	\$ 115.090	\$ 115.090
Software Dentalink	\$ 114.762	\$ 114.762	\$ 114.762	\$ 114.762	\$ 114.762	\$ 114.762
Publicidad y Marketing	\$ 752.270	\$ 752.270	\$ 752.270	\$ 752.270	\$ 752.270	\$ 752.270
Asesorías y Consultorías	\$ 596.561	\$ 596.561	\$ 596.561	\$ 596.561	\$ 596.561	\$ 596.561
Gasto Insumos de Limpieza	\$ 274.001	\$ 274.001	\$ 274.001	\$ 274.001	\$ 274.001	\$ 274.001
<b>TOTAL GASTOS ADM Y VENTA</b>	<b>\$ 4.307.369</b>					
<b>Gastos estrategia</b>						
Estrategia Fidelización (4% sobre ventas)	\$3.750.683	\$3.750.683	\$3.750.683	\$3.750.683	\$3.750.683	\$3.750.683
Convenio Empresas (4,5% sobre ventas)	\$4.219.519	\$4.219.519	\$4.219.519	\$4.219.519	\$4.219.519	\$4.219.519
Plan de Medios	\$790.000	\$790.000	\$790.000	\$790.000	\$790.000	\$790.000
<b>TOTAL GASTOS ESTRATEGIA</b>	<b>\$8.760.202</b>	<b>\$8.760.202</b>	<b>\$8.760.202</b>	<b>\$8.760.202</b>	<b>\$8.760.202</b>	<b>\$8.760.202</b>
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>	<b>\$ 79.360.900</b>					
<b>Inversiones</b>						
<b>DEPRECIACIÓN</b>	<b>\$ 414.722</b>					
Utilidad antes de Impuesto	\$ 13.991.462	\$ 13.991.462	\$ 13.991.462	\$ 13.991.462	\$ 13.991.462	\$ 13.991.462
Impuesto (27%)	\$ 3.777.695	\$ 3.777.695	\$ 3.777.695	\$ 3.777.695	\$ 3.777.695	\$ 3.777.695
Utilidad después de Impuesto	\$ 10.213.767	\$ 10.213.767	\$ 10.213.767	\$ 10.213.767	\$ 10.213.767	\$ 10.213.767
<b>DEPRECIACIÓN</b>	<b>\$ 414.722</b>					
<b>FLUJO OPERACIONAL</b>	<b>\$ 10.628.489</b>					
<b>VALOR RESIDUAL</b>						
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>\$ 10.628.489</b>					

### 4.4.3. Caso Optimista

Flujo de Caja	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
<b>Ingresos</b>						
# prestaciones con convenios	850	420	1113	1113	1113	1113
# prestaciones sin convenios	1462	722	1808	1808	1808	1808
Precio medio con convenio	\$36.157	\$36.157	\$36.157	\$36.157	\$36.157	\$36.157
Precio medio sin convenio	\$43.044	\$43.044	\$43.044	\$43.044	\$43.044	\$43.044
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$93.663.778</b>	<b>\$46.263.708</b>	<b>\$118.066.293</b>	<b>\$118.066.293</b>	<b>\$118.066.293</b>	<b>\$118.066.293</b>
<b>COSTOS DE EXPLOTACIÓN</b>						
Honorarios por servicios dentales	\$ 41.212.062	\$ 20.356.032	\$ 51.949.169	\$ 51.949.169	\$ 51.949.169	\$ 51.949.169
Remuneraciones - Asistentes	\$ 5.619.827	\$ 2.775.822	\$ 7.083.978	\$ 7.083.978	\$ 7.083.978	\$ 7.083.978
Remuneraciones -Recepcionistas	\$ 2.060.603	\$ 1.017.802	\$ 2.597.458	\$ 2.597.458	\$ 2.597.458	\$ 2.597.458
Remuneraciones - Auxiliar de Aseo	\$ 749.310	\$ 370.110	\$ 944.530	\$ 944.530	\$ 944.530	\$ 944.530
Arriendos y Gastos Comunes	\$ 6.556.464	\$ 3.238.460	\$ 8.264.641	\$ 8.264.641	\$ 8.264.641	\$ 8.264.641

Costo Venta insumos implantes	\$ 1.873.276	\$ 925.274	\$ 2.361.326	\$ 2.361.326	\$ 2.361.326	\$ 2.361.326
Gasto Insumos Dentales	\$ 1.873.276	\$ 925.274	\$ 2.361.326	\$ 2.361.326	\$ 2.361.326	\$ 2.361.326
Gasto Laboratorio Dental	\$ 5.619.827	\$ 2.775.822	\$ 7.083.978	\$ 7.083.978	\$ 7.083.978	\$ 7.083.978
Servicios Dentales	\$ 93.664	\$ 46.264	\$ 118.066	\$ 118.066	\$ 118.066	\$ 118.066
Gasto Productos dentales para venta	\$ 187.328	\$ 92.527	\$ 236.133	\$ 236.133	\$ 236.133	\$ 236.133
Servicios Básicos Sucursal	\$ 374.655	\$ 185.055	\$ 472.265	\$ 472.265	\$ 472.265	\$ 472.265
<b>TOTAL COSTOS EXPLOTACIÓN</b>	<b>\$ 66.220.291</b>	<b>\$ 32.708.442</b>	<b>\$ 83.472.869</b>	<b>\$ 83.472.869</b>	<b>\$ 83.472.869</b>	<b>\$ 83.472.869</b>

#### GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS

Remuneraciones	\$ 1.265.831	\$ 1.265.831	\$ 1.265.831	\$ 1.265.831	\$ 1.265.831	\$ 1.265.831
Gastos Generales	\$ 63.649	\$ 63.649	\$ 63.649	\$ 63.649	\$ 63.649	\$ 63.649
Comisiones Transbank	\$ 1.123.965	\$ 555.164	\$ 1.416.796	\$ 1.416.796	\$ 1.416.796	\$ 1.416.796
Servicios Informáticos	\$ 115.090	\$ 115.090	\$ 115.090	\$ 115.090	\$ 115.090	\$ 115.090
Software Dentalink	\$ 114.762	\$ 114.762	\$ 114.762	\$ 114.762	\$ 114.762	\$ 114.762
Publicidad y Marketing	\$ 752.270	\$ 752.270	\$ 752.270	\$ 752.270	\$ 752.270	\$ 752.270
Asesorías y Consultorías	\$ 596.561	\$ 596.561	\$ 596.561	\$ 596.561	\$ 596.561	\$ 596.561
Gasto Insumos de Limpieza	\$ 274.001	\$ 274.001	\$ 274.001	\$ 274.001	\$ 274.001	\$ 274.001
<b>TOTAL GASTOS ADM Y VENTA</b>	<b>\$ 4.306.130</b>	<b>\$ 3.737.329</b>	<b>\$ 4.598.960</b>	<b>\$ 4.598.960</b>	<b>\$ 4.598.960</b>	<b>\$ 4.598.960</b>

#### Gastos estrategia

Estrategia Fidelización (4% sobre ventas)	\$3.746.551	\$1.850.548	\$4.722.652	\$4.722.652	\$4.722.652	\$4.722.652
Convenio Empresas (4,5% sobre ventas)	\$4.214.870	\$2.081.867	\$5.312.983	\$5.312.983	\$5.312.983	\$5.312.983
Plan de Medios	\$790.000	\$790.000	\$790.000	\$790.000	\$790.000	\$790.000
<b>TOTAL GASTOS ESTRATEGIA</b>	<b>\$8.751.421</b>	<b>\$4.722.415</b>	<b>\$10.825.635</b>	<b>\$10.825.635</b>	<b>\$10.825.635</b>	<b>\$10.825.635</b>

<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>	<b>\$ 79.277.842</b>	<b>\$ 41.168.186</b>	<b>\$ 98.897.464</b>	<b>\$ 98.897.464</b>	<b>\$ 98.897.464</b>	<b>\$ 98.897.464</b>
------------------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

Inversiones						
DEPRECIACIÓN	\$ 414.722	\$ 414.722	\$ 414.722	\$ 414.722	\$ 414.722	\$ 414.722

Utilidad antes de Impuesto	\$ 13.971.214	\$ 4.680.800	\$ 18.754.107	\$ 18.754.107	\$ 18.754.107	\$ 18.754.107
Impuesto (27%)	\$ 3.772.228	\$ 1.263.816	\$ 5.063.609	\$ 5.063.609	\$ 5.063.609	\$ 5.063.609
Utilidad después de Impuesto	\$ 10.198.986	\$ 3.416.984	\$ 13.690.498	\$ 13.690.498	\$ 13.690.498	\$ 13.690.498

DEPRECIACIÓN	\$ 414.722	\$ 414.722	\$ 414.722	\$ 414.722	\$ 414.722	\$ 414.722
--------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------

<b>FLUJO OPERACIONAL</b>	<b>\$ 10.613.708</b>	<b>\$ 3.831.706</b>	<b>\$ 14.105.220</b>	<b>\$ 14.105.220</b>	<b>\$ 14.105.220</b>	<b>\$ 14.105.220</b>
--------------------------	----------------------	---------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

#### VALOR RESIDUAL

<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>\$ 10.613.708</b>	<b>\$ 3.831.706</b>	<b>\$ 14.105.220</b>	<b>\$ 14.105.220</b>	<b>\$ 14.105.220</b>	<b>\$ 14.105.220</b>
----------------------	----------------------	---------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

Flujo de Caja	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>Ingresos</b>						
# prestaciones con convenios	1113	1113	1113	1113	1113	1113
# prestaciones sin convenios	1808	1808	1808	1808	1808	1808
Precio medio con convenio	\$36.157	\$36.157	\$36.157	\$36.157	\$36.157	\$36.157
Precio medio sin convenio	\$43.044	\$43.044	\$43.044	\$43.044	\$43.044	\$43.044
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$118.066.293</b>	<b>\$118.066.293</b>	<b>\$118.066.293</b>	<b>\$118.066.293</b>	<b>\$118.066.293</b>	<b>\$118.066.293</b>
<b>COSTOS DE EXPLOTACIÓN</b>						
Honorarios por servicios dentales	\$ 51.949.169	\$ 51.949.169	\$ 51.949.169	\$ 51.949.169	\$ 51.949.169	\$ 51.949.169
Remuneraciones - Asistentes	\$ 7.083.978	\$ 7.083.978	\$ 7.083.978	\$ 7.083.978	\$ 7.083.978	\$ 7.083.978
Remuneraciones -Recepcionistas	\$ 2.597.458	\$ 2.597.458	\$ 2.597.458	\$ 2.597.458	\$ 2.597.458	\$ 2.597.458
Remuneraciones - Auxiliar de Aseo	\$ 944.530	\$ 944.530	\$ 944.530	\$ 944.530	\$ 944.530	\$ 944.530
Arriendos y Gastos Comunes	\$ 8.264.641	\$ 8.264.641	\$ 8.264.641	\$ 8.264.641	\$ 8.264.641	\$ 8.264.641
Costo Venta insumos implantes	\$ 2.361.326	\$ 2.361.326	\$ 2.361.326	\$ 2.361.326	\$ 2.361.326	\$ 2.361.326
Gasto Insumos Dentales	\$ 2.361.326	\$ 2.361.326	\$ 2.361.326	\$ 2.361.326	\$ 2.361.326	\$ 2.361.326
Gasto Laboratorio Dental	\$ 7.083.978	\$ 7.083.978	\$ 7.083.978	\$ 7.083.978	\$ 7.083.978	\$ 7.083.978
Servicios Dentales	\$ 118.066	\$ 118.066	\$ 118.066	\$ 118.066	\$ 118.066	\$ 118.066
Gasto Productos dentales para venta	\$ 236.133	\$ 236.133	\$ 236.133	\$ 236.133	\$ 236.133	\$ 236.133

Servicios Básicos Sucursal	\$ 472.265	\$ 472.265	\$ 472.265	\$ 472.265	\$ 472.265	\$ 472.265
<b>TOTAL COSTOS EXPLOTACIÓN</b>	<b>\$ 83.472.869</b>					
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS</b>						
Remuneraciones	\$ 1.265.831	\$ 1.265.831	\$ 1.265.831	\$ 1.265.831	\$ 1.265.831	\$ 1.265.831
Gastos Generales	\$ 63.649	\$ 63.649	\$ 63.649	\$ 63.649	\$ 63.649	\$ 63.649
Comisiones Transbank	\$ 1.416.796	\$ 1.416.796	\$ 1.416.796	\$ 1.416.796	\$ 1.416.796	\$ 1.416.796
Servicios Informáticos	\$ 115.090	\$ 115.090	\$ 115.090	\$ 115.090	\$ 115.090	\$ 115.090
Software Dentalink	\$ 114.762	\$ 114.762	\$ 114.762	\$ 114.762	\$ 114.762	\$ 114.762
Publicidad y Marketing	\$ 752.270	\$ 752.270	\$ 752.270	\$ 752.270	\$ 752.270	\$ 752.270
Asesorías y Consultorías	\$ 596.561	\$ 596.561	\$ 596.561	\$ 596.561	\$ 596.561	\$ 596.561
Gasto Insumos de Limpieza	\$ 274.001	\$ 274.001	\$ 274.001	\$ 274.001	\$ 274.001	\$ 274.001
<b>TOTAL GASTOS ADM Y VENTA</b>	<b>\$ 4.598.960</b>					
<b>Gastos estrategia</b>						
Estrategia Fidelización (4% sobre ventas)	\$4.722.652	\$4.722.652	\$4.722.652	\$4.722.652	\$4.722.652	\$4.722.652
Convenio Empresas (4,5% sobre ventas)	\$5.312.983	\$5.312.983	\$5.312.983	\$5.312.983	\$5.312.983	\$5.312.983
Plan de Medios	\$790.000	\$790.000	\$790.000	\$790.000	\$790.000	\$790.000
<b>TOTAL GASTOS ESTRATEGIA</b>	<b>\$10.825.635</b>	<b>\$10.825.635</b>	<b>\$10.825.635</b>	<b>\$10.825.635</b>	<b>\$10.825.635</b>	<b>\$10.825.635</b>
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>	<b>\$ 98.897.464</b>					
<b>Inversiones</b>						
DEPRECIACIÓN	\$ 414.722	\$ 414.722	\$ 414.722	\$ 414.722	\$ 414.722	\$ 414.722
Utilidad antes de Impuesto	\$ 18.754.107	\$ 18.754.107	\$ 18.754.107	\$ 18.754.107	\$ 18.754.107	\$ 18.754.107
Impuesto (27%)	\$ 5.063.609	\$ 5.063.609	\$ 5.063.609	\$ 5.063.609	\$ 5.063.609	\$ 5.063.609
Utilidad después de Impuesto	\$ 13.690.498	\$ 13.690.498	\$ 13.690.498	\$ 13.690.498	\$ 13.690.498	\$ 13.690.498
DEPRECIACIÓN	\$ 414.722	\$ 414.722	\$ 414.722	\$ 414.722	\$ 414.722	\$ 414.722
<b>FLUJO OPERACIONAL</b>	<b>\$ 14.105.220</b>					
<b>VALOR RESIDUAL</b>						
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>\$ 14.105.220</b>					

#### 4.5. Cálculo de VAN y TIR

No se realiza cálculo de VAN ni TIR dado que no hay inversiones en la estrategia. Las acciones apuntan a ajustes de precio, descuentos y aumento en gastos de marketing.

#### 4.6. Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad se realiza en base a la cantidad de prestaciones a las cuales se puede llegar en los distintos escenarios.

Los escenarios que se evaluarán son los siguientes:

- Escenario Pesimista: Escenario sin plan estratégico.
- Escenario Moderado: Escenario con plan estratégico.
- Escenario Optimista: La cantidad de prestaciones llega a un 75% de ocupación.

Los principales indicadores financieros para los escenarios descritos anteriormente son:

Escenario	Cantidad de prestaciones	Tasa de Ocupación	Flujos 2022-2026
Pesimista	15.243	35%	\$558.066.153

Moderado	25.916	60%	\$ 695.563.600
Optimista	32.664	75%	\$ 1.071.384.503

En la medida que aumenta la tasa de ocupación, en el mejor escenario se puede llegar a tener una tasa de ocupación de un 75% con un flujo del periodo 2022-2026 de \$1.071.384.503.

## 5. Conclusiones y Recomendaciones

- Luego del análisis de los resultados expuestos, los indicadores económicos son favorables para la implementación de un plan estratégico ya que esta acción conllevaría a aumentar el flujo para el periodo 2022-2026 de \$558.066.153 a \$695.563.600 o incluso duplicando el flujo original en un escenario optimista, lo cual incentiva a generar este plan de Marketing.
- La implementación del plan de Marketing permite pasar de una tasa de ocupación de un 35% a un 60% (e incluso a un 75% en un caso optimista)
- El segmento objetivo definido corresponde a los residentes de las comunas de Recoleta y aledañas, que se encuentran entre el segmento socioeconómico D y C1b.
- Dado el punto anterior, y tomando en cuenta que entre el segmento D y C1b, hay una diferencia de ingresos de casi 3 veces, se hace importante generar una estrategia de precios que permita abarcar todos los segmentos definidos.
- CDS ni su competencia directa cuentan con convenios con isapres/seguros ni reembolsos automáticos, a pesar de ser un atributo valorado por los clientes. Dado esto, se hace urgente la implementación de este servicio.
- Se hace importante dar énfasis en los atributos valorados por los clientes con el fin de potenciar la marca CDS.
- Si bien, uno de los atributos valorados de CDS apunta a profesionales altamente calificados, dentro de la estrategia se plantea la inclusión de dentistas de baja experiencia. Para no entorpecer ni dañar la valoración del atributo mencionado, se incluirá en la estructura organizacional a un contralor dental con el fin de asegurar la calidad en las prestaciones realizadas. A su vez, y con el fin de mitigar riesgos de una mala atención a ciertas prestaciones de mayor envergadura, las prestaciones que realizarán los odontólogos recién egresados serán las de menor dificultad y siempre, monitoreadas por el contralor dental.
- Con todos los antecedentes anteriores es importante mencionar que se cumple el objetivo general de la tesis que busca aumentar las ventas en un 25% en un plazo de 18 meses. Con plan estratégico las ventas aumentan un 30%.
- Dada las conclusiones mencionadas, se procede a realizar las siguientes recomendaciones:

- Transmitir la situación actual de la clínica a sus colaboradores para que se interioricen con los resultados de esta y a su vez busquen alinearse con el plan estratégico con el fin de revertir lo antes posible la presente situación.
- Realizar un análisis del FODA expuesto con el fin de mitigar las amenazas y reducir las debilidades.

## 6. **BIBLIOGRAFÍA**

- <http://www.colegiodentistas.cl/inicio/2021/03/19/encuesta-odontologia-en-pandemia-como-ha-afectado-el-covid-19-la-salud-oral-de-chile/>
- <https://diprece.minsal.cl/programas-de-salud/salud-bucal/>
- <https://www.amedi.cl/2018/07/10/como-esta-la-situacion-de-la-salud-bucal-en-chile/>
- [www.unosalud.cl](http://www.unosalud.cl)
- [www.colgate.com](http://www.colgate.com)
- <https://odontologia.uc.cl>
- [www.dentalsandia.cl](http://www.dentalsandia.cl)
- <https://especiales.latercera.com/ranking-universidades-2020/rankings-por-carrera/odontologia/>
- BioBio Chile. (2021). BioBio Chile. Obtenido de <https://www.biobiochile.cl/especial/bbcl-investiga/noticias/reportajes/2021/11/02/chile-no-sonrie- apenas-el-05-de-los-odontologos-inscritos-en-el-pais-atiende-con-bono-fonasa.shtml>
- <https://saludbucal.minsal.cl>

## Anexos

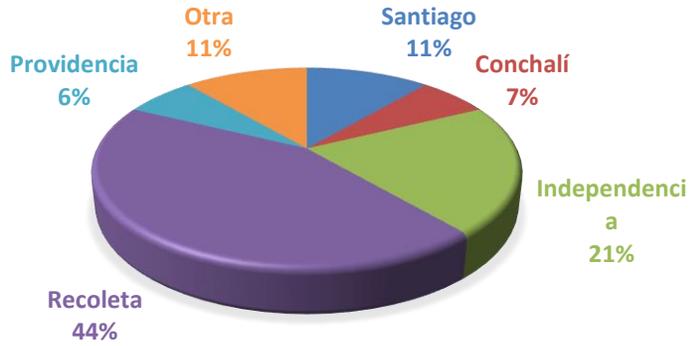
#	Pregunta	Alternativas	Tipo
1	¿Cuál es su comuna de residencia? Si no se encuentra alternativa, considerar lugar de trabajo (De no coincidir ninguna de las opciones seleccionar "Otra")	Santiago, Conchalí, Huechuraba, Independencia, Recoleta, Providencia, Otra	Contexto
2	¿Cuándo fue su última visita al dentista?	Entre 1 a 3 meses Entre 3 meses a 1 año Entre 2 años y 4 años Hace mas de 4 años, Nunca he asistido	
3	¿Cuál fue el motivo de su última visita?	Urgencia, Control Recomendado, Tratamiento programado, Blanqueamiento dental, limpieza dental, otro motivo, nunca he asistido	
4	¿Con qué frecuencia asiste al dentista?	3 o mas veces al año 1 vez por año 1 vez cada 2 años Mas de 2 años o nunca he asistido	
5	¿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.	Búsqueda por internet Cercanía al hogar Recomendación de un cercano Cercanía al lugar de trabajo o estudio Facilidades de pago Cobertura de isapre y/o seguro médico	Proceso de compra e información
6	¿Cuáles de las siguientes alternativas de horarios le acomoda más?	Entre 8:00 a 14:00 hrs Entre 14:00 a 18:00 hrs Entre 18:00 a 20:00 hrs	
7	¿Qué días de la semana le acomoda mas una visita al dentista?	Lunes, Martes, Miércoles, Jueves, Viernes, Sábado	
8	Si se le ofreciera un 20% de descuento por utilizar el horario entre las 9:00 y las 18:00 horas, ¿tomaría el servicio?	Si, de 09:00 a 14:00 hrs. Si, de 14 a 18:00 hrs. No Indiferente	Testeo de hipótesis
9	¿Por cuál atributo usted estaría dispuesto a pagar entre un 10 y 20% adicional en su prestación?	Cercanía con su hogar Experiencia del profesional Tecnología de equipos dentales Disponibilidad de estacionamientos Disponibilidad de horarios Facilidades de pago Compatibilidad con isapre y seguro	

### Anexo A: Encuesta de mercado (62 encuestados)

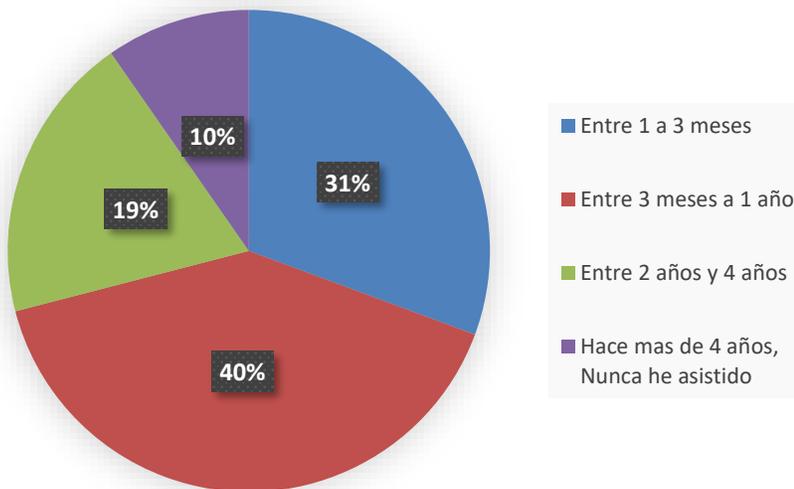
#	Pregunta	Alternativas	Tipo
10	De las siguientes clínicas y/o centros dentales, marque los que usted reconoce:	Conal Centro Dental, Clínica Dávila, Dental Sandía, Dental Einstein, Dental Cenin, Clínica Cerro Blanco, Dental Altair, Megasalud, Uno Salud, Integramédica	Identificación de marca y competidores
11	¿Conoce a la clínica dental Sandía? marque la alternativa que más lo representa	a) Si, me he atendido ahí b) Si, he pasado por fuera de la clínica c) No, pero he escuchado de ella d) No, pero he visto el sitio por internet e) No la conozco y ni he escuchado de ella	
12	Cómo usted marcó en la pregunta anterior que se ha atendido en la clínica dental Sandía por favor marque la (s) alternativa (s) que más representa su experiencia	a) Profesionales y personal muy amable b) Infraestructura, estética y tecnología de buen nivel c) Buenos precios d) Buenos profesionales, quede satisfecho con el servicio y atención e) Profesionales poco amables con pacientes f) Personal administrativo poco amable g) Mala infraestructura e higiene h) Precios altos i) Malos profesionales, quede insatisfecho con el servicio y atención j) Altos tiempos de espera k) Indiferente	
13	De las siguientes clínicas y/o centros dentales que usted ha visitado, marque algún atributo usted considero relevante y reconoce en ellas (ya sea positivo o negativo)	Cercanía con hogar/trabajo Precios Parking Compatibilidad con isapre-seguro	Identificación de atributos
14	¿Cuál de los siguientes aspectos usted considera más relevante a la hora de elegir una clínica dental? Califique según su mayor preferencia (3) a su menor preferencia (1).	Cercanía con su hogar Precios Experiencia del profesional Tecnología de equipos dentales Disponibilidad de estacionamientos Disponibilidad de horarios Facilidades de pago Compatibilidad con isapre y seguro	
15	¿Cuál es su edad? Indique rango	a) Menos de 18 años b) 18 a 25 años c) 25 a 35 años d) 35 a 50 años e) 50 a 65 años f) Más de 65 años	Caracterización del entrevistado
16	¿En que rango se encuentra su ingreso familiar (Líquido)?	a) Menos de \$500.000 b) Entre \$500.001 y \$1.000.000 c) Entre \$1.000.001 y \$2.000.000 d) Entre \$2.000.001 y \$3.000.000 e) Mas de \$3.000.000	

## Anexo B: Encuesta de mercado (62 encuestados)

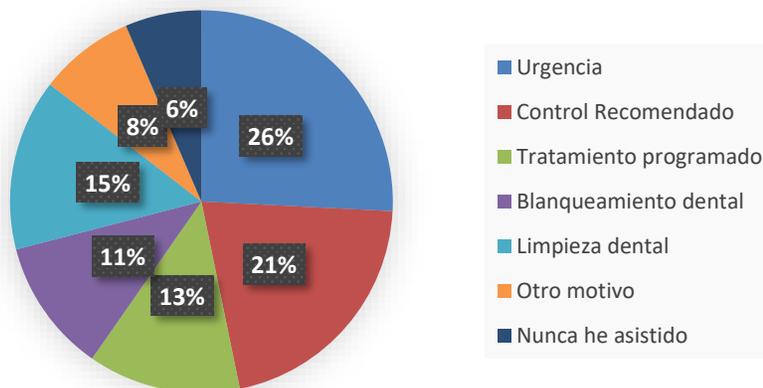
### PREGUNTA 1



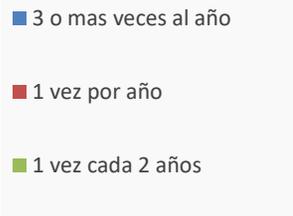
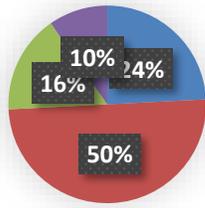
### PREGUNTA 2



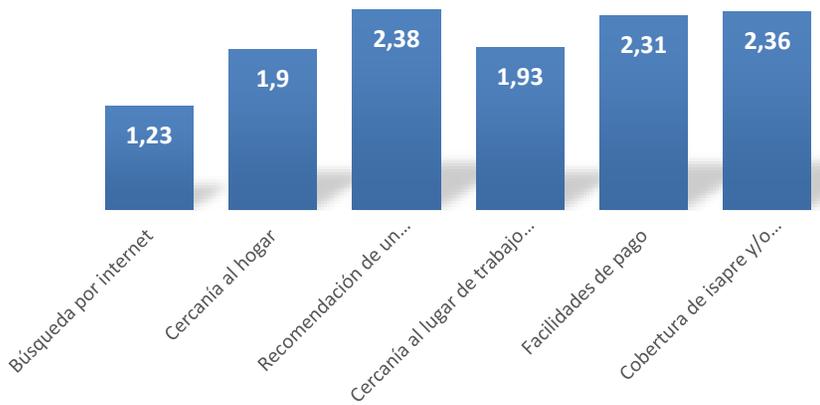
### PREGUNTA 3



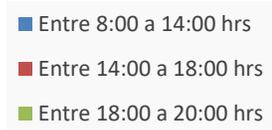
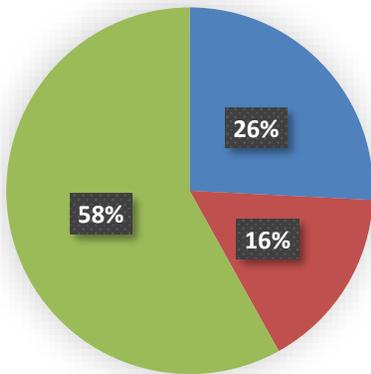
### PREGUNTA 4



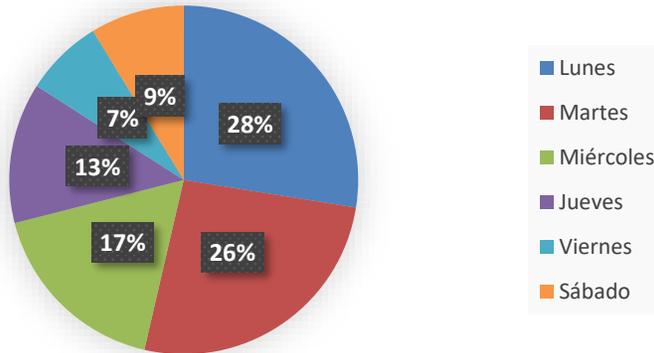
### PREGUNTA 5



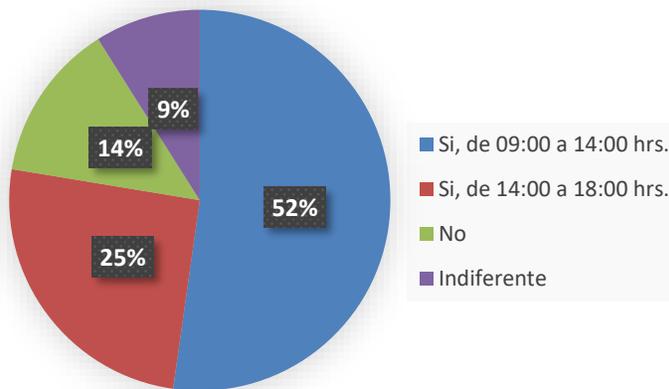
### PREGUNTA 6



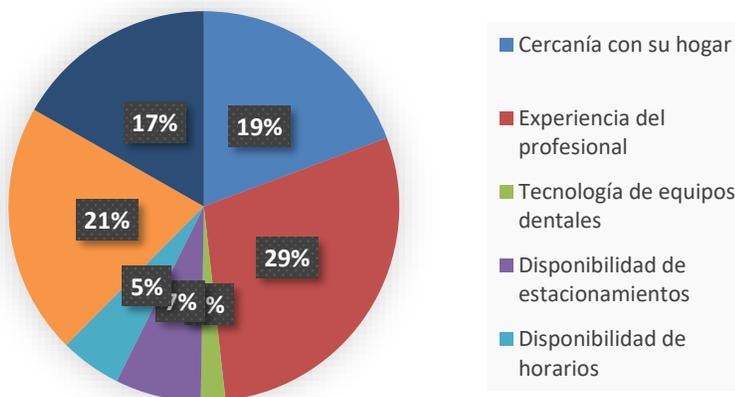
### PREGUNTA 7



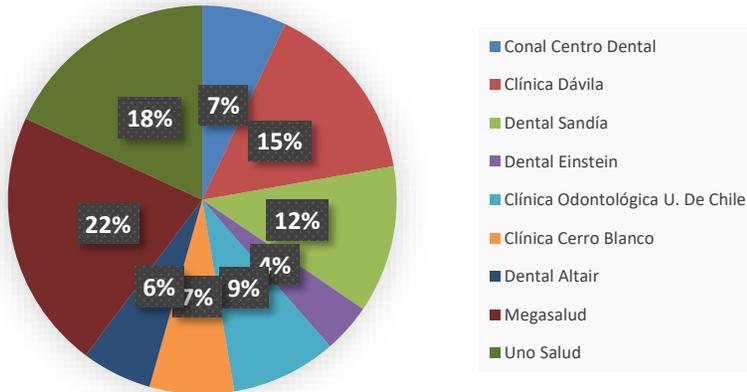
### PREGUNTA 8



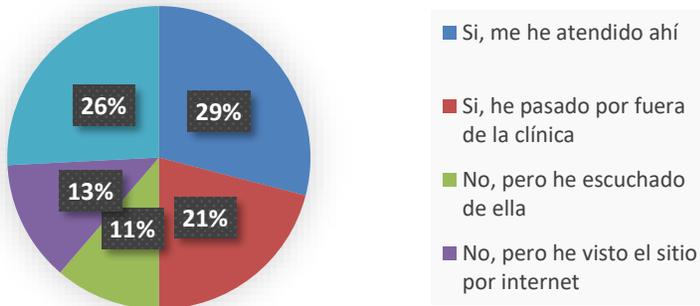
### PREGUNTA 9



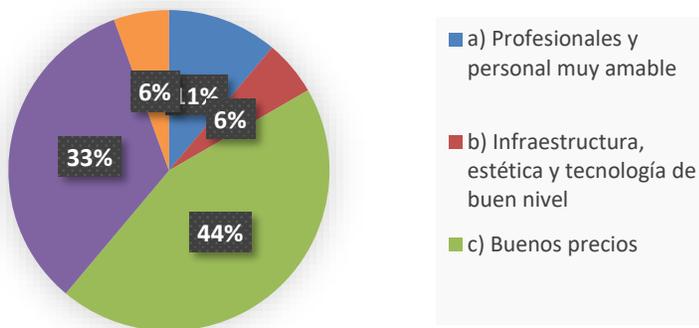
### PREGUNTA 10



### PREGUNTA 11



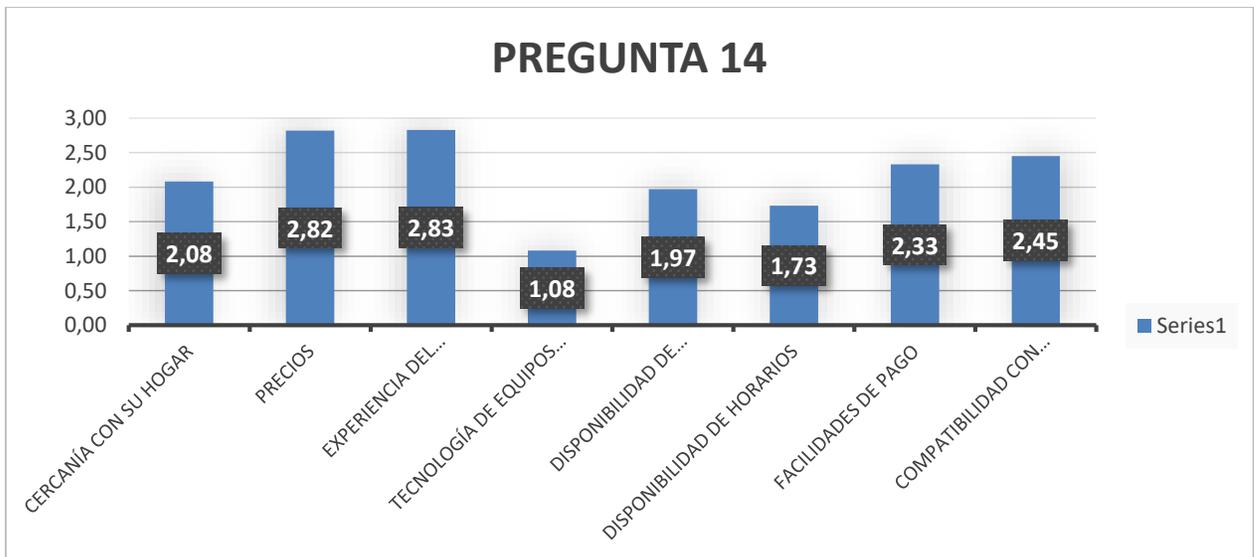
### PREGUNTA 12



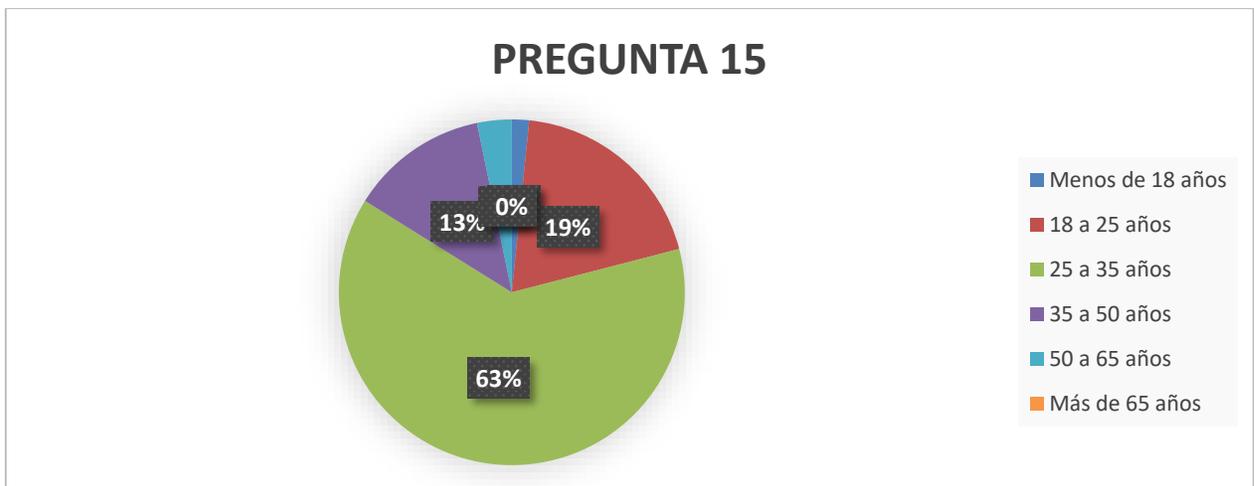
### PREGUNTA 13

Centro	Atributo destacado
Conal Centro Dental	Compatibilidad con isapre-seguro
Clínica Dávila	Cercanía con hogar/trabajo
Dental Sandía	Precios
Dental Einstein	Precios
Clínica Odontológica U. De Chile	Precios
Clínica Cerro Blanco	Cercanía con hogar/trabajo
Dental Altair	Cercanía con hogar/trabajo
Megasalud	Precios
Uno Salud	Precios
Integramédica	Precios

### PREGUNTA 14



### PREGUNTA 15



## PREGUNTA 16



### Anexo C

<b>Flujo de Caja Anual - Caso Actual (Pesimista)</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
<b>Ingresos</b>						
# prestaciones con convenios						
# prestaciones sin convenios	15.243	15.243	15243	15243	15243	15243
Precio medio con convenio						
Precio medio sin convenio	\$43.044	\$44.335	\$45.665	\$47.035	\$48.446	\$49.900
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$656.119.692</b>	<b>\$675.803.283</b>	<b>\$696.077.381</b>	<b>\$716.959.703</b>	<b>\$738.468.494</b>	<b>\$760.622.549</b>
<b>TOTAL COSTOS EXPLOTACIÓN</b>	<b>\$476.999.016</b>	<b>\$ 491.308.987</b>	<b>\$ 506.048.256</b>	<b>\$ 521.229.704</b>	<b>\$ 536.866.595</b>	<b>\$ 552.972.593</b>
<b>TOTAL GASTOS ADM Y VENTA</b>	<b>\$ 48.182.780</b>	<b>\$ 46.295.613</b>	<b>\$ 49.050.336</b>	<b>\$ 50.521.846</b>	<b>\$ 52.037.502</b>	<b>\$ 53.598.627</b>
<b>Gastos estrategia</b>						
Estrategia Fidelización (4% sobre ventas)						
Convenio Empresas (4,5% sobre ventas)						
Plan de Medios						
<b>TOTAL GASTOS ESTRATEGIA</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>	<b>\$525.181.796</b>	<b>\$ 537.604.599</b>	<b>\$ 555.098.592</b>	<b>\$ 571.751.550</b>	<b>\$ 588.904.097</b>	<b>\$ 606.571.219</b>
<b>Inversiones</b>						
<b>DEPRECIACIÓN</b>	<b>\$ 4.976.667</b>	<b>\$ 4.976.667</b>	<b>\$ 4.976.667</b>	<b>\$ 4.976.667</b>	<b>\$ 4.976.667</b>	<b>\$ 4.976.667</b>
<b>Utilidad antes de Impuesto</b>	<b>\$125.961.229</b>	<b>\$ 133.222.017</b>	<b>\$ 136.002.122</b>	<b>\$ 140.231.486</b>	<b>\$ 144.587.731</b>	<b>\$ 149.074.662</b>
Impuesto (27%)	\$ 34.009.532	\$ 35.969.945	\$ 36.720.573	\$ 37.862.501	\$ 39.038.687	\$ 40.250.159
<b>Utilidad después de Impuesto</b>	<b>\$ 91.951.697</b>	<b>\$ 97.252.072</b>	<b>\$ 99.281.549</b>	<b>\$ 102.368.985</b>	<b>\$ 105.549.043</b>	<b>\$ 108.824.504</b>
<b>DEPRECIACIÓN</b>	<b>\$ 4.976.667</b>	<b>\$ 4.976.667</b>	<b>\$ 4.976.667</b>	<b>\$ 4.976.667</b>	<b>\$ 4.976.667</b>	<b>\$ 4.976.667</b>
<b>FLUJO OPERACIONAL</b>	<b>\$ 96.928.364</b>	<b>\$ 102.228.739</b>	<b>\$ 104.258.216</b>	<b>\$ 107.345.651</b>	<b>\$ 110.525.710</b>	<b>\$ 113.801.170</b>
<b>VALOR RESIDUAL</b>						<b>\$ 19.906.667</b>
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>\$ 96.928.364</b>	<b>\$ 102.228.739</b>	<b>\$ 104.258.216</b>	<b>\$ 107.345.651</b>	<b>\$ 110.525.710</b>	<b>\$ 133.707.837</b>

#### **Anexo D: Flujo caja caso actual (Pesimista).**

<b>Flujo de Caja Anual - Caso con Estrategia</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
<b>Ingresos</b>						
# prestaciones con convenios		9600	9600	9600	9600	9600
# prestaciones sin convenios	15.243	16316	16316	16316	16316	16316
Precio medio con convenio		\$36.157	\$37.965	\$41.761	\$43.014	\$44.305
Precio medio sin convenio	\$43.044	\$43.044	\$45.196	\$49.716	\$51.207	\$52.744
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$656.119.692</b>	<b>\$1.049.413.104</b>	<b>\$1.101.883.759</b>	<b>\$1.212.072.135</b>	<b>\$1.248.434.299</b>	<b>\$1.285.887.328</b>
<b>TOTAL COSTOS EXPLOTACIÓN</b>	<b>\$476.999.016</b>	<b>\$ 741.935.065</b>	<b>\$ 779.031.818</b>	<b>\$ 856.935.000</b>	<b>\$ 882.643.050</b>	<b>\$ 909.122.341</b>
<b>TOTAL GASTOS ADM Y VENTA</b>	<b>\$ 48.182.780</b>	<b>\$ 50.778.930</b>	<b>\$ 55.543.238</b>	<b>\$ 58.443.645</b>	<b>\$ 60.196.954</b>	<b>\$ 62.002.863</b>
<b>Gastos estrategia</b>						
Estrategia Fidelización (4% sobre ventas)		\$41.976.524	\$44.075.350	\$48.482.885	\$49.937.372	\$51.435.493
Convenio Empresas (4,5% sobre ventas)		\$47.223.590	\$49.584.769	\$54.543.246	\$56.179.543	\$57.864.930
Plan de Medios		\$9.480.000	\$3.480.000	\$3.480.000	\$3.480.000	\$3.480.000
<b>TOTAL GASTOS ESTRATEGIA</b>	<b>\$0</b>	<b>\$98.680.114</b>	<b>\$97.140.120</b>	<b>\$106.506.131</b>	<b>\$109.596.915</b>	<b>\$112.780.423</b>
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>	<b>\$525.181.796</b>	<b>\$ 891.394.109</b>	<b>\$ 931.715.175</b>	<b>\$1.021.884.776</b>	<b>\$1.052.436.919</b>	<b>\$1.083.905.627</b>
<b>Inversiones</b>						
<b>DEPRECIACIÓN</b>	<b>\$ 4.976.667</b>	<b>\$ 4.976.667</b>	<b>\$ 4.976.667</b>	<b>\$ 4.976.667</b>	<b>\$ 4.976.667</b>	<b>\$ 4.976.667</b>
<b>Utilidad antes de Impuesto</b>	<b>\$125.961.229</b>	<b>\$ 153.042.329</b>	<b>\$ 165.191.917</b>	<b>\$ 185.210.692</b>	<b>\$ 191.020.713</b>	<b>\$ 197.005.035</b>
Impuesto (27%)	\$ 34.009.532	\$ 41.321.429	\$ 44.601.818	\$ 50.006.887	\$ 51.575.593	\$ 53.191.359
<b>Utilidad después de Impuesto</b>	<b>\$ 91.951.697</b>	<b>\$ 111.720.900</b>	<b>\$ 120.590.099</b>	<b>\$ 135.203.805</b>	<b>\$ 139.445.121</b>	<b>\$ 143.813.675</b>
<b>DEPRECIACIÓN</b>	<b>\$ 4.976.667</b>	<b>\$ 4.976.667</b>	<b>\$ 4.976.667</b>	<b>\$ 4.976.667</b>	<b>\$ 4.976.667</b>	<b>\$ 4.976.667</b>
<b>FLUJO OPERACIONAL</b>	<b>\$ 96.928.364</b>	<b>\$ 116.697.566</b>	<b>\$ 125.566.766</b>	<b>\$ 140.180.472</b>	<b>\$ 144.421.787</b>	<b>\$ 148.790.342</b>
<b>VALOR RESIDUAL</b>						<b>\$ 19.906.667</b>
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>\$ 96.928.364</b>	<b>\$ 116.697.566</b>	<b>\$ 125.566.766</b>	<b>\$ 140.180.472</b>	<b>\$ 144.421.787</b>	<b>\$ 168.697.009</b>

## Anexo E: Flujo caja caso moderado.

<b>Flujo de Caja Anual - Caso Óptimista</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
<b>Ingresos</b>						
# prestaciones con convenios		12400	13640	14322	15038	15790
# prestaciones sin convenios	14.832	20264	22290	23405	24575	25804
Precio medio con convenio		\$36.157	\$37.965	\$41.761	\$43.014	\$44.305
Precio medio sin convenio	\$43.044	\$43.044	\$45.196	\$49.716	\$51.207	\$52.744
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$638.428.608</b>	<b>\$1.320.590.416</b>	<b>\$1.525.281.930</b>	<b>\$1.761.700.630</b>	<b>\$1.905.279.231</b>	<b>\$2.060.559.488</b>
<b>TOTAL COSTOS EXPLOTACIÓN</b>	<b>\$464.137.598</b>	<b>\$ 933.657.424</b>	<b>\$1.078.374.325</b>	<b>\$1.245.522.345</b>	<b>\$1.347.032.416</b>	<b>\$1.456.815.558</b>
<b>TOTAL GASTOS ADM Y VENTA</b>	<b>\$ 48.182.780</b>	<b>\$ 54.033.058</b>	<b>\$ 62.317.609</b>	<b>\$ 67.237.701</b>	<b>\$ 70.706.473</b>	<b>\$ 74.397.618</b>
<b>Gastos estrategia</b>						
Estrategia Fidelización (4% sobre ventas)		\$52.823.617	\$61.011.277	\$70.468.025	\$76.211.169	\$82.422.380
Convenio Empresas (4,5% sobre ventas)		\$59.426.569	\$68.637.687	\$79.276.528	\$85.737.565	\$92.725.177
Plan de Medios		\$9.480.000	\$3.480.000	\$3.480.000	\$3.480.000	\$3.480.000
<b>TOTAL GASTOS ESTRATEGIA</b>	<b>\$0</b>	<b>\$121.730.185</b>	<b>\$133.128.964</b>	<b>\$153.224.554</b>	<b>\$165.428.735</b>	<b>\$178.627.557</b>
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>	<b>\$512.320.378</b>	<b>\$1.109.420.668</b>	<b>\$1.273.820.898</b>	<b>\$1.465.984.600</b>	<b>\$1.583.167.624</b>	<b>\$1.709.840.732</b>
<b>Inversiones</b>						
<b>DEPRECIACIÓN</b>	<b>\$ 4.976.667</b>	<b>\$ 4.976.667</b>	<b>\$ 4.976.667</b>	<b>\$ 4.976.667</b>	<b>\$ 4.976.667</b>	<b>\$ 4.976.667</b>
<b>Utilidad antes de Impuesto</b>	<b>\$121.131.563</b>	<b>\$ 206.193.082</b>	<b>\$ 246.484.366</b>	<b>\$ 290.739.363</b>	<b>\$ 317.134.940</b>	<b>\$ 345.742.089</b>
Impuesto (27%)	\$ 32.705.522	\$ 55.672.132	\$ 66.550.779	\$ 78.499.628	\$ 85.626.434	\$ 93.350.364
<b>Utilidad después de Impuesto</b>	<b>\$ 88.426.041</b>	<b>\$ 150.520.950</b>	<b>\$ 179.933.587</b>	<b>\$ 212.239.735</b>	<b>\$ 231.508.506</b>	<b>\$ 252.391.725</b>
<b>DEPRECIACIÓN</b>	<b>\$ 4.976.667</b>	<b>\$ 4.976.667</b>	<b>\$ 4.976.667</b>	<b>\$ 4.976.667</b>	<b>\$ 4.976.667</b>	<b>\$ 4.976.667</b>
<b>FLUJO OPERACIONAL</b>	<b>\$ 93.402.708</b>	<b>\$ 155.497.616</b>	<b>\$ 184.910.254</b>	<b>\$ 217.216.402</b>	<b>\$ 236.485.173</b>	<b>\$ 257.368.392</b>
<b>VALOR RESIDUAL</b>						<b>\$ 19.906.667</b>
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>\$ 93.402.708</b>	<b>\$ 155.497.616</b>	<b>\$ 184.910.254</b>	<b>\$ 217.216.402</b>	<b>\$ 236.485.173</b>	<b>\$ 277.275.059</b>

## Anexo F: Flujo caja caso optimista.

Ítem	Cantidad	Costo Unitario	Total	Vida Útil (Años)	Depreciación Anual	Valor Residual 2026
Sillón Dental	8	\$ 8.900.000	\$ 71.200.000	15	\$ 4.746.667	\$ 18.986.667
Equipo Rayos X	1	\$ 3.450.000	\$ 3.450.000	15	\$ 230.000	\$ 920.000
PC Escritorio	10	\$ 490.000	\$ 4.900.000	5	\$ 980.000	0
Notebook	6	\$ 550.000	\$ 3.300.000	5	\$ 660.000	0
Televisores	2	\$ 190.000	\$ 380.000	5	\$ 76.000	0
Celulares	3	\$ 250.000	\$ 750.000	3	\$ 250.000	0
Muebles	6	\$ 120.000	\$ 720.000	5	\$ 144.000	0
Sillas	10	\$ 145.000	\$ 1.450.000	5	\$ 290.000	0
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 86.150.000</b>			

**Anexo G: Cálculo de depreciación y valor residual.**