



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

**PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA RED DE CONSULTAS DENTALES EN LA
CIUDAD DE SANTIAGO**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

NICOLÁS ROBERTO CÁRCAMO SILVA

PROFESOR GUÍA
JORGE CARIKEO MONTOYA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN
MARCELO GERLACH VELÁSQUEZ
GERADO DÍAZ RODENAS

SANTIAGO DE CHILE
ENERO 2008

RESUMEN DE LA MEMORIA
PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL
INDUSTRIAL
POR : NICOLÁS ROBERTO
CÁRCAMO SILVA
FECHA : 03/12/2007
PROF. GUIA : SR. JORGE CARIKEO
MONTROYA

PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA RED DE CONSULTAS DENTALES EN LA CIUDAD DE SANTIAGO

El objetivo del presente Trabajo de Título es elaborar un plan de negocios que permita la creación de una red de consultas dentales en la ciudad de Santiago. Esta red tiene la particularidad de tener 2 modelos de negocios: posee consultas propias de la empresa y también consultas independientes que se beneficien estar bajo el amparo de una carátula global.

La metodología que se utilizó para desarrollar el presente trabajo, es la que se aplica para realizar un plan de negocios: Evaluación del Medio Interno y Externo, Plan Operacional, Plan de Recursos Humanos, Investigación de Mercados, Plan de Marketing y Plan Financiero.

La investigación de mercado reflejó la realidad laboral de los dentistas y dio como resultado el sueldo variable que recibirán estos. Además, la investigación determinó los servicios que se deberán ofrecer a los dentistas que tenían consultas propias para pertenecer a la red, y que estarían dispuestos a pagar un 10% de sus ingresos. Los recursos humanos y necesarios y sus remuneraciones para el negocio se definen en el plan de recursos humanos y parten de una estructura sencilla principalmente conformada por un Gerente General y Dentistas (y personal de apoyo). Luego, se creó un plan operacional que delineaba las acciones de los empleados, liderado por el Gerente General.

También se detalló un plan de marketing que define el producto, su precio y un plan de promoción para dar a conocer la red de consultas dentales. Para esto se determinó que las comunas con una mayor demanda insatisfecha eran Maipú, Santiago y Puente Alto y que el precio apropiado a cobrar a pacientes dado por el mercado correspondía al 60% del arancel del Colegio de Cirujano Dentistas de Chile.

Finalmente, se desarrolló un plan financiero que evaluara las distintas formas de financiamiento además de verificar su pre-factibilidad. Este plan además contempló la evaluación del proyecto bajo distintos escenarios: malo, regular y bueno. Luego de realizar el plan de negocios se concluyó que el proyecto es factible económicamente. Todos los escenarios que se consideraron tienen como resultado un Valor Presente Neto positivo llegando incluso a los \$1.532.940.534 y Tasas Interna de Retorno superiores a 181%.

AGRADECIMIENTOS

Para mis papás José Luis y Angélica que siempre me han apoyado y me lo han dado todo.

A mis hermanos Sara, José Sebastián y Diego de quienes he aprendido muchísimo y han estado a mi lado incondicionalmente.

A mis amigos Christopher, Andrea, Cristian, Francisca, Catalina, Vero, Tavo, Nicolás, Dieter, Felipe y Gustavo quienes hicieron mis años en la universidad memorables. Y a todos los que no nombré pero que sin duda me ayudaron a llegar donde estoy.

¡Muchas Gracias!

ÍNDICE

CAPITULO 1 INTRODUCCIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES GENERALES	1
1.3 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	2
1.4 JUSTIFICACIÓN	3
CAPITULO 2 OBJETIVOS Y METODOLOGÍA	4
2.1 OBJETIVOS	4
2.1.1 OBJETIVO GENERAL	4
2.1.2 OBJETIVO ESPECÍFICOS.....	4
2.2 MARCO CONCEPTUAL	4
2.2.1 PLAN DE NEGOCIOS	4
2.2.2 ANÁLISIS DE CONGLOMERADOS.....	4
2.2.3 FLUJO DE CAJA	6
2.2.4 CONCEPTOS DE MARKETING	7
2.2.5 CONCEPTOS DEL CAMPO DE LA ODONTOLOGÍA	7
2.2.6 REGRESIÓN LINEAL – MÉTODO DE MÍNIMOS CUADRADOS.....	8
2.2.7 TEOREMA CENTRAL DEL LÍMITE	10
2.3 METODOLOGÍA	10
2.4 ALCANCES	10
CAPITULO 3 INVESTIGACIÓN DE MERCADO	11
3.1 COMPETENCIA	11
3.1.1 ANÁLISIS PRELIMINAR DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	11
3.1.2 CLASIFICACIÓN DE LOS ESTABLECIMIENTOS	14
3.2 ENCUESTA A DENTISTAS	16
3.2.1 ELABORACIÓN DE LA ENCUESTA	17
3.2.2 TAMAÑO DE LA MUESTRA	17
3.2.3 RESULTADOS ENCUESTA.....	17
3.3 ANÁLISIS DEMANDA	21
3.3.1 CARACTERIZACIÓN PÚBLICO OBJETIVO	22
3.3.2 EVOLUCIÓN DEMANDA	26
3.4 ENCUESTA A CLIENTES POTENCIALES	28
3.4.1 ELABORACIÓN ENCUESTA.....	28
3.4.2 RESULTADOS ENCUESTA	28
CAPITULO 4 ANÁLISIS DEL MEDIO EXTERNO E INTERNO	41
4.1 ANÁLISIS DEL MEDIO EXTERNO	41
4.1.1 INTENSIDAD DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES.....	41
4.1.2 AMENAZA DE SUSTITUCIÓN	41
4.1.3 AMENAZA DE NUEVOS PARTICIPANTES.....	41
4.1.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	42
4.1.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES.....	42
4.1.6 CONCLUSIÓN DE PRINCIPALES OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	42
4.2 EVALUACIÓN INTERNA	43
4.2.1 CONCLUSIÓN DE PRINCIPALES FORTALEZAS Y DEBILIDADES	43
CAPITULO 5 PLAN DE RECURSOS HUMANOS	44

5.1	ETAPA DE PUESTA EN MARCHA.....	44
5.1.1	DESCRIPCIÓN DE CARGOS PARA ETAPA DE PUESTA EN MARCHA.....	44
5.1.2	REMUNERACIONES EN ETAPA DE PUESTA EN MARCHA.....	46
5.2	ETAPA DE CRECIMIENTO	47
5.2.1	DESCRIPCIÓN DE CARGOS PARA ETAPA DE CRECIMIENTO	48
5.2.2	REMUNERACIONES EN ETAPA DE CRECIMIENTO	50
5.3	ETAPA DE CONSOLIDACIÓN.....	51
5.3.1	DESCRIPCIÓN DE CARGOS PARA ETAPA DE CONSOLIDACIÓN	52
5.3.2	REMUNERACIONES EN ETAPA DE CONSOLIDACIÓN	55
5.4	CONCLUSIONES.....	55
CAPITULO 6	PLAN OPERACIONAL	57
6.1	ETAPA DE PUESTA EN MARCHA.....	57
6.1.1	ACTIVIDADES DE GERENCIA GENERAL	57
6.1.2	ACTIVIDADES EN LA CONSULTA.....	57
6.2	ETAPA DE CRECIMIENTO	58
6.2.1	ACTIVIDADES GERENCIA GENERAL	58
6.2.2	ACTIVIDADES GERENCIA COMERCIAL.....	58
6.2.3	ACTIVIDADES EN LA CONSULTA.....	59
6.3	ETAPA DE CONSOLIDACIÓN.....	59
6.3.1	ACTIVIDADES DE GERENCIA GENERAL	59
6.3.2	ACTIVIDADES GERENCIA COMERCIAL.....	59
6.3.3	ACTIVIDADES GERENCIA OPERACIONAL	60
6.3.4	ACTIVIDADES EN LA CONSULTA.....	60
6.4	CONCLUSIONES.....	60
CAPITULO 7	PLAN COMERCIAL	62
7.1	PRODUCTO	62
7.2	PRECIO.....	63
7.3	PROMOCIÓN.....	64
7.3.1	PROMOCIÓN EN ETAPA PUESTA EN MARCHA.....	64
7.3.2	PROMOCIÓN EN ETAPA DE CRECIMIENTO.....	66
7.3.3	PROMOCIÓN EN ETAPA DE CONSOLIDACIÓN.....	68
7.4	PLAZA	69
7.5	CONCLUSIONES.....	77
CAPITULO 8	PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO	78
8.1	CARACTERIZACIÓN DE LOS ESCENARIOS	78
8.2	EVALUACIÓN ECONÓMICA SIN FINANCIAMIENTO.....	78
8.2.1	INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS	78
8.2.2	DEPRECIACIÓN ACTIVOS FIJOS.....	81
8.2.3	GASTOS.....	82
8.2.4	COSTOS FIJOS	82
8.2.5	INGRESOS OPERACIONALES	83
8.2.6	COSTOS VARIABLES.....	84
8.2.7	FLUJOS DE CAJA.....	85
8.3	EVALUACIÓN ECONÓMICA CON FINANCIAMIENTO	87
8.3.1	FLUJOS DE CAJA.....	87
8.4	CONCLUSIONES EVALUACIÓN ECONÓMICA.....	88
CAPITULO 9	CONCLUSIONES GENERALES	90

CAPITULO 10	BIBLIOGRAFÍA	93
CAPITULO 11	ANEXOS	94
10.1	CONSULTAS DENTALES EN SANTIAGO	94
10.2	ARANCELES DEL COLEGIO DE CIRUJANO DENTISTAS AÑO 2007	104
10.3	ANÁLISIS DE CONGLOMERADOS	107
10.3.1	ANÁLISIS JERÁRQUICO	107
10.3.2	ANÁLISIS K-MEDIAS	113
10.4	ENCUESTA A DENTISTAS	120
10.5	ENCUESTA A PÚBLICO OBJETIVO	126
10.6	MAPA SOCIOECONÓMICO DE CHILE	129
10.7	NSE POR COMUNA	129
10.8	CIFRAS SOBRE SALUD EN CHILE	131
10.9	DATOS MACROECONÓMICOS DE CHILE	131
10.10	REGRESIONES LINEALES	132
10.11	GRAN SANTIAGO: COMUNAS DONDE LA POBLACIÓN TRABAJA O ESTUDIA (T/E)	133
10.12	ESTIMACIÓN INGRESOS POR PACIENTE POR VISITA	134
10.13	FLUJO DE CAJA SIN FINANCIAMIENTO ESCENARIO MALO	135
10.14	FLUJO DE CAJA SIN FINANCIAMIENTO ESCENARIO REGULAR	136
10.15	FLUJO DE CAJA SIN FINANCIAMIENTO ESCENARIO BUENO	137
10.16	FLUJO DE CAJA CON FINANCIAMIENTO ESCENARIO MALO	138
10.17	FLUJO DE CAJA CON FINANCIAMIENTO ESCENARIO REGULAR	139
10.18	FLUJO DE CAJA CON FINANCIAMIENTO ESCENARIO BUENO	140
10.19	METODOLOGÍA	140
10.19.1	INVESTIGACIÓN DE MERCADO	140
10.19.1	ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO	141
10.19.1	PLAN DE RECURSOS HUMANOS	142
10.19.1	PLAN OPERACIONAL	142
10.19.1	PLAN DE MARKETING	143
10.19.1	PLAN FINANCIERO	143

CAPITULO 1 INTRODUCCIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

1.1 INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de título se elaboró un plan de negocios para una red de consultas dentales en la ciudad de Santiago. Se presentan antecedentes generales que muestran el contexto en el cual se desarrolló el proyecto. Por otra parte, se realiza una descripción del proyecto general y se presentan argumentas que justifican su atractivo inicial.

Luego, se señalan los objetivos del trabajo de título: general y específicos. A continuación se incluye un marco teórico en el que se definen conceptos que se utilizan a lo largo del trabajo. Luego, para poder cumplir los objetivos planteados, se presenta una metodología que incluye una investigación de mercado, un análisis externo e interno, y los planes comunes de un plan de negocio. Estos planes son: plan de recursos humanos, plan operacional, plan de marketing y un plan financiero.

1.2 ANTECEDENTES GENERALES

Actualmente existen 2.615 odontólogos que trabajan en el sector público de los cuales 956 lo hacen en la Región Metropolitana según la INE. No se ha encontrado aún una cifra oficial de dentistas que trabajen en el sector privado, o una estimación sobre el número total de dentistas que trabajan en la Región Metropolitana. Según el Colegio de Cirujano Dentistas existen alrededor de 7.000 estudiantes que están estudiando la carrera de Odontología en las 27 universidades que la ofrecen. Por otra parte, según el Colegio de Cirujano Dentistas existen alrededor de 9.000 dentistas en el país, de los cuales 2.461 están inscritos en la institución.

Los dentistas tal como se mencionó, pueden trabajar en el sector público o privado. En el caso del sector privado los médicos pueden instalar su propia consulta privada, trabajar para una consulta privada, clínica, centro dental, o clínicas asociadas a una Isapre. El último caso corresponde a las clínicas de Consalud y VidalIntegra de Bandmédica. La forma de pagar por poder atender en los distintos lugares de trabajo varía. Hasta el momento, sólo se conoce que se cobra un porcentaje variable a los médicos que trabajan en la Clínica Las Condes, después de que ellos se hayan hecho socios a esa institución al comprar acciones. Lo más común es que los doctores paguen un porcentaje fijo del arancel pagado por el cliente al lugar donde el dentista ejerce su profesión.

En el caso del sector público, existen 911 establecimientos de atención primaria, 60 de atención secundaria y 10 de atención terciaria. Tal como en las otras especialidades médicas, la atención primaria es la puerta de entrada al sistema de salud público, y se ofrece en consultorios rurales o postas a lo largo del país. La

atención secundaria se entrega en hospitales y consultorios de especialidad, cuando un profesional de salud que atiende en un establecimiento de atención primaria estima que el paciente debe recibir atención especializada. Por último, la atención terciaria corresponde a pacientes que padecen de enfermedades que requieren hospitalización con atención especializada. Los distintos tipos de establecimiento, tienen una cantidad variada de boxes. Los boxes son las medidas unitarias de los cuartos u oficinas donde el dentista atiende al paciente en el sillón. Existen 1.498 boxes en establecimientos de atención primaria, 381 de atención secundaria y 10 de atención terciaria. Sin embargo, el Ministerio de Salud admite que la oferta no satisface la demanda por salud bucal. Por lo tanto, se puede llegar a satisfacer esta demanda por el sector privado, pero bajo un modelo de negocios innovador que se aleja de las consultas para un público con mayor poder adquisitivo.

Para poder montar una consulta privada, el doctor debe contar con el capital suficiente para comprar o arrendar un inmueble que se pueda utilizar como consulta dental y además equipar ésta misma. En cambio, los dentistas que trabajan en consultas privadas cuentan con el equipamiento necesario para llevar a cabo su labor.

1.3 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El proyecto consiste en la elaboración de un plan de negocios para una red de consultas dentales distribuidas en la ciudad de Santiago.

La red de consultas dentales estaría formada por 2 tipos de consultas: propias y externas. La empresa sería dueña de las consultas propias de la red, y las consultas externas estarían asociadas a la red. Estas últimas, aparecerían bajo una misma marca y además recibirían servicios a determinar por un porcentaje de sus ingresos.

A pesar de que la configuración de las consultas dentales será un resultado de la investigación, conversaciones iniciales con dentistas sugieren que las consultas podrían estar formadas por 1 secretaria y 3 médicos. El staff médico estaría formado por 1 odontólogo general, 1 odontopediatra y 1 ortodoncista ó 1 endodoncista. La secretaria tiene como labor la reserva de hora para los dentistas y el cobro de la consulta misma. Los médicos pagarían un porcentaje del arancel de la consulta a la red para poder ofrecer sus servicios. Sin embargo, posteriormente se deberá evaluar la necesidad de una secretaria y evaluar si es más conveniente tener una central telefónica que responda los llamados de todos los pacientes.

Además se deseó evaluar la posibilidad de ofrecer ciertos servicios a los médicos tales como asesoría contabilidad y servicios de marketing. Los médicos emiten boletas por lo que necesitan un servicio de contabilidad el cual usualmente se contrata de manera externa, o existe un contador que atiende a toda una consulta

dental. Por otra parte, las consultas dentales externas a la red pueden beneficiarse con un plan de promoción global. De esta forma, la consulta no debe cargar con el costo asociado de la promoción, y además formará parte de una red mayor.

1.4 JUSTIFICACIÓN

Esta iniciativa nace a partir de que es muy común que un dentista no cuente con el capital suficiente para montar su propia consulta. También, existen economías de escala en la compra cruzada de insumos, lo que usualmente no es el caso para una consulta privada. Por otra parte, el dentista puede derivar a sus pacientes e incluso amigos o familiares a cualquier punto de la red en vez de la consulta donde él/ella trabaje. Esto aumenta la accesibilidad de las consultas, ya que los pacientes se podrán atender en distintos lugares de la ciudad lo que beneficiaría a personas que trabajen lejos de su hogar pudiéndose atender en distintos lugares dependiendo de donde esté.

Además, se puede tener como clientes consultas dentales que necesiten y se beneficien al estar bajo el amparo de una carátula global. Las consultas recibirían un servicio de promoción y podrían reducir sus costos en la compra de insumos. Un caso similar a lo que se describe son los gimnasios Pacific Gym. Algunos gimnasios eran gimnasios privados que accedieron estar bajo el nombre de Pacific Gym para poder beneficiarse del plan de marketing de la empresa, y así obtener más clientes.

El dentista con consulta propia en general no tiene tiempo para enfocar sus esfuerzos en actividades ajenas a la atención de pacientes. Por esta razón, consultas independientes en la ciudad de Santiago se podrían beneficiar con servicios tales como la promoción, descuentos en la compra de insumos, etc.

Por otra parte, según el Ministerio de Salud la demanda por salud bucal excede la oferta en el sector público. Es decir, una forma de resolver este problema es mejorar el acceso al sector privado. Además, tal como se mencionó anteriormente, existen 7.000 estudiantes de la carrera de Odontología por lo que se deben crear puestos de trabajo para todos estos futuros profesionales.

CAPITULO 2 OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

2.1 OBJETIVOS

2.1.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un plan de negocio que permita la creación de una red de consultas dentales en la ciudad de Santiago.

2.1.2 OBJETIVO ESPECÍFICOS

- Determinar y evaluar la situación interna y externa para el negocio a nivel potencial
- Determinar configuración de la consulta dental, red y servicios a ofrecer a los odontólogos
- Definir los recursos humanos necesarios para llevar a cabo el proyecto
- Definir un plan operacional para la ejecución del proyecto
- Definir una estrategia de marketing para la red
- Desarrollar un plan financiero que permita definir los modos de financiamiento posibles del proyecto y verificar su pre-factibilidad

2.2 MARCO CONCEPTUAL

2.2.1 PLAN DE NEGOCIOS

En primer lugar, se debe definir lo que es un Plan de negocios. Éste se define como un documento que resume las oportunidades de negocio que existen en el mercado, para luego definir y auricular cómo aprovechar las oportunidades antes identificadas.¹ Un plan de negocios facilita atraer a inversionistas ya que un negocio potencialmente atractivo se presenta de manera coherente. Además, al estipular los pasos a seguir incluyendo planes del tipo operacional o de recursos humanos además de incluir una evaluación económica se presenta con mayor claridad el proyecto y hace más fácil la decisión para los posibles inversionistas.

2.2.2 ANÁLISIS DE CONGLOMERADOS

Para poder clasificar los distintos establecimientos privados que existen actualmente en Santiago, se utilizarán dos análisis de conglomerados. El objetivo de un análisis de Conglomerados es obtener “grupos de objetos de forma que, por un lado, los objetos pertenecientes a un mismo grupo sean muy semejantes entre

¹ Bruno Gustavo Conforti Vásquez, “Plan de Negocios para un servicio de asesoría al segmento de médicos”, 2003, p.17

sí, y por el otro, los objetos pertenecientes a grupos diferentes tengan un comportamiento distinto con respecto a las variables analizadas”.²

En primer lugar se deberá hacer un Análisis de Conglomerados Jerárquico para poder obtener un número de grupos apropiado que facilite la clasificación. Este algoritmo cambia un objeto de grupo cada vez, y los grupos están anidados en los pasos previos. Por lo tanto, si un objeto ya se asignó a un grupo, éste se mantiene en ese grupo. Estos, pueden ser de 2 tipos: aglomerativos y divisivos.

Métodos aglomerativos – estos comienzan con n aglomerados de un objeto cada uno. Luego, en cada paso del algoritmo, se recalculan las distancias entre los grupos y se juntan los 2 grupos más parecidos. Finalmente, el algoritmo termina con 1 aglomerado que contiene todos los elementos.

Métodos divisivos – el algoritmo empieza con 1 aglomerado que incluye todos los elementos, y en cada paso se divide el grupo más heterogéneo. El algoritmo termina con n aglomerados de un elemento cada uno.

Para poder determinar que grupos se juntan o se separan, se usa una función objetivo llamada enlace. En este caso, se utilizó el enlace simple o vecino más próximo que mide lo cercano que están 2 grupos, calculando la distancia entre sus elementos más próximos o la similitud entre sus elementos más parecidos.

Para poder medir las distancias y tomando en consideración que los datos son binarios, se utiliza la distancia euclídea al cuadrado dado por:

$$b+c$$

donde b y c están dados por la tabla de contingencia que se hace para cada par de objetos r y s :

Objeto s / Objeto r	0	1
0	a	b
1	c	d

donde a es el número de variables en las que los objetos r y s toman el valor 0, b es el número de variables en la que el objeto r toma valor 1 y s toma el valor 0, etc.

Para poder clasificar los elementos en un número definido de grupos se utiliza un Análisis de Conglomerado de las k -medias. “Este tipo de método es conveniente utilizarlo cuando los datos a clasificar son muchos y/o para refinar una clasificación obtenida utilizando un método jerárquico. Supone que el número de grupos es conocido a priori.

² Diapositivas curso IN540 – Métodos Estadísticos para Economía y Gestión, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile.

Existen varias formas de implementarlo pero todas ellas siguen, básicamente, los siguientes pasos:

- 1) Se seleccionan k centroides o semillas donde k es el número de grupos deseado
- 2) Se asigna cada observación al grupo cuya semilla es la más cercana
- 3) Se calculan los puntos semillas o centroides de cada grupo
- 4) Se iteran los pasos 2) y 3) hasta que se satisfaga un criterio de parada como, por ejemplo, los puntos semillas apenas cambian o los grupos obtenidos en dos iteraciones consecutivas son los mismos.”

2.2.3 FLUJO DE CAJA

Para evaluar el proyecto se elaborará un flujo de caja privado el cual está compuesto por distintos beneficios y costos. El flujo de ingresos netos corresponde finalmente al flujo de caja. El flujo de caja además debe especificar un horizonte de tiempo en el cual se calcularán los beneficios y costos del negocio. Además, para hacer la evaluación más clara el flujo será del proyecto puro, considerando que existe sólo un propietario quien aportará la inversión necesaria para poder llevarlo a cabo.

Con los datos obtenidos del flujo de caja, se procederá a calcular el Valor Presente Neto (VAN) el cual determinará si el negocio es atractivo o no. El VAN corresponde a la suma del valor presente de los flujos que se tienen en el flujo de caja. Para poder traer estos valores a un valor presente, se deben descontar a una tasa de descuento que corresponda al nivel de riesgo que se debe asumir al aventurarse en el negocio (a mayor riesgo se debe esperar una mayor rentabilidad). Un negocio libre de riesgo por ejemplo podría utilizar como tasa de descuento el interés que pagan los Bonos de la Tesorería de los Estados Unidos o el Banco Central de Chile. La fórmula del VAN se detalla a continuación:

$$VAN = \sum_{t=0}^n \frac{FlujoNeto_t}{(1+r)^t}$$

Por otra parte, se calculará la TIR (tasa interna de retorno) que corresponde a la tasa de interés con la cual el VAN es igual a cero. La expresión matemática de la TIR se presenta a continuación:

$$VAN = \sum_{t=0}^n \frac{FlujoNeto_t}{(1+TIR)^t} = 0$$

También, se calculará el PRC (período de recuperación de capital) el cual se refiere al tiempo necesario para que los ingresos netos de una inversión sean iguales al costo de ésta misma.

2.2.4 CONCEPTOS DE MARKETING

Para poder dar a conocer la red de consultas dentales se deberá realizar la promoción del servicio que será parte del Plan de Marketing. La promoción es la componente de Marketing Mix que usa materiales y técnicas diseñadas para acelerar las funciones de venta y compra a lo largo de la cadena, en un corto plazo.³ Es decir, consiste en persuadir a los clientes a comprar el producto o servicio que se promociona a través de ciertas acciones.

2.2.5 CONCEPTOS DEL CAMPO DE LA ODONTOLOGÍA

Ahora, también es pertinente definir la labor de cada dentista especialista que atenderá en los distintos puntos de la red:

Odontólogo general- atiende a pacientes con caries simples, hace implantes y coronas (rehabilitación general). No puede tratar caries profundas que lleguen a la raíz de piezas molares, pero sí las que afectan a los dientes.

Odontopediatra- puede realizar los mismos trabajos que un odontólogo general pero el médico está especializado en la atención de niños y adolescentes. El doctor cuenta con técnicas de manejo psicológico de infantes además de saber utilizar instrumentos especiales apropiados para este tipo de pacientes.

Ortodoncista- este médico realiza los trabajos que requieran corregir la malposición de los dientes o muelas y determinar el tratamiento adecuado como también la supervisión de éste por el tiempo que sea necesario.

Endodoncista- está enfocado en la prevención y tratamiento de las enfermedades que ocurren en el tejido que está dentro del diente (nervio o pulpa dental) y también de los tejidos que rodean al diente en su inserción maxilar (ligamentos de sostén o periodonto). Es el doctor que usualmente realiza un tratamiento conducto.

Las unidades dentales pueden tener varias configuraciones, pero existen instrumentos básicos que deben existir tales como un bisturí, jeringa triple, etc. Pero, existen otros instrumentos menos obvios que a continuación se listan:

Sillón- lugar donde el paciente se sienta o recuesta (puede ser también una camilla). El sillón debe tener base, asiento, respaldo y cabezal.

Bráquet o bandeja- sirve para disponer el instrumental e insumos que se utilizan durante la atención (puede ser reemplazada por un carro trimodular).

³ Diapositivas del Curso IN58B – Ingeniería de Marketing, Nicolás Fritis, Emilio Polit, Mauricio Ramirez y William Young, 2006

Lámpara – unidad de luz que facilita la visión del dentista

Salivero – unidad de agua donde el paciente se enjuaga la boca.

Elementos de corte- instrumentos necesarios para realizar los procedimientos preventivos y reparativos (turbina y micromotor).

Carro trimodular- mesa metálica donde se encuentran los elementos de corte (turbina, micromotor, destartador y jeringa triple) y donde se deposita el instrumental o insumos a utilizar.

Hemosuctor- herramienta de drenaje que facilita la labor del dentista al sustraer la saliva del paciente.

Amalgamador- equipo que prepara la amalgama (tapadura) de una forma estándar, para lograr una correcta aleación.

Destartador- se usa para eliminar los depósitos duros presentes en las superficies dentarias.

Lámpara de fotocurado- lámpara que emita una luz que produce el fraguado de la resina que usa en tratamientos de prevención y restauración.

Es importante recalcar que esta lista no es definitiva y requiere de la aprobación de los dentistas que se pretende entrevistar.

2.2.6 REGRESIÓN LINEAL – MÉTODO DE MÍNIMOS CUADRADOS

El procedimiento más objetivo para ajustar una recta a un conjunto de datos presentados en un diagrama de dispersión se conoce como “el método de los mínimos cuadrados”. La recta resultante presenta 2 características importantes:

1. Es nula la suma de las desviaciones verticales de los puntos a partir de la recta de ajuste

$$\sum (Y_{\sim} - Y) = 0$$

2. Es mínima la suma de los cuadrados de dichas desviaciones. Ninguna otra recta daría una suma menor de las desviaciones elevadas al cuadrado

$$\sum (Y_{\sim} - Y)^2 \rightarrow 0$$

Es decir, es mínimo.

El procedimiento consiste entonces en minimizar los residuos al cuadrado C_i^2

$$\sum C_i^2 = \sum (Y^o - \hat{Y})^2$$

Reemplazando \hat{Y} nos queda

$$\sum C_i^2 = \sum [Y^o - (a + bx)]^2$$

La obtención de los valores de a y b que minimizan esta función es un problema que se puede resolver recurriendo a la derivación parcial de la función en términos de a y b : llamemos G a la función que se va a minimizar:

$$G = \sum (y - a - bx)^2$$

Se toman las derivadas parciales de G respecto de a y b , las incógnitas, y se igualan a cero. Así, se obtienen las ecuaciones normales del modelo, y esas pueden ser resueltas por cualquier método ya sea igualación o matrices para obtener el valor de las incógnitas. Si se deriva parcialmente la ecuación con respecto a a :

$$\begin{aligned} \frac{dG}{da} &= 2 \sum (y - a - bx)(-1) = 0 \\ &= -2 \sum (y - a - bx) = 0 \\ &= \sum (y - a - bx) = 0 \\ &= \sum y - na - b \sum x = 0 \\ \sum y &= na + b \sum x \end{aligned}$$

La anterior es la primera ecuación normal. Ahora se deriva parcialmente G con respecto a b :

$$\begin{aligned} \frac{dG}{db} &= 2 \sum (y - a - bx)(-x) = 0 \\ &= -2 \sum (y - a - bx)(x) = 0 \\ &= \sum (y - a - bx)(x) = 0 \\ &= \sum (xy - ax - bx^2) = 0 \\ &= \sum xy - a \sum x - b \sum x^2 = 0 \end{aligned}$$

y de esta forma:

$$\sum xy = a \sum x + b \sum x^2$$

Lo anterior es la segunda ecuación normal. Por lo tanto, los valores de a y b se pueden obtener resolviendo el sistema de ecuaciones resultantes.

2.2.7 TEOREMA CENTRAL DEL LÍMITE

Uno de las consecuencias del teorema central del límite es que si la la distribución de las medias muestrales es una distribución del tipo Normal siempre que la población de procedencia lo sea, o incluso si no lo es siempre que el tamaño de las muestras sea 30 o mayor. Por lo tanto, si una población tiene media μ y desviación típica σ , y se toma una muestra de tamaño n (por lo menos 30), las medias de estas muestras siguen aproximadamente la distribución

$$N\left(\mu, \frac{\sigma}{\sqrt{n}}\right)$$

Este teorema se utilizará para como fundamento para el tamaño de la muestra en las encuestas a realizar a dentistas y a clientes potenciales para el desarrollo del trabajo de título.

2.3 METODOLOGÍA

La metodología para realizar el proyecto se encuentra en la sección Anexos 10.19.

2.4 ALCANCES

El proyecto sólo contempla una red de consultas dentales en la ciudad de Santiago. Por lo tanto, a pesar de que quizás resulte atractivo instalar una red de otro tipo de profesionales o una red de consultas dentales en otra ciudad, debido al tiempo en el cual se desarrolla el proyecto de título, esto no se pudo evaluar.

CAPITULO 3 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

3.1 COMPETENCIA

3.1.1 ANÁLISIS PRELIMINAR DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Se encontraron 325 consultas dentales en la ciudad de Santiago en distintas fuentes: Páginas Amarillas, Gran Guía, flyers, y distintos sitios web: Buscadent y Servicios Médicos. De los 325 sólo se pudieron contactar 300 ya que el resto había cambiado de teléfono o habían terminado sus operaciones. Es importante notar que en la ciudad de Santiago probablemente existe un número mayor de consultas dentales, que tal vez no estén en las fuentes consideradas. Los datos completos están incluidos en la sección Anexos.

Un aspecto interesante en cuanto a los centros dentales contactados es que todos ofrecen la opción de pagar los tratamientos documentados con cheques. Cada centro dental difiere en el número de pagos que permiten, pero en todos los establecimientos sin excepción, ofrecían facilidades de pago en efectivo (pagando de a poco cada vez que se iba a la consulta) o documentar con cheques. En cuanto a las especialidades que se ofrecen, la gran mayoría de las consultas dentales donde se pueden sacar radiografías, sólo se pueden sacar radiografías simples (de una pieza dental solamente) y si es necesario una radiografía panorámica (de toda la boca) se deriva a un centro de radiología especializado.

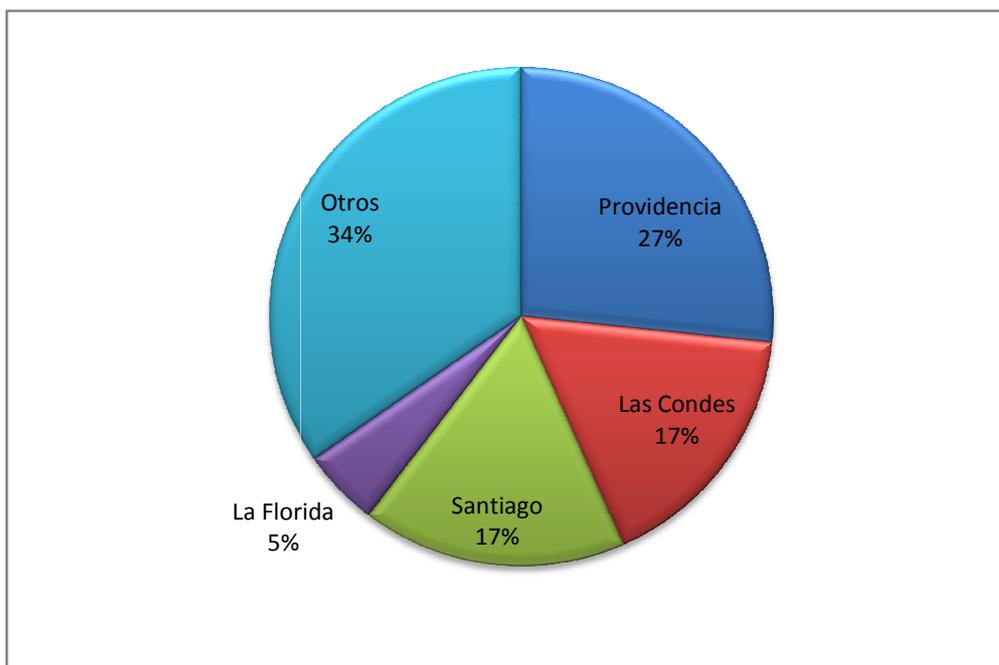
A continuación se presenta un resumen de los resultados:

Tabla 1 – Establecimientos dentales por comuna

Comuna	Número de Establecimientos	Porcentaje
Cerillos	1	0,33
Colina	2	0,67
Conchalí	1	0,33
El Bosque	3	1,00
Estación Central	4	1,33
Huechuraba	2	0,67
Independencia	1	0,33
Isla de Maipo	1	0,33
La Cisterna	4	1,33
La Dehesa	2	0,67
La Florida	15	5,00
La Reina	3	1,00
Las Condes	50	16,67
Lo Barnechea	1	0,33
Macul	3	1,00
Maip[u	11	3,67
Melipilla	1	0,33
Nunoa	10	3,33
Penalof[en	6	2,00
Providencia	80	26,67
Puente Alto	9	3,00
Quilicura	6	2,00
Quinta Normal	3	1,00
Recoleta	1	0,33
San Bernardo	8	2,67
San Miguel	8	2,67
San Ramón	1	0,33
Santiago	51	17,00
Talagante	1	0,33
Vitacura	11	3,67
Total	300	100,00

A continuación se presentan los resultados de manera gráfica, más fácil de analizar:

Gráfico 1 – Establecimientos dentales por Comuna



Las comunas que cuentan con mayor número de consultas dentales son Providencia, Las Condes y Santiago. Esto probablemente se debe a que un gran número de personas trabaja en estas comunas, y tienen mayor accesibilidad. Esto se deberá tomar en consideración para el proyecto, ya que contar con una consulta en una de estas comunas es importante, pero a la vez se enfrenta una mayor competencia.

Por otra parte, se quiso tener un precio referencial sobre un procedimiento sencillo. Dado que cada paciente tiene necesidades distintas, y además que la persona que atiende el teléfono no posee conocimientos en el área de la odontología, se debía consultar por un procedimiento relativamente sencillo y similar entre pacientes. Por lo tanto, se optó por preguntar el precio de una limpieza dental simple (existe una limpieza más complicada denominada: destartadora). Sin embargo, como es de saber, los centros dentales muy rara vez dan cotizaciones por teléfono y sólo 28 de los centros contactados facilitaron esta información. Los precios fluctúan entre 9.500-50.000 pesos, y según los aranceles del Colegio de Cirujano Dentistas del año 2002, este procedimiento tiene un valor de 19.600 pesos. Es decir, los precios fluctúan de manera considerable, y se ofrecen descuentos cuantiosos y lo opuesto, según el centro dental que se visita. Este es un primer acercamiento a los valores de los procedimientos dentales, por lo que en ninguna forma es un indicio de los precios a cobrar. Todos los aranceles se incluyen en la sección Anexos.

3.1.2 CLASIFICACIÓN DE LOS ESTABLECIMIENTOS

Con el software SPSS se procedió a realizar un análisis de conglomerados jerárquico de los datos para poder identificar el número de grupos apropiado. Se optó por 4 grupos al considerar los resultados de este algoritmo; los resultados están incluidos en la sección Anexos.

Usando 4 como número de grupos, se llegó a los siguientes grupos:

Tabla 2 – Número de casos por Conglomerado (grupo)

Conglomerado	1	14
	2	8
	3	52
	4	149
Válidos		300
Faltante		0

Gráfico 2 - Participación de cada grupo en Santiago

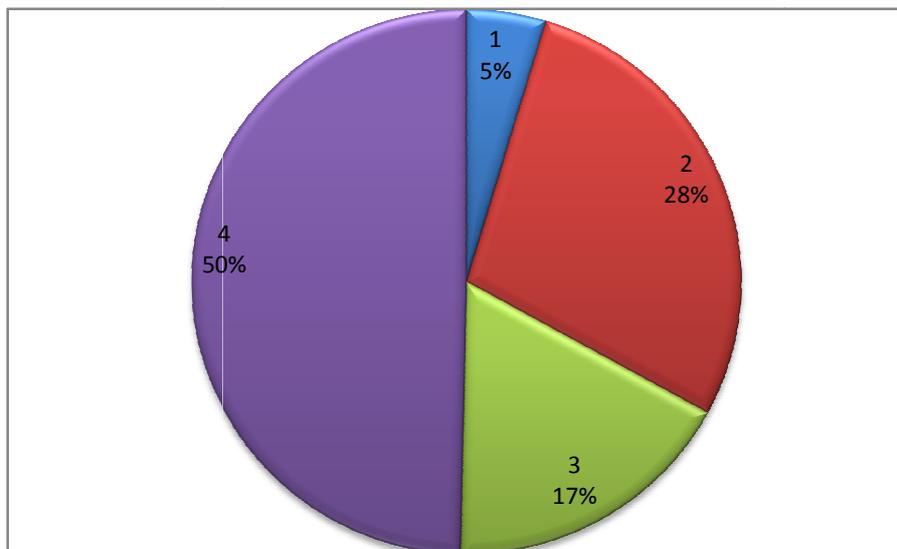


Tabla 3 – Caracterización de cada grupo

	Conglomerado (grupo)			
	1	2	3	4
Radiografías	1	1	1	1
Endodoncia	0	1	0	1
Periodoncia	0	1	0	1
Ortodoncia	1	1	0	1
Odontopediatría	0	1	0	1
Prótesis	1	1	0	1
Cheques	1	1	1	1
Redcompra	1	1	0	1
T. Crédito	1	1	0	1
Falabella	0	0	0	0
Presto	1	1	0	0
Ripley	1	1	0	0
Paris	1	1	0	0
La Polar	1	1	0	0
ABC	1	1	0	0
DIN	1	1	0	0

El primer grupo lo conforman centros dentales donde sacan radiografías simples y ofrecen Ortodoncia y Prótesis (Rehabilitación oral) como especialidades. Estas consultas tienen como formas de pago cheques, Redcompra, Tarjetas de Crédito y las siguientes tarjetas de casas comerciales: Presto, Ripley, Paris, La Polar, ABC y DIN.

El grupo 2 son centros dentales que ofrecen todas las especialidades y además ofrecen facilidades de pago con todas las tarjetas de casas comerciales además de Redcompra y tarjetas de crédito.

El tercer grupo lo forman básicamente centros de radiología especializados ya que es lo único que ofrecen, siendo el cheque la única forma de pago aceptable.

Por último, el grupo 4 es similar al grupo 2 ya que ofrecen todas las formas de pago, pero no ofrecen facilidades de pago con tarjetas de casas comerciales. Las formas de pago que se aceptan en estos establecimientos son los cheques, Redcompra y tarjetas de crédito bancarias. Este grupo es el que cuenta con un mayor número de elementos lo que se traduce en una competencia más aguda.

Tabla 4 – Resumen por grupo de los resultados

	Especialidades	Formas de Pago
Grupo 1	Radiografías, Ortodoncia y Prótesis	Todas menos CMR Falabella
Grupo 2	Todas	Todas menos CMR Falabella
Grupo 3	Radiología	Sólo cheque y efectivo
Grupo 4	Todas	Efectivo, cheques y tarjetas bancarias (Redcompra y crédito)

A primera vista, la competencia más directa son el grupo 1 y el grupo 2. Esto se debe a que los establecimientos de estos grupos ofrecen variadas formas de pago, al contrario del grupo 4 que apunta al segmento socioeconómico ABC1 o más acomodado que cuenta con tarjetas de crédito bancarias. Estos establecimientos además podrían ser puntos adicionales de la red, si es que existe un interés por formar parte de ésta misma. Por otra parte, es importante notar que la tarjeta CMR de Falabella no es aceptada en virtualmente ningún establecimiento.

En la encuesta, no se consideró el descuento por planilla ya que los establecimientos, no mencionaron esta forma de pago directamente, probablemente mostrando que no es una de forma de pago tan utilizada dada la oferta de tarjetas de crédito de casas comerciales. Sin embargo, un par de establecimientos que explicaron las formas de pago con mayor profundidad, incluyeron el descuento por planilla como una forma de pago aceptable, pero sólo al final de la conversación. Por lo tanto, en esta etapa se infiere que el descuento por planilla no es una forma popular de pago, pero las entrevistas con dentistas mostrarán la consideración final.

También, los convenios con Isapres son poco comunes en estos centros dentales. Existen establecimientos que nacen a partir de una Isapre, como se mencionó anteriormente, pero como resultado de unas conversaciones preliminares con una dentista se confirmó que los descuentos no son considerables, y a veces es más conveniente pagar con tarjetas de crédito de casas comerciales. De todas formas, esto se confirmará después de tener los resultados de las encuestas a clientes potenciales.

3.2 ENCUESTA A DENTISTAS

Para poder desarrollar un correcto plan de negocios de una red de consultas dentales, se tenía entender como trabajan los dentistas en los distintos establecimientos. Por esta razón, se entrevistaron a odontólogos de distintas áreas para conocer mejor el mercado laboral.

3.2.1 ELABORACIÓN DE LA ENCUESTA

En primer lugar, antes de realizar la encuesta se establecieron los objetivos de ésta misma. Estos eran:

- Conocer y relacionar antecedentes generales de los dentistas. En este punto se consideran: especialidad, años de experiencia, lugar y sector de trabajo (privado o público), entre otros.
- Determinar como funcionan los distintos tipos de establecimientos que existen actualmente: Consultas privadas pequeñas, clínicas, centros dentales de Isapres, etc. Se debe determinar por ejemplo cuánto se paga por trabajar en estos lugares, o si hay disposición a pagar por promoción y/o interés de formar parte de una red dental, en el caso de consultas dentales independientes que se pueden incorporar a la red.
- Ver si existe interés para contar con servicio de contabilidad
- Determinar grado de ocupación de cada profesional, y la cantidad de clientes que se atienden en los centros dentales, el número de veces que el paciente vuelve a la consulta después de un presupuesto, largo promedio de un tratamiento, etc.
- Determinar si los contratos con los que cuentan los dentistas dependientes expían a los establecimientos de problemas legales que puede llegar a tener el doctor.

En primer lugar se realizaron entrevistas con mayor profundidad con un par de dentistas, para ir corrigiendo la encuesta y llegar a una versión final. En la sección 10.4 Anexos se encuentra la encuesta aplicada a los dentistas.

3.2.2 TAMAÑO DE LA MUESTRA

Según el Teorema Central del Límite, si el tamaño de la muestra es de 30 o mayor la media de esta muestra sigue aproximadamente la distribución normal independiente si la población de procedencia lo sea. Por lo tanto, para obtener resultados fidedignos se deberá tener un tamaño de muestra de 30 o más.

3.2.3 RESULTADOS ENCUESTA

Se entrevistaron a 31 dentistas de distintas especialidades y nacionalidades. A continuación se presentan los resultados de la encuesta:

Gráfico 3 – Distribución etaria de los dentistas encuestados

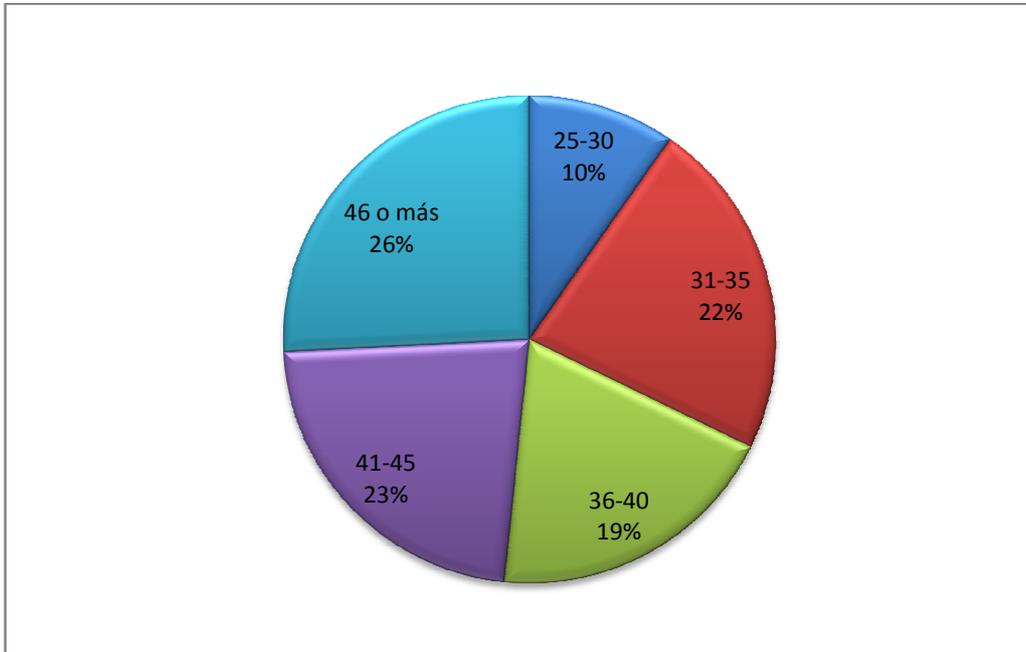


Gráfico 4 – Nacionalidad de los encuestados

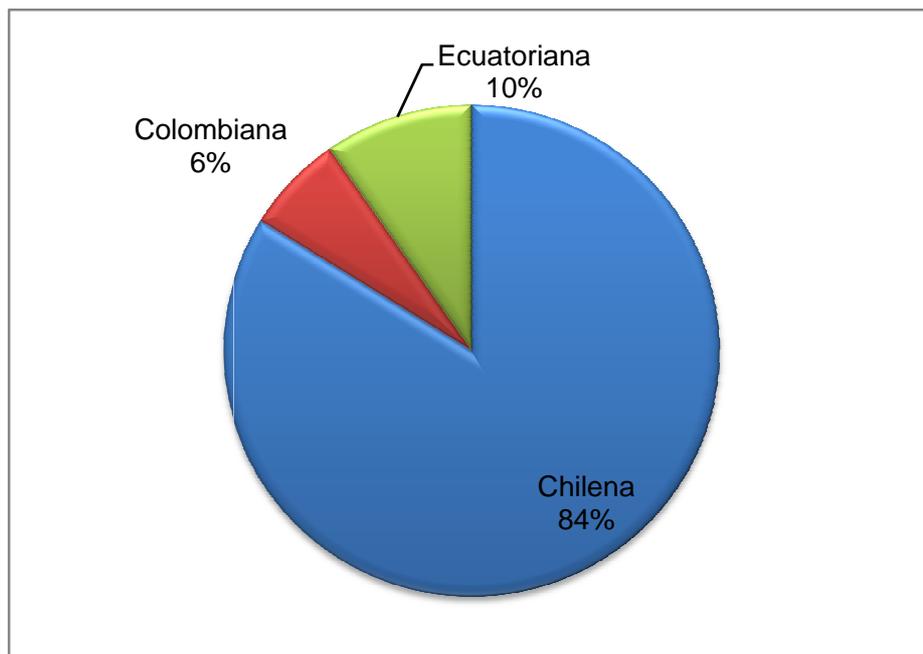
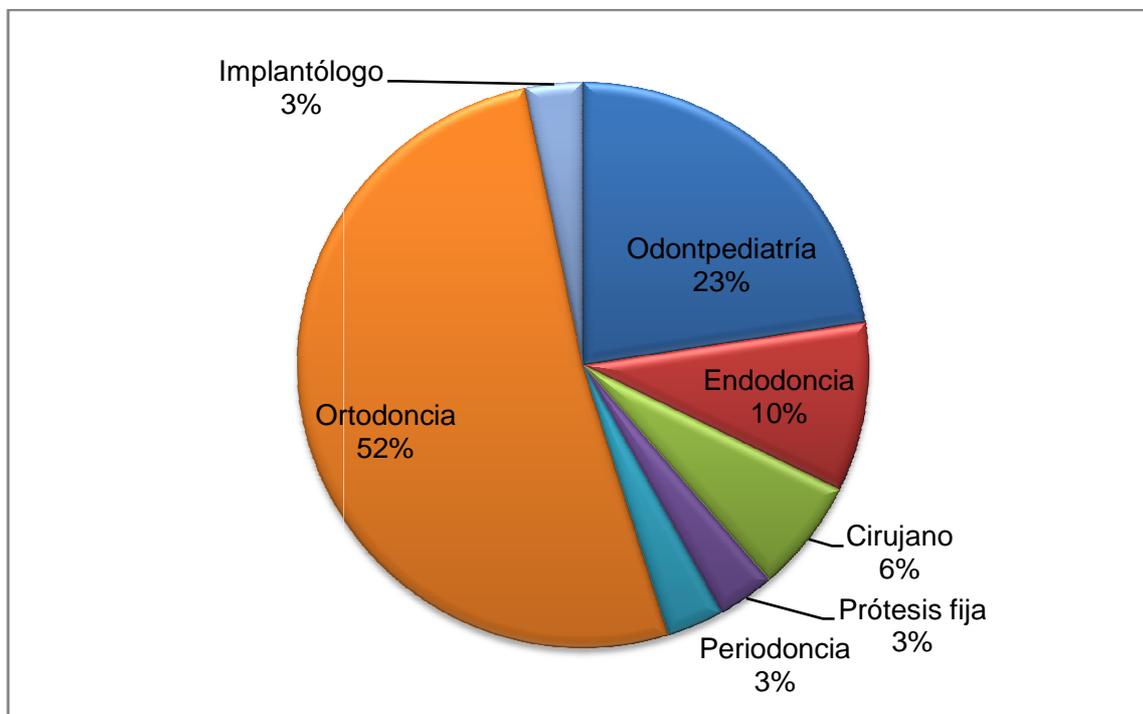


Gráfico 5 – Especialidad de los dentistas encuestados

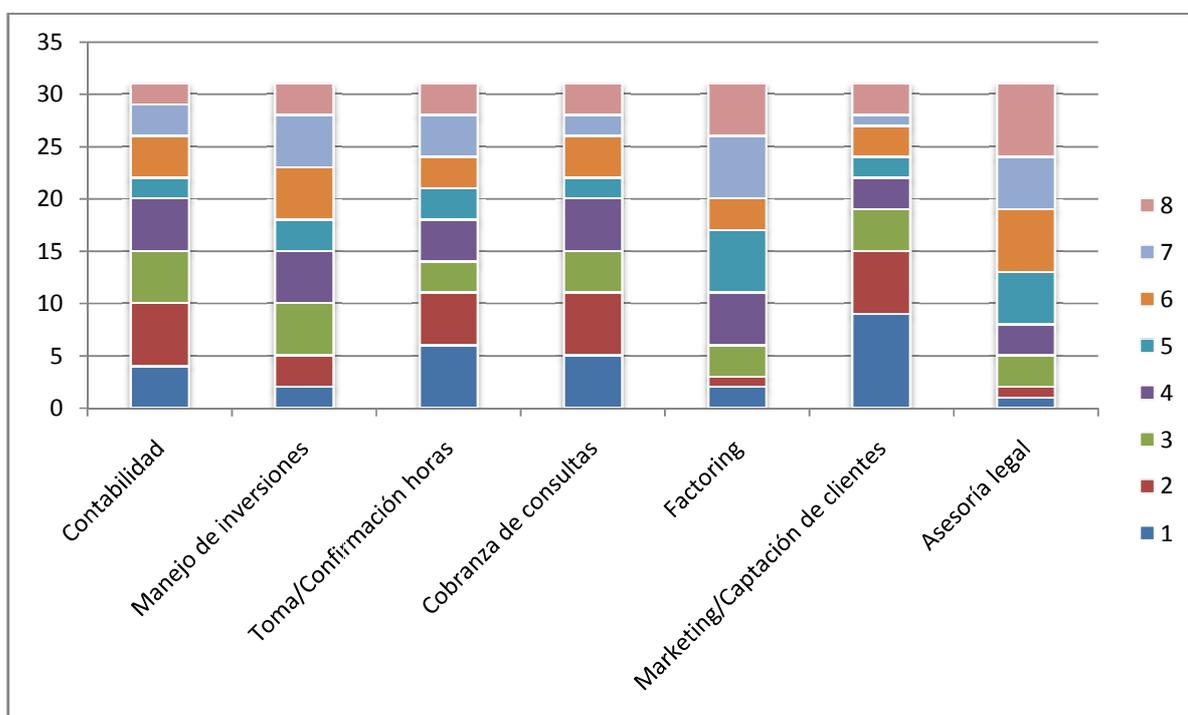


Por otra parte, se observaron las siguientes estadísticas de la muestra:

- 42% de los encuestados está colegiado
- 63% pertenece a una sociedad de su especialidad.
- Todos los encuestados trabajan en el área privada, pero sólo la mitad trabaja actualmente en establecimientos públicos
- 74% tiene una consulta propia
- Los ingresos varían de \$600.000 a \$2.500.000 de pesos al mes.
- Al explicar la propuesta de negocio un 74% ya que se interesan por:
 - El servicio de marketing para una mejor captación de clientes
 - Tener negociaciones con los proveedores para optar por precios más bajos en los insumos
 - Posibilidad de competir con instituciones más grandes al ser parte de una red y no una consulta pequeña
 - Tener un equipo multidisciplinario en vez de sólo contar con un par de especialidades
- El 26% que no está interesando en la oferta de negocio por:
 - Tienen desconfianza al ser un negocio nuevo
 - Ya llevan mucho tiempo trabajando y están en un momento de sus vidas en que no quieren horarios rígidos ni limitaciones

Ahora, por la información recolectada en la investigación se averiguó que los establecimientos públicos pagan un sueldo fijo a los médicos. En cambio, los establecimientos privados pagan un porcentaje de los ingresos de los dentistas. Éstos varían de un 30 a 55% y en general depende si se les entrega los materiales para trabajar y el arancel cobrado por cada establecimiento. Más específicamente, si un establecimiento cobra el arancel recomendado por el Colegio de Dentistas entonces el porcentaje que recibe es de un 33% de sus ingresos. Por otra parte, si se cobra un arancel rebajado (lo más común en cuanto a consultas dentales según los entrevistados) entonces los médicos reciben alrededor de un 45%. Por lo tanto, se deberán considerar estos porcentajes y el arancel a cobrar en la red de consultas para poder atraer a profesionales a que se integren a las consultas dentales propias de la red.

Gráfico 6 – Ordene de 1 a 8 (1 siendo el más importante y 8 el menos importante) a los siguientes servicios que le ofreciera la red



El gráfico muestra como ordenaron los dentistas los servicios que potencialmente ofrecería la red. Claramente se puede notar que el servicio más importante para los encuestados es “Marketing/Captación de clientes” seguido por “Toma/Confirmación de horas”. Luego, los encuestados también deseaban contar con el servicio de “Cobranza de consultas” y “Contabilidad”. Esta información es de mucha importancia ya que a partir de esto se pudo elaborar el producto que atraiga no sólo a los profesionales que trabajen en las consultas propias de la red, si no que también a los dentistas quienes cuentan con sus consultas propias y puedan unirse al conglomerado.

Los servicios de “Factoring”, “Asesoría legal” y “Manejo de inversiones” parecían no ser atractivas para los dentistas, por lo que no se incluyeron en la oferta del producto.

Por otra parte, a pesar de que los tratamientos dentales tienen una duración variable (los tratamientos de ortodoncia pueden durar más de 2 años) los encuestados estimaron que un tratamiento promedio dura alrededor de 6 sesiones.

En cuanto a radiografías, los pacientes a veces tienen que recurrir a centros de radiología especializados donde pueden obtener radiografías panorámicas o cefalografías. Este es el caso para la mayoría de los pacientes que se están en tratamientos de ortodoncia, cirugía máxilo facial o Implantología, pero para la mayoría de cualquier otro procedimiento los pacientes pueden sacarse una radiografía simple, de cada pieza dental. Los encuestados estimaron que sólo en un 60% de los casos se debe derivar al paciente a un centro de radiología especializado. Esto incide considerablemente en los costos ya que una máquina que toma radiografías panorámicas en comparación a una que toma radiografías de cada pieza dental puede costar hasta 10 veces más.

Los dentistas que declararon que si optarían unirse a la red de consultas dentales expresaron que estarían dispuestos a pagar desde un 5 a un 50% del porcentaje de sus ingresos para pertenecer al conglomerado de consultas. Sin embargo, en promedio el porcentaje dispuesto a pagar es del 10%.

Ahora como consideraciones generales, los dentistas con consultas propias no están muy de acuerdo con la forma que tienen las Isapres o establecimientos privados de gran tamaño para trabajar. En otras palabras, creen que los pacientes han perdido una buena relación con sus doctores, y son tratados como un “número”, y a pesar de que es una observación completamente subjetiva creen que en general a los dentistas que trabajan en estas instituciones les falta un compromiso con sus pacientes. Además, los dentistas no explican los presupuestos a sus pacientes y por lo tanto valoran mucho la mesa de ayuda, o el mesón de atención quienes tienen como función explicar cada ítem del presupuesto, tomar o confirmar las horas y recibir a los pacientes a la consulta.

3.3 ANÁLISIS DEMANDA

Antes de poder estimar una demanda, se consideró a que segmento está orientado el negocio.

Tal como se ve en el análisis de la oferta, el 50% de los establecimientos existentes satisfacen las necesidades de las personas que pertenecen al nivel socioeconómico ABC1. Esto se infiere al tomar en cuenta las formas de pago

aceptada en estos establecimientos, los cuales son más difíciles de conseguir para el resto de los segmentos socioeconómicos.

Por otra parte, los segmentos D y E se atienden en su mayoría en establecimientos públicos⁴. Tal como se explicó en los antecedentes generales del proyecto existe una amplia oferta de establecimientos públicos para atender a este segmento de la población. A pesar de que la oferta pública no satisface la demanda, el negocio no debería apuntar a este segmento ya que prefieren atenderse por el Sistema de Salud Público. Por lo tanto, los segmentos a los que el negocio debiese apuntar son el C2 y C3.

3.3.1 CARACTERIZACIÓN PÚBLICO OBJETIVO

Los datos más generales a considerar de estos segmentos se listan a continuación:

- C2
 - 20% de la población de la RM
 - Educación: profesionales universitarios, algunos con post grado
 - Ingreso familiar mensual promedio: \$880.000
- C3
 - 25% de la población de la RM
 - La mayoría sin estudios superiores
 - Ingreso familiar promedio: \$540.000

Para poder identificar las comunas de Santiago más interesantes, se tomó en cuenta la población de cada comuna y el porcentaje de cada nivel socioeconómico (NSE) para cada una. En Santiago, la población se divide por comuna como se muestra en la siguiente tabla:

⁴ Plan de Negocios para la expansión de la Corporación de Salud odontológica a una red de consultas dentales en Santiago, Daniel Garda

Tabla 5 – Población según NSE por Comuna

	Población	ABC1	C2	C3	D	E	Población C2+C3
Maipú	468.390	35.129	127.402	153.164	133.960	18.736	280.566
Puente Alto	492.915	21.195	97.597	156.747	181.886	35.490	254.344
La Florida	365.674	42.784	91.419	96.904	111.531	22.672	188.322
Santiago	200.792	19.477	63.651	58.832	48.993	9.839	122.483
Las Condes	249.893	121.448	76.717	32.236	16.993	2.249	108.953
San Bernardo	246.762	10.364	36.521	62.924	104.627	32.573	99.445
Nuñoa	163.511	46.928	57.392	32.702	23.709	2.943	90.095
Pudahuel	195.653	5.478	28.370	55.565	84.131	22.109	83.935
Peñalolén	216.060	23.983	30.248	46.021	88.801	27.008	76.269
El Bosque	175.594	4.565	22.125	46.181	81.124	21.422	68.306
Providencia	120.874	43.394	46.295	21.999	8.461	725	68.294
Quilicura	126.518	5.693	25.177	40.359	46.306	8.856	65.536
Recoleta	148.220	4.447	22.974	39.723	64.031	17.045	62.697
Estación Central	130.394	7.432	25.036	36.641	49.550	11.735	61.676
Macul	112.535	13.392	29.259	29.034	33.648	7.315	58.293
Conchalí	133.256	3.465	19.589	37.045	58.899	14.125	56.634
La Granja	132.520	2.120	14.445	36.178	62.019	17.625	50.623
La Pintana	190.085	950	9.504	39.538	102.646	37.637	49.042
Quinta Normal	104.012	3.432	16.746	29.747	43.269	10.713	46.493
P. A. Cerda	114.560	2.979	15.351	30.817	52.812	12.602	46.168
Renca	133.518	1.469	13.085	32.712	66.625	20.428	45.797
La Cisterna	85.118	7.405	20.258	24.769	26.812	5.788	45.027
Cerro Navia	148.312	890	9.492	34.408	77.567	25.955	43.900
Lo Prado	104.316	2.504	13.874	28.896	47.672	11.370	42.770
La Reina	96.762	39.285	25.642	15.966	13.256	2.613	41.608
San Miguel	78.872	12.698	20.664	20.586	20.822	4.101	41.250

San Joaquín	91.625	3.115	14.202	25.655	39.124	9.529	39.857
Lo Espejo	112.800	677	8.460	26.395	59.446	17.822	34.855
Independencia	65.479	4.060	14.667	19.840	22.656	4.191	34.507
Cerrillos	71.906	3.092	12.080	19.199	29.913	7.622	31.279
Vitacura	81.499	47.758	23.227	7.987	2.282	244	31.214
San Ramón	94.506	1.040	7.655	22.398	48.387	15.026	30.053
Huechuraba	74.070	7.259	8.148	15.481	33.035	10.148	23.628
Lo Barnechea	74.749	32.292	10.689	10.465	16.594	4.709	21.154

Fuente: Elaboración propia

A pesar de que inicialmente se consideraban importantes las comunas de Santiago y Providencia, la tabla muestra que existen otras comunas que representan sectores de interés para el negocio. Las comunas con mayor población C2 y C3 son Maipú, Puente Alto y La Florida. La única comuna que aparece con un número considerable de establecimientos en el análisis de la oferta es la Florida que cuenta con el 5% del total. Maipú y Puente Alto no tienen una oferta que se ajuste a su posible oferta de acuerdo a las cifras consideradas.

Ahora para tener una mejor noción de los clientes potenciales, también se debe considerar a las personas que trabajan o estudian en cada comuna. Por lo tanto, el número total de clientes potenciales comprende a la población de la comuna, las personas que trabajan o estudian en esa comuna y se excluye a las personas que estudian de esa comuna en el mismo lugar. A continuación se presenta los datos por sector:

Tabla 6 – Clientes potenciales por Comuna

Comuna	Población	Población del Gran Santiago según comuna donde T/E	Población de la comuna que T/E	Porcentaje de población que T/E en la comuna	Población + Personas que T/E en Comuna	C2	C3	Clientes potenciales
Santiago	200.792	488.824	109.641	49,7	635.124	31,7	29,3	387.426
Maipú	468.390	94.434	220.783	25,9	505.641	27,2	32,7	302.879
Puente Alto	492.915	74.408	216.068	26,1	510.929	19,8	31,8	263.639
La Florida	365.674	79.091	178.261	22,3	405.013	25,0	26,5	208.582
Providencia	120.874	224.869	71.838	36,5	319.522	38,3	18,2	180.530
Las Condes	249.893	204.840	145.491	37,8	399.737	30,7	12,9	174.286
Ñuñoa	163.511	96.715	87.091	21,4	241.589	35,1	20,0	133.115
San Bernardo	246.762	69.242	104.109	38,1	276.338	14,8	25,8	112.193
Pudahuel	195.653	43.238	86.737	19,7	221.804	14,5	28,4	95.154
E. Central	130.094	77.909	60.135	26,4	192.127	19,2	28,1	90.876
Quilicura	126.518	54.407	56.748	26,5	165.887	19,9	31,9	85.929
Peñalolén	216.060	35.825	99.810	20,0	231.923	14,0	21,3	81.869
Recoleta	148.220	59.665	66.265	28,9	188.734	15,5	26,8	79.835
Macul	112.535	50.161	54.431	20,1	151.755	26,0	25,8	78.609
El Bosque	175.594	29.706	74.313	22,6	188.505	12,6	26,3	73.329
San Miguel	78.872	54.032	36.931	27,0	122.933	26,2	26,1	64.294
Conchalí	133.256	22.979	58.307	18,8	145.273	14,7	27,8	61.741
Quinta Normal	104.012	43.132	46.398	28,0	134.153	16,1	28,6	59.966
La Cisterna	85.118	35.528	38.888	24,9	110.963	23,8	29,1	58.699
San Joaquín	97.625	44.246	42.715	22,3	132.346	15,5	28,0	57.570
Independencia	65.479	48.998	30.527	25,9	106.571	22,4	30,3	56.163
La Granja	132.520	20.314	56.841	17,7	142.773	10,9	27,3	54.539
Renca	133.518	37.126	56.962	25,2	156.290	9,8	24,5	53.607
La Reina	96.762	37.257	52.633	23,0	121.913	26,5	16,5	52.423
La Pintana	190.085	26.098	77.260	18,6	201.813	5,0	20,8	52.068
P.A Cerda	114.560	19.001	48.596	19,1	124.279	13,4	26,9	50.085
Vitacura	81.499	61.597	49.091	30,8	127.976	28,5	9,8	49.015
Cerro Navía	148.312	18.386	60.891	20,5	154.215	6,4	23,2	45.648
Lo Prado	104.316	11.495	46.420	14,1	109.266	13,3	27,7	44.799
Cerillos	71.906	33.208	31.105	25,3	97.244	16,8	26,7	42.301
Lo Espejo	112.800	19.043	43.522	20,3	123.008	7,5	23,4	38.009
San Ramón	94.906	16.607	39.200	18,6	104.222	8,1	23,7	33.143
Huechuraba	74.070	29.332	32.745	21,1	96.493	11,0	20,9	30.781
Lo Barnechea	74.749	33.309	41.185	40,9	91.213	14,3	14,0	25.813

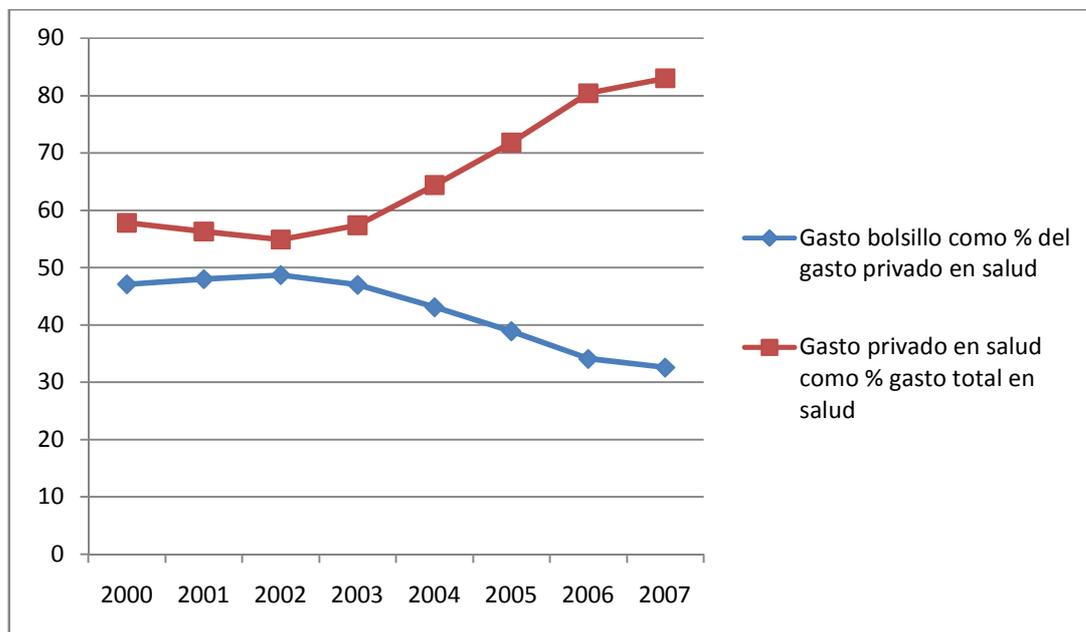
Fuente:Elaboración propia

La tabla anterior muestra que la comuna de Santiago si es importante para el negocio después de todo, y además hay que tomar en cuenta a las comunas de Maipú, Puente Alto y La Florida.

3.3.2 EVOLUCIÓN DEMANDA

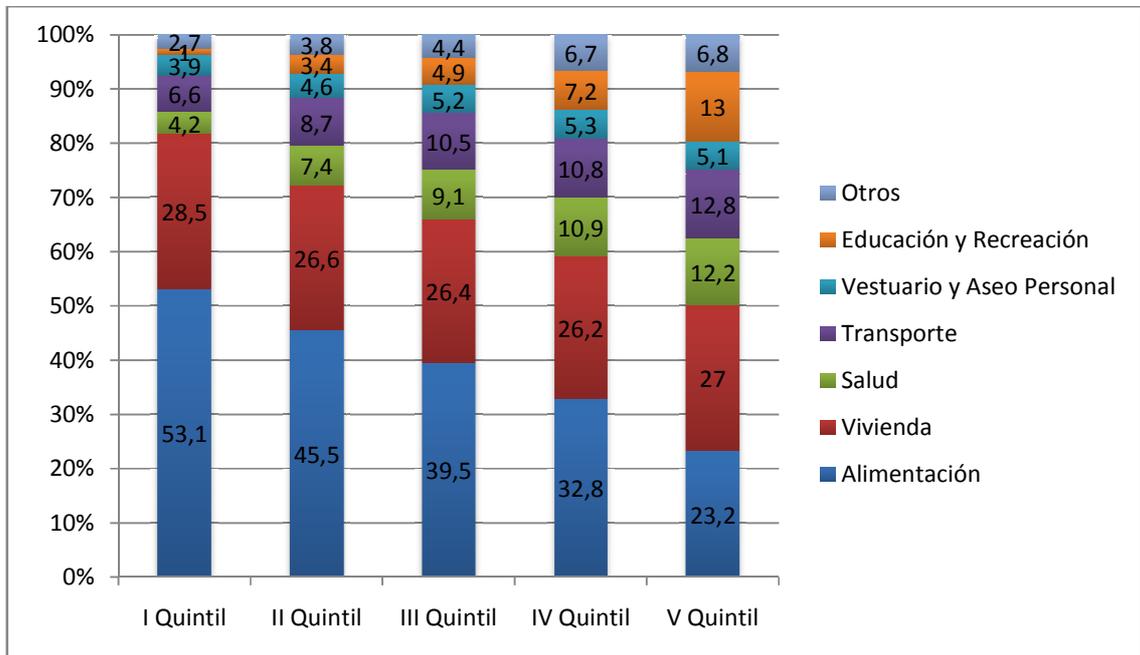
Para poder analizar la evolución de la demanda se tomaron datos del PIB de Chile, y el porcentaje del gasto bolsillo como porcentaje del gasto privado en salud, y gasto privado en salud como porcentaje del gasto total en salud de los años 2000, 2001 y 2002. Luego, para poder extrapolar los datos se hizo una regresión lineal utilizando el software Eviews y usando estos datos lo que se incluye en la sección Anexos.

Gráfico 7 - Evolución gasto en Salud en Chile



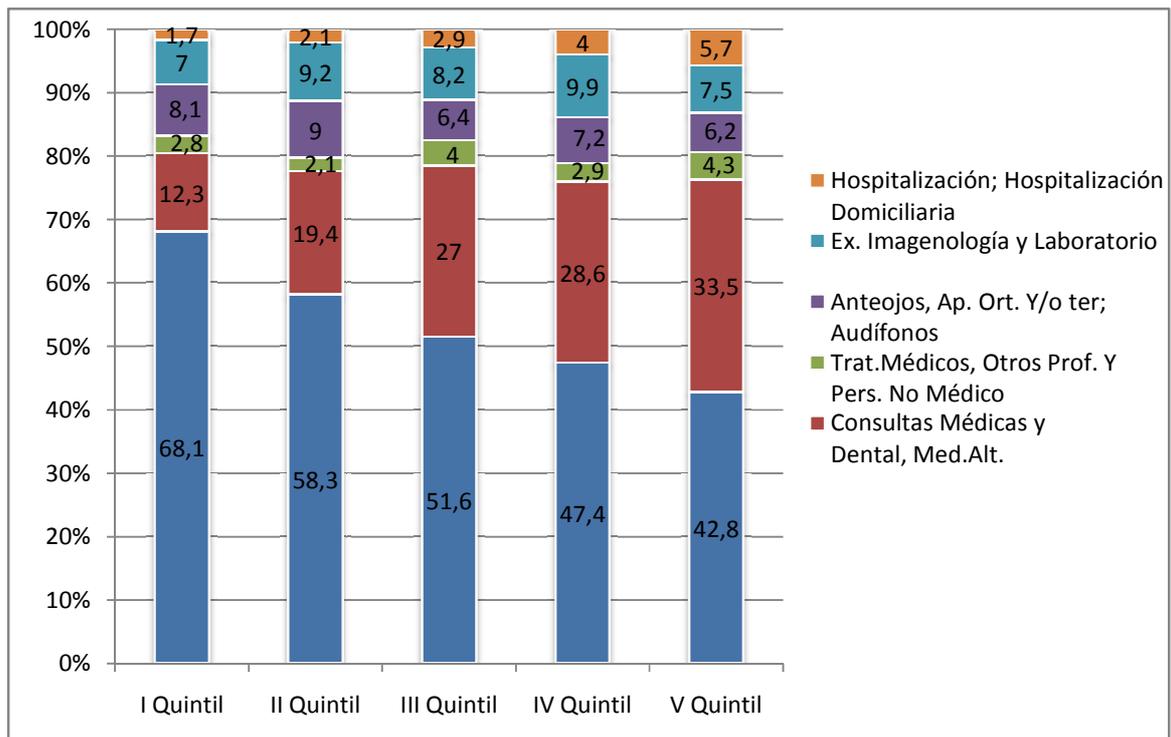
A pesar de que el porcentaje del gasto del bolsillo disminuye según la regresión lineal, este fenómeno no debería ser desesperanzador ya que el PIB per cápita ha aumentado consecutivamente desde el año 2002 como lo muestra la tabla en la sección 6.9 de Anexos. Lo importante es notar que el gasto privado en salud va en aumento y se espera que llegue a un 83% del gasto total en salud.

Gráfico 8 - Distribución de gastos por quintil



Fuente: Primer Estudio Nacional Sobre Satisfacción y Gasto en Salud, Informe de Resultados Gasto de Bolsillo en Salud, División de Planificación sanitaria, Subsecretaría de Salud Pública, 2006, Ministerio de Salud

Gráfico 9 - Distribución de gastos en salud por quintil



Fuente: Primer Estudio Nacional Sobre Satisfacción y Gasto en Salud, Informe de Resultados Gasto de Bolsillo en Salud, División de Planificación sanitaria, Subsecretaría de Salud Pública, 2006, Ministerio de Salud

Si se considera que el tamaño promedio de un hogar en Chile es de 3,9 entonces el ingreso per cápita para el segmento C2 es \$225.641 y para el C3 es \$138.461. Por lo tanto, el segmento C2 corresponde al V quintil y el C3 al IV Quintil.⁵

Por lo tanto el gasto en salud del grupo C2 corresponde a \$107.600 y al C3 es un \$58.860. Sin embargo, estas cifras son estimaciones preliminares y datos más fidedignos se encontrarán al aplicar la encuesta a los clientes potenciales.

3.4 ENCUESTA A CLIENTES POTENCIALES

3.4.1 ELABORACIÓN ENCUESTA

En primer lugar, antes de realizar la encuesta se establecieron los objetivos de ésta misma. Estos son:

- Conocer preferencias de pago: descuentos por planilla, efectivo, facilidades con cheques, tarjetas de crédito o tarjetas de casas comerciales
- De que forma prefiere el cliente objetivo pedir horas: a través de Internet o teléfono, y ver cuanto valoran la posibilidad de hacerlo a través de Internet
- Definir que es lo que más valoran en servicios dentales: calidad, precio, ubicación, facilidades de pago, variedad de especialidades, convenio con Isapres etc.
- Averiguar como llegan a las consultas dentales: recomendaciones de familiares o amigos, páginas amarillas, Internet, etc.
- Conocer si ya tienen un proveedor de servicios dentales, y como los valoran; identificar fortalezas y falencias de sus proveedores actuales y por qué los eligieron
- Definir el número de veces que acuden a una consulta dental al mes o año, y el monto gastado en estos servicios

En la sección 10.5 Anexos se encuentra la encuesta aplicada al público objetivo.

3.4.2 RESULTADOS ENCUESTA

Después de realizar 5 entrevistas a fondo con clientes potenciales, se procedió a aplicar la encuesta. En total, se encuestaron a 100 personas por teléfono y mediante una encuesta online. A continuación se presentan los resultados de la investigación:

⁵ Ley Fácil, http://sdi.bcn.cl/boletin/pags/pags/conozca?id_boletin=3#422, 26 de Septiembre 2007.

Gráfico 10 – Distribución etaria de los clientes potenciales encuestados

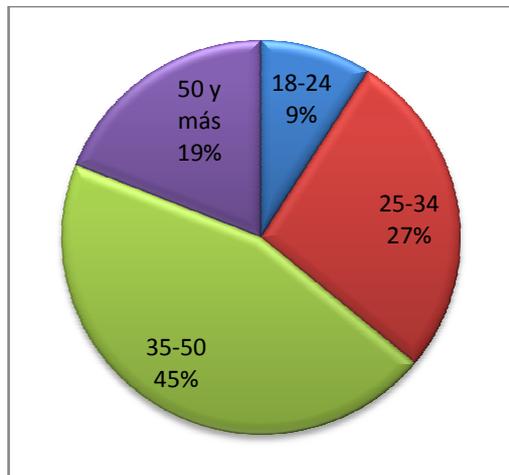


Gráfico 11 – Sexo de los encuestados

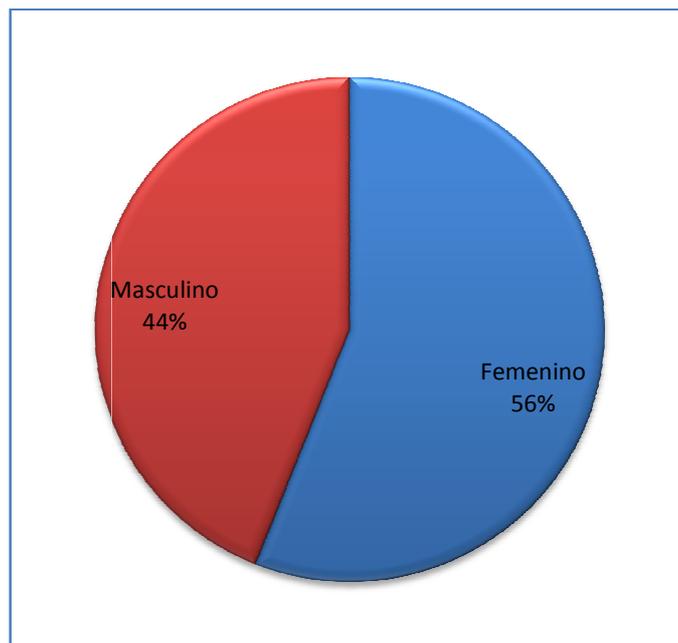


Gráfico 12 – Estado Civil de los encuestados

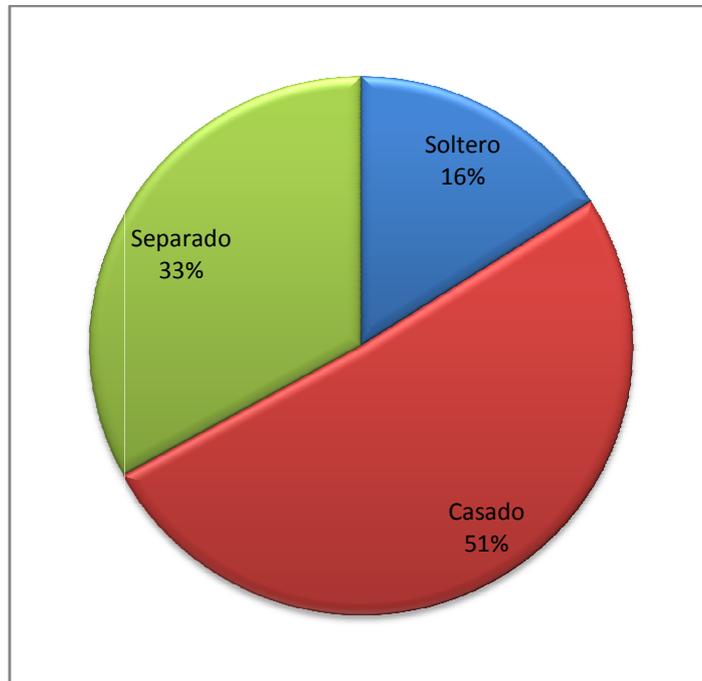


Gráfico 13 – Número de hijos por familia

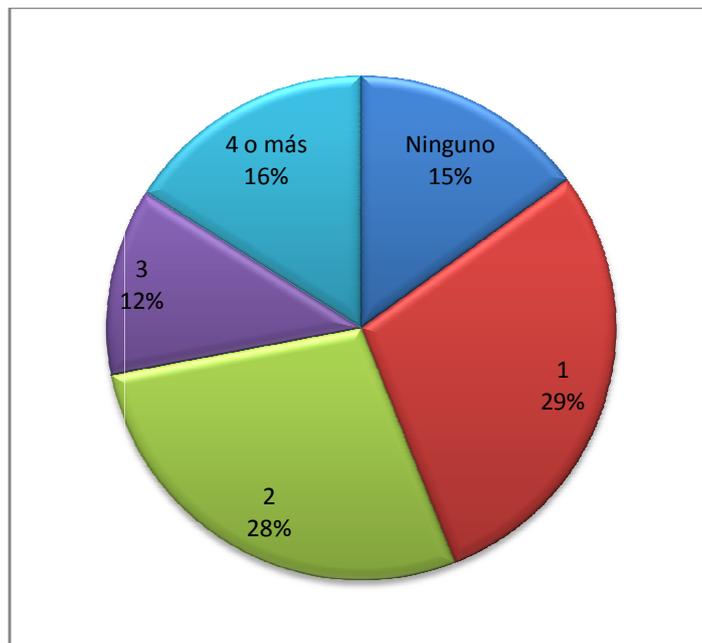


Gráfico 14 – Comuna en que residen los encuestados

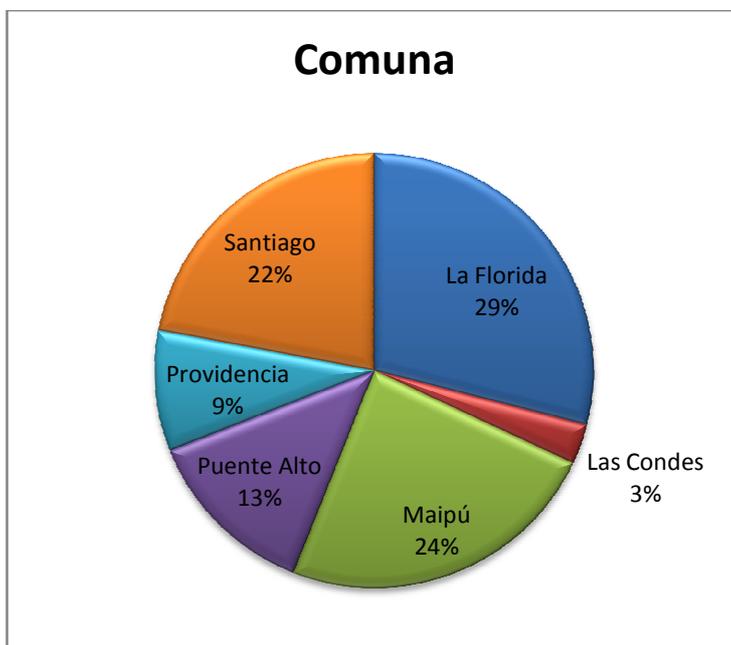


Gráfico 15 – Ingreso promedio mensual por hogar

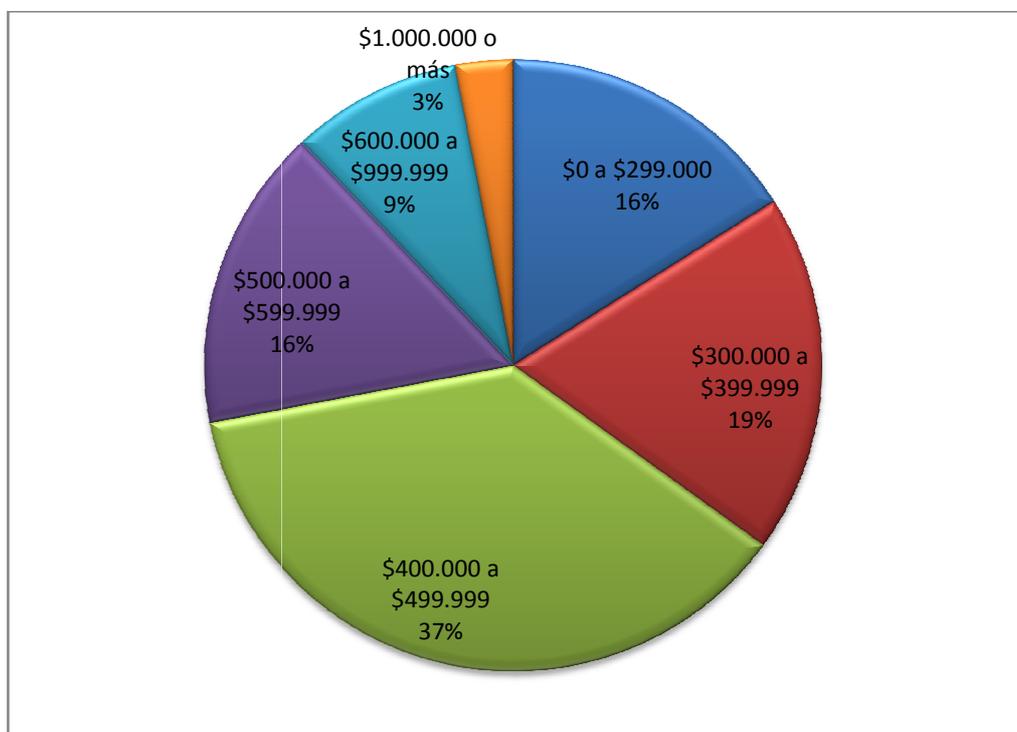


Gráfico 16 – Cobertura de salud que tienen los encuestados

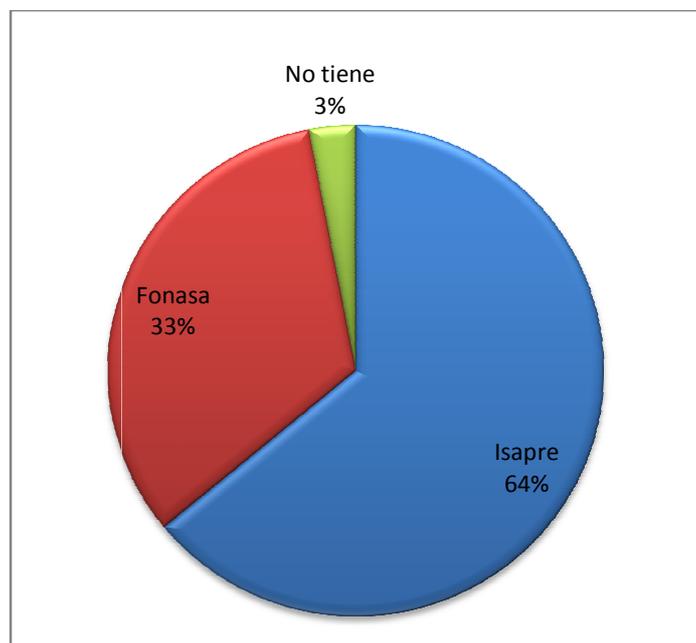


Gráfico 17 – Durante los últimos 12 meses ¿Ud. o algún miembro de su familia ha acudido a una consulta dental?

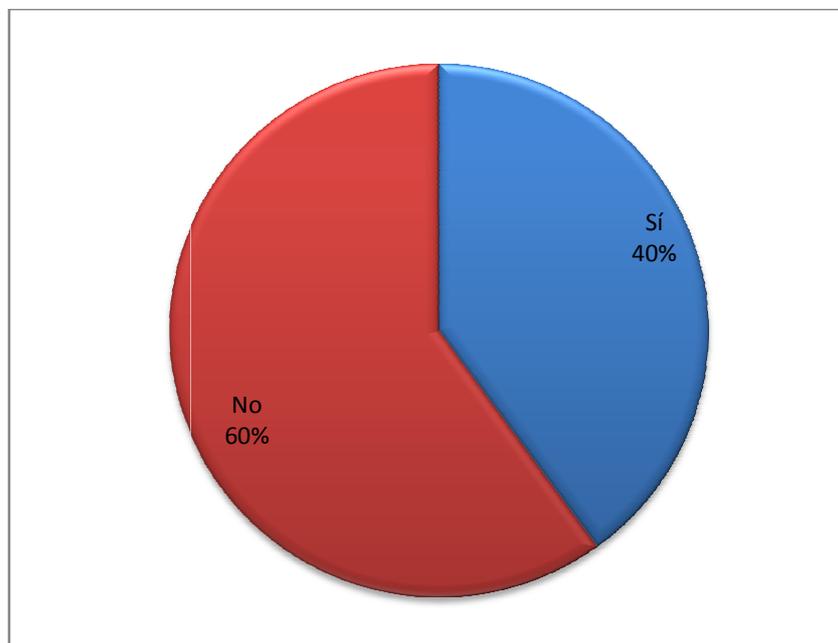


Gráfico 18 – Comuna donde estaba ubicada la consulta a la que atendió el paciente

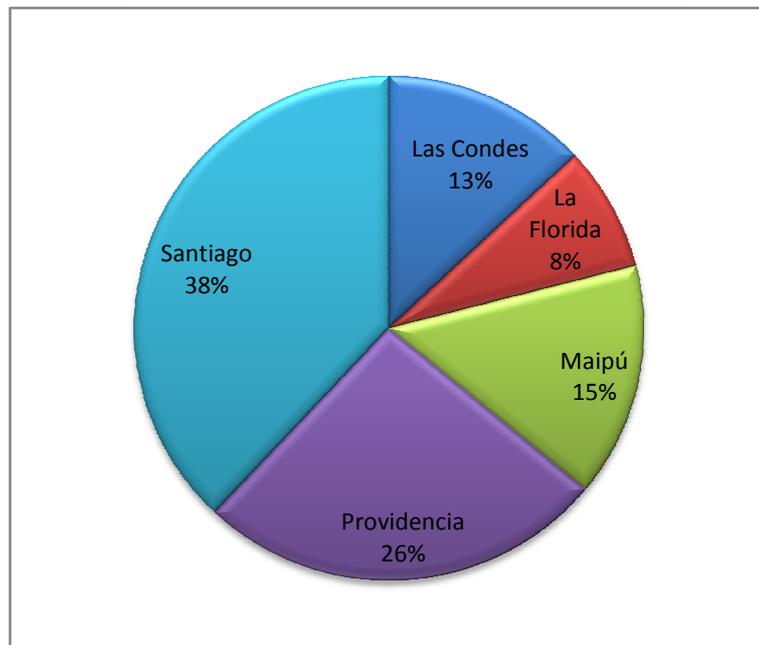
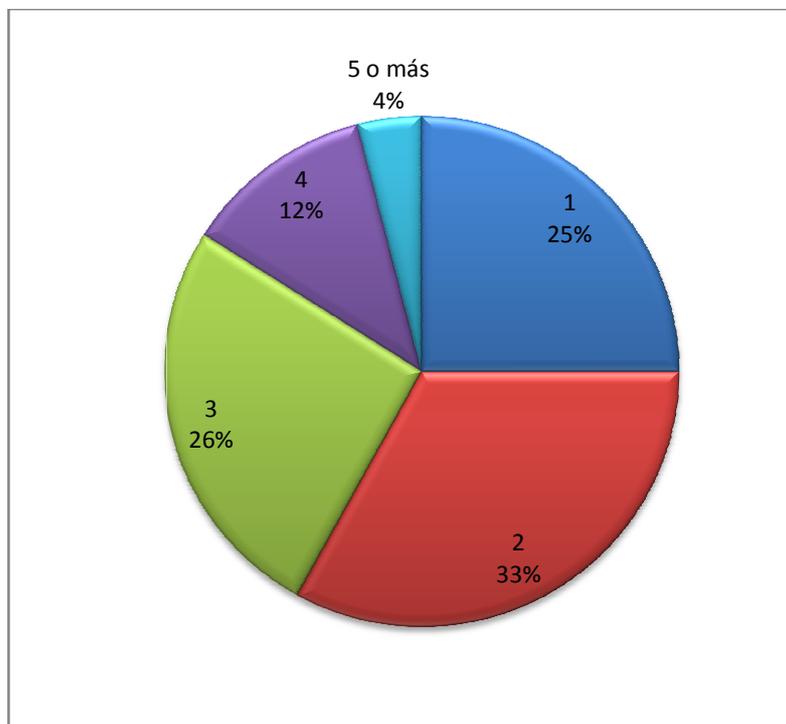


Gráfico 19 – Número de veces por persona que fueron a la consulta



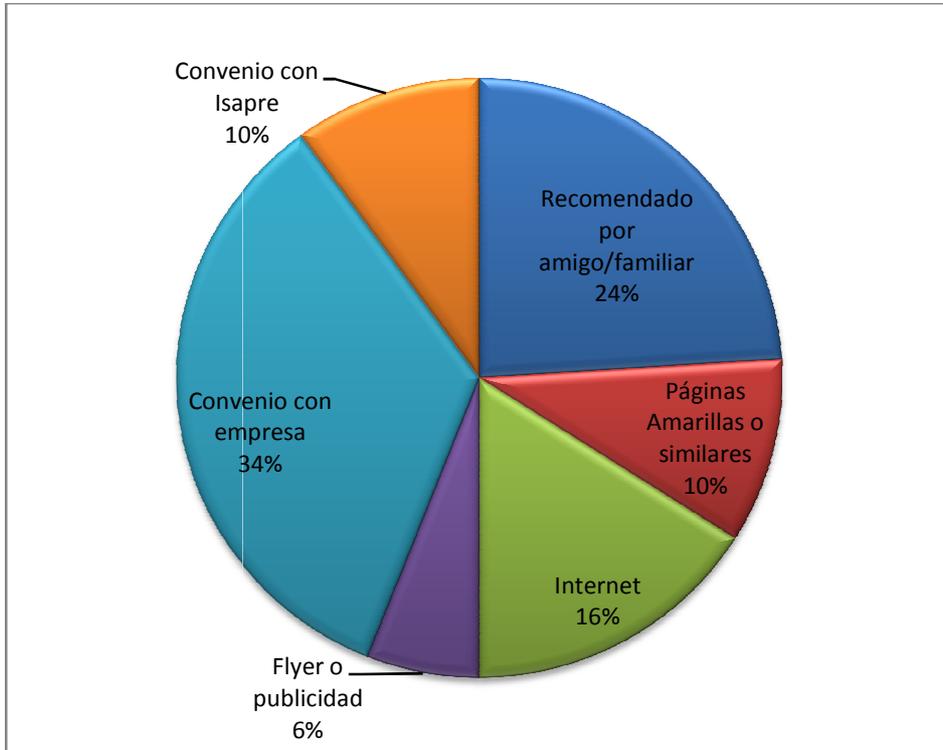
Hay que notar que estas cifras son sumamente referenciales ya que los tratamientos de cada paciente tienen duraciones distintas de acuerdo a la dolencia específica de cada uno. Es importante notar que sólo el 25% de los encuestados visitó la consulta dental 1 vez, lo que apunta a que un menor porcentaje fue a realizar un presupuesto y no se realizó el tratamiento. Por lo tanto, el segmento objetivo en general no “vitrinea” al buscar proveedores de salud bucal, ya que por el tiempo que le dedica a realizar el presupuesto se decide a atenderse en esa misma consulta.

Gráfico 20 – Especialista que atendió al paciente



Era de esperar que las personas se atendieran por un Odontólogo General por la gran amplitud de procedimientos que puede realizar este médico. Sin embargo, es importante notar la demanda por Ortodoncistas y Periodoncistas, lo que incidirá en las horas de trabajo que estos especialistas deberán tener en las consultas propias de la red. Además, es imperativo que cada consulta tenga por lo menos 1 Odontólogo General, ya que en cualquiera de los casos si no pudiese tratar alguna dolencia específica, éste lo puede derivar a otro especialista. Es decir, el Odontólogo General sería el primer paso para entregar un diagnóstico a cada paciente que se atendiera.

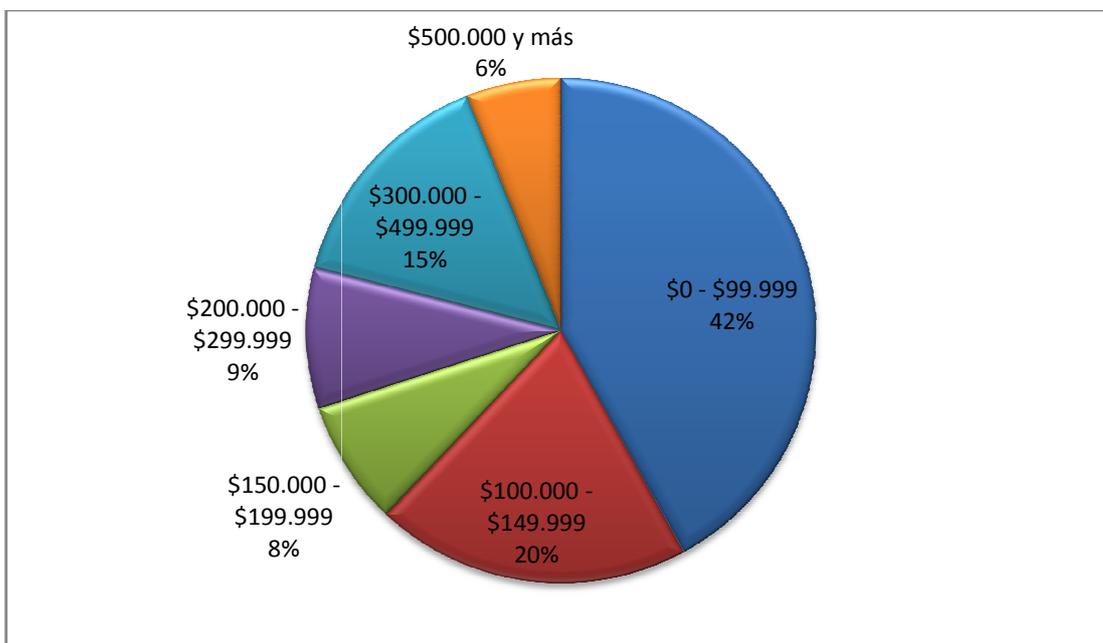
Gráfico 21 - ¿Cómo llegó a la consulta?



La importancia que tienen los convenios con empresas es evidente, por lo que se deberá prestar atención a conseguir convenios con empresas que estén cercanas a las consultas. De esta forma, los empleados tendrán algún incentivo de atenderse en la red ya que su ubicación les conviene.

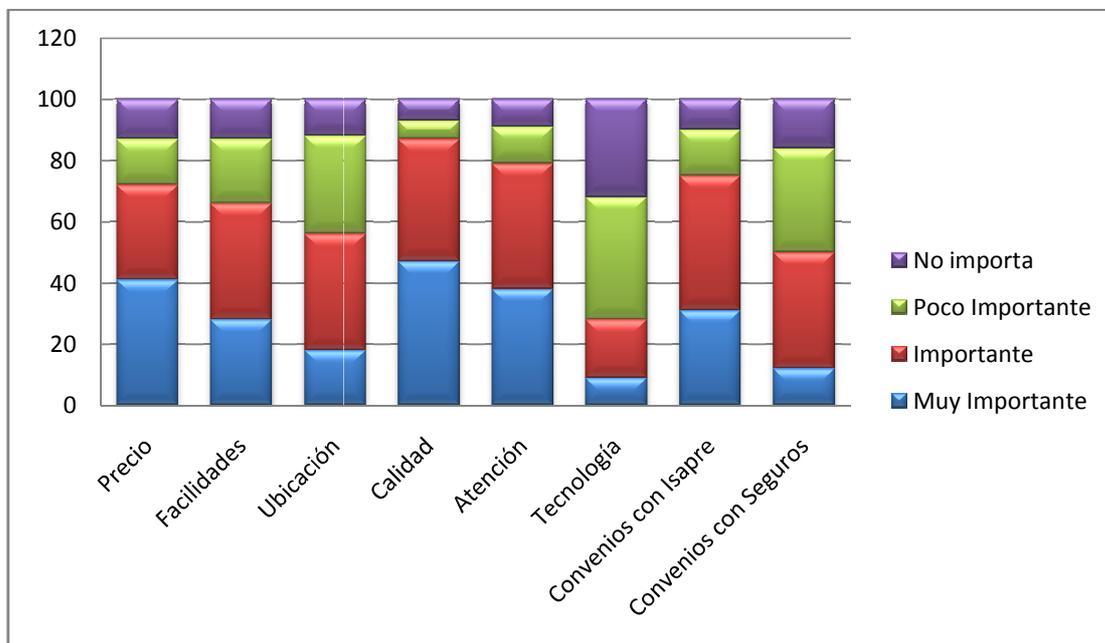
Por otra parte, las recomendaciones de amigos y familiares es evidentemente un factor importante a considerar. En general, no se aprovecha en demasía esta forma de publicidad y por ende existe un potencial que se podría explotar. Se podría crear algún tipo de promoción en que un paciente reciba un descuento al recomendar otra persona a la consulta, y el descuento podría ser proporcional al número de personas recomendadas.

Gráfico 22 – Gasto anual promedio en salud bucal



Según el Ministerio de Salud el presupuesto destinado a salud del segmento C2 es de \$107.600 mensual y para el segmento C3 es alrededor de \$58.860. Las cifras que muestra el gráfico anterior se refiere específicamente a la salud bucal, por lo tanto es lógico que sea una cifra menor. Es importante notar que la mayoría de los encuestados (42%) manifestó gastar alrededor de \$0 a \$99.000 anuales en salud bucal, por lo que se deberán fijar los precios por el lado bajo de los que existen actualmente en el mercado.

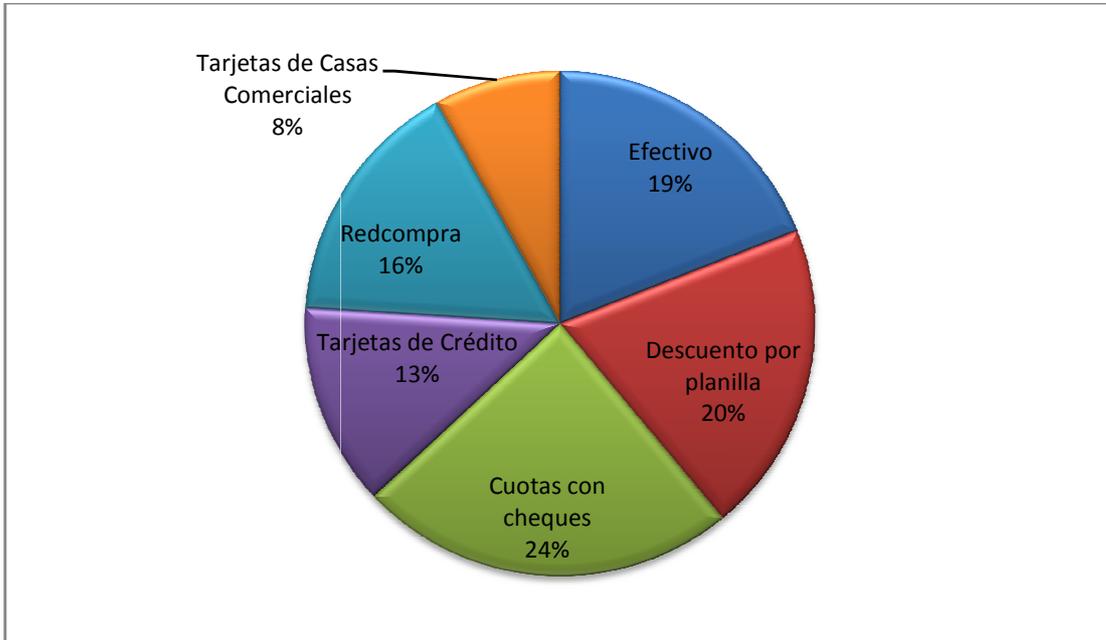
Gráfico 23 – Características de una consulta dental y su importancia para los encuestados



La calidad es un factor primordial para los encuestados, seguido por los convenios con Isapre y el Precio. El caso de los convenios con la Isapre lamentablemente es sólo un paradigma de los clientes, ya que si cotizaran en otras consultas dentales probablemente encontrarían un presupuesto más económico y tendrían facilidades de pago. Lamentablemente, esta es la ventaja de las Isapres que pueden usar su nombre para promocionar ciertas consultas que tengan convenios, pero sin explicar detalladamente la validez de esos beneficios.

Por otra parte, se ve que la tecnología no es un factor relevante, como tampoco lo es los convenios con seguros. Ahora, dado que los seguros que tienen cobertura dental no han estado en el mercado durante un tiempo largo, no se puede descartar a futuro conseguir convenios con estas empresas aseguradoras. El factor tecnología probablemente se explica a través de la inexperiencia del paciente en reconocer instrumentos de alta tecnología. Por lo tanto, tal como se creía desde un comienzo, no será necesario invertir en equipos de tecnología de punta. Esto no quiere decir sin embargo que los equipos e instrumentos a incluir en las consultas sean antiguos u obsoletos.

Gráfico 24 – Formas de pago preferidas por los encuestados



La documentación de un tratamiento con cheques es la alternativa más popular como forma de pago, ya que probablemente es la más sencilla. Pagar en efectivo a través de un sistema de descuento por planilla también son opciones interesantes, y por lo tanto si es que las empresas con quienes se espera negociar un convenio lo permiten, se debería ver una forma de habilitar este sistema de pago.

Redcompra y tarjetas de crédito a pesar de ser menos populares, también parecen ser vías posibles de pago. Por lo tanto, no es completamente seguro que no se incluyan estas formas de pago. Por último, las tarjetas de casas comerciales no son de gran preferencia por los encuestados pero se cree que es porque la habilitación de estas tarjetas para pagar atenciones médicas no lleva mucho tiempo en el mercado. Se espera que a medida que las personas se familiaricen más con este medio de pago, éste tenga una mayor penetración en el mercado.

Gráfico 25 – Forma de hacer reserva de horas para una consulta dental

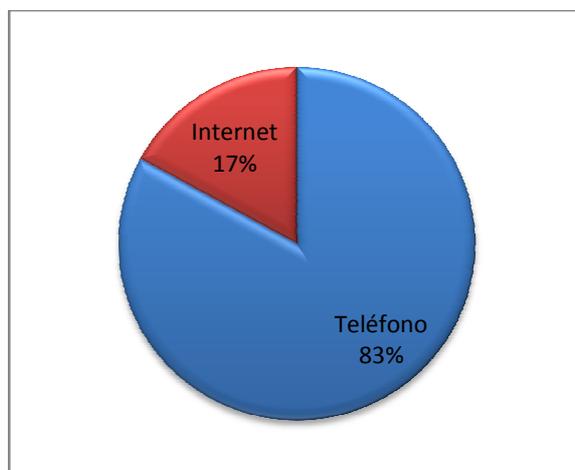
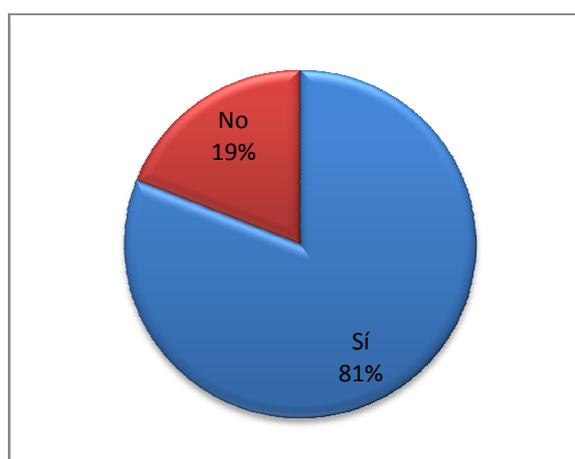
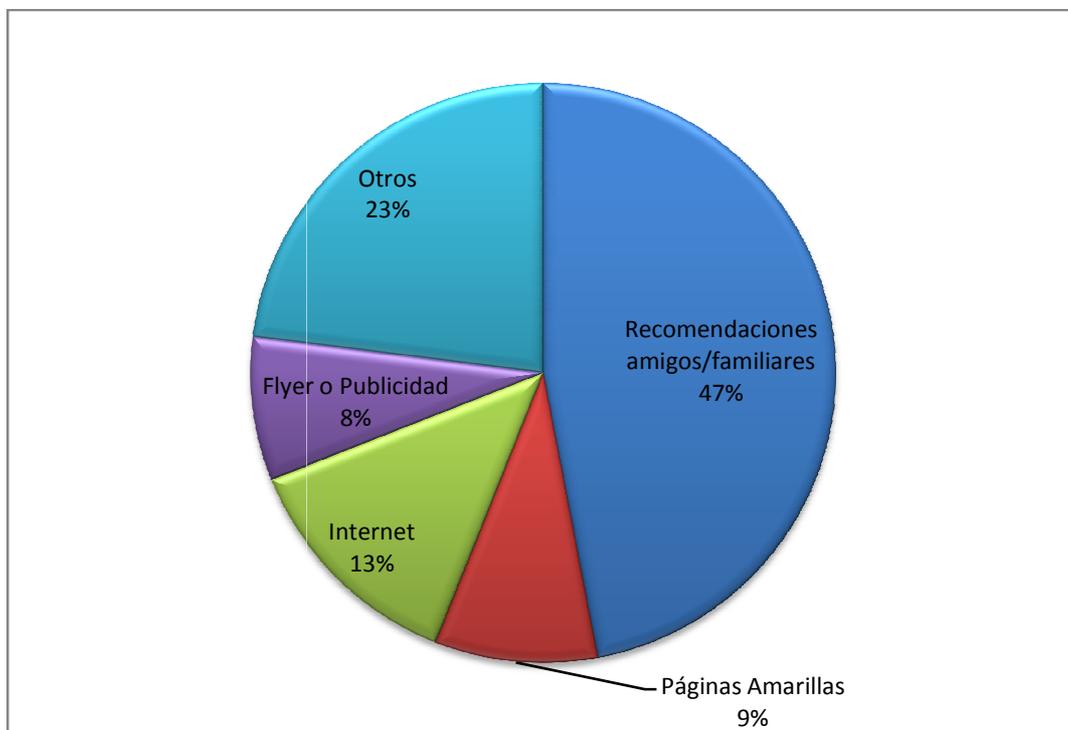


Gráfico 26 - ¿Encuentra importante tener la posibilidad de reservar horas por Internet?



A pesar de que solo el 17% hace sus reservas de horas por Internet actualmente, un 81% encuentra importante tener la posibilidad de hacerlo por este medio. Por lo tanto, se deberá tomar en cuenta para el largo plazo ya que en primer lugar se deberán enfocar los esfuerzos en crear nuevos puntos en la red; sean propios o externos.

Gráfico 27 – En general, ¿cómo averigua Ud. sobre consultas dentales?



Tal como se mencionó anteriormente, las recomendaciones por parte de amigos o familiares presentan un importante potencial para conseguir nuevos pacientes. Es imperativo crear algún tipo de promoción o descuento para incentivar a los pacientes a recomendar la red de consultas y de este forma hacer crecer el negocio.

Por otra parte, el ítem “Otros” corresponde en su mayor parte a convenios con empresas. En el rubro de la salud las empresas también son una vía interesante para poder atraer a nuevos clientes ya que éstos no sólo irían por su cuenta, si no que también significaría que su familia también probablemente se atiende en la red de consultas dentales.

CAPITULO 4 ANÁLISIS DEL MEDIO EXTERNO E INTERNO

4.1 ANÁLISIS DEL MEDIO EXTERNO

4.1.1 INTENSIDAD DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

A pesar de que sólo un segmento de los centros dentales existentes en la ciudad de Santiago son competidores directos de esta iniciativa, tal como se mencionó en la Investigación de Mercado, no se pueden descartar todos los demás. Además, el número de consultas dentales es sin duda al mayor que el estimado de esta investigación lo que muestra una saturación de estos establecimientos en ciertas comunas como Providencia o Santiago. Esto se debe a que existen muchas consultas dentales que no cuentan con los medios necesarios para realizar publicidad en Internet o en las Páginas Amarillas.

Por lo tanto la rivalidad entre competidores es alta.

4.1.2 AMENAZA DE SUSTITUCIÓN

La relación del paciente con su doctor es importante y tiene directa relación con la amenaza de sustitución. Es decir, si un paciente lleva mucho tiempo tratándose con un médico lo más probable es que no cambie de consulta ni de especialista. Por lo tanto, en el caso de la red de consultas la amenaza de sustitución está definida por los 2 tipos de consulta. Las consultas externas de la red probablemente tengan una relación de largo de plazo con sus pacientes, y por lo tanto en este caso la fuerza de la amenaza de sustitución sea baja. En cambio, las consultas dentales que sean propias de la red son nuevas, y tendrán que establecer estos lazos con los clientes a futuro.

En conclusión la amenaza de sustitución es media-baja.

4.1.3 AMENAZA DE NUEVOS PARTICIPANTES

La instalación de una consulta dental requiere de un monto de capital bastante elevado para poder conseguir el inmueble y equiparlo con todos los instrumentos necesarios para que un dentista pueda realizar su labor. Sin embargo, los médicos se asocian y se endeudan para montar sus propias consultas convirtiéndose en potenciales competidores de la red.

Ahora, los nuevos participantes tienen que atraer a pacientes que pueden ser los que ya se están atendiendo en alguna consulta en particular. En ese caso, el costo de cambio para el paciente depende directamente con el tiempo que lleva atendiendo con un médico específico. En general, los pacientes al elegir a un dentista tienden a seguir atendiendo en esa misma consulta.

Es decir, la amenaza de nuevos participantes es media-baja.

4.1.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

En este negocio se tiene 2 proveedores: los dentistas y los proveedores de materiales para los médicos. En el caso de los dentistas también existen 2 subgrupos: los que trabajan para consultas dentales propias de la red y los que trabajan en las consultas externas. Los contratos para los dos tipos de profesionales estarán dados por previas negociaciones y por lo tanto no se espera tener inconvenientes en esta actividad.

Por otra parte, existen varios proveedores en la ciudad de Santiago tales como Exprodental y Dental Guzmán quienes tienen precios de lista para todos sus productos. En caso de que se realicen compras por un monto alto, estas empresas entregan descuentos o una “atención” para fidelizar a sus clientes. Con el apoyo de la Gerencia de la empresa estos descuentos se podrán negociar de manera óptima y al tener la posibilidad de cambiar de proveedor, la red de consultas dentales no estaría amenazada por su proveedor en cualquier momento.

Por lo tanto el poder de negociación de los proveedores es medio bajo.

4.1.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

Los clientes al hacer su presupuesto para cualquier tratamiento después del diagnóstico pueden rechazarlo o aceptarlo. En el caso de rechazarlo, no es posible una negociación en cuanto a precios ya que cada centro o consulta dental tiene aranceles, que a pesar de que puedan tener convenios o descuentos con ciertas instituciones, que sin duda son fijos. Además, con los resultados de la encuesta a dentistas que afirma que el 63% de los pacientes realiza su tratamiento después de un diagnóstico se puede inferir que lo más probable es que ya estando en una consulta se atiendan ahí.

Por lo tanto, el poder de negociación de los clientes es bajo.

4.1.6 CONCLUSIÓN DE PRINCIPALES OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

La principal debilidad de la empresa es que tiene que competir con una amplia oferta de centros dentales en la ciudad de Santiago. Sin embargo, dado a que la demanda por salud bucal actualmente no está satisfecha, la empresa debiese concentrar sus esfuerzos en ofrecer un servicio de primera a precios razonables para retener a los clientes que visitan la red, y además captar la mayor parte de los familiares, amigos y conocidos de todos los pacientes.

En cuanto a los proveedores y clientes, éstos no tienen un alto poder de negociación. Los clientes pueden rechazar un presupuesto, pero la investigación de mercado reveló que esto no sucede comúnmente. En el caso específico de los proveedores, será labor de la Gerencia de la empresa mantener precios razonables para poder abastecer a todas las consultas de la red con los materiales e instrumentos necesarios para los dentistas.

4.2 EVALUACIÓN INTERNA

Ubicación Geográfica

Para poder garantizar una demanda razonable, las consultas dentales debieran ubicarse en comunas que tengan demanda insatisfecha. Después cuando la red se expanda, el servicio resultará muy cómodo para los clientes quienes se pueden atender en distintos puntos de la ciudad de Santiago.

Experiencia

Para poder atraer a consultas externas, se debe tener una consulta propia en operación por un tiempo determinado. Sin este paso, las consultas externas no tendrían seguridad de que la empresa es seria, ni los beneficios que existen al tener una organización detrás de la consulta.

Calidad del Servicio

Debido a que se ofrecerá salud bucal en distintos puntos de la red, se deben estandarizar los tratamientos o procesos que realicen los dentistas, de tal forma que los clientes reciban la misma calidad en cualquier punto de la red. Además, se deberá evaluar la satisfacción de los clientes para que la red se convierta en la primera elección en cuanto a salud bucal.

4.2.1 CONCLUSIÓN DE PRINCIPALES FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Las principales fortalezas de la organización son:

- Buena ubicación geográfica
- Constante monitoreo de la calidad del servicio

Sin embargo, la principal debilidad es que la empresa es nueva y se debe contratar personal con experiencia para asegurar un correcto funcionamiento de la red.

CAPITULO 5 PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Este capítulo se dividió en 3 etapas: Puesta en marcha, Crecimiento y Consolidación para una correcta planificación de los recursos humanos.

5.1 ETAPA DE PUESTA EN MARCHA

La etapa Puesta en Marcha tiene una duración de 1 año y contempla la operación de 1 consulta propia de la red. En ésta etapa es importante es llegar a conocer el negocio y se tendrá que hacer énfasis en la promoción, captación de pacientes y profesionales para trabajar en la consulta. A continuación se presenta la estructura de la organización en esta primera etapa:

Figura 28 – Organigrama en etapa Puesta en Marcha



5.1.1 DESCRIPCIÓN DE CARGOS PARA ETAPA DE PUESTA EN MARCHA

Gerente General

Objetivo del Cargo: responsable de la dirección de la organización y elaborar metas y monitorear su cumplimiento

Número de personas: sólo una persona trabaja en este cargo

Funciones principales del cargo:

- Establecer convenios con empresas
- Establecer convenios con proveedores si es posible
- Contratar a personal adecuado para la organización
- Llevar control de los gastos
- Confeccionar plan comercial anual
- Pagar remuneraciones
- Crear e implementar indicadores de gestión
- Crear plan de marketing adecuado para el período
- Crear sitio web que contenga toda la información importante sobre la red

Perfil para el cargo: Ingeniero Comercial o Ingeniero Civil Industrial

Dentistas

Objetivo del Cargo: diagnosticar y tratar las dolencias dentales que tengan los pacientes que visiten las consultas dentales

Número de personas: variable, con un mínimo de 7 dentistas atendiendo a pacientes en la consulta. Considerando los especialistas que visitaron los clientes potenciales se debería contar con: 3 Odontólogos Generales, 2 Ortodoncista, 1 Endodoncista y 1 Periodoncista.

Funciones principales del cargo:

- Recibir al paciente y hacer un diagnóstico
- Explicar el diagnóstico y las opciones de tratamiento que tiene
- Realizar los procedimientos necesarios para realizar el tratamiento al paciente
- Informar al paciente cuando debería ser su próxima visita a la consulta

Perfil para el cargo: Dentistas con y sin especialización de la Universidad de Chile. Los dentistas sin especialización pueden ejercer como Odontólogos Generales.

Asistentes Dentales

Objetivo del Cargo: dar asistencia a cualquier requerimiento que tenga el dentista durante y fuera de la atención de pacientes

Número de personas: 7 personas

Funciones principales del cargo:

- Recibir al paciente en el box de atención
- Asistir al dentista
- Mantención de la limpieza en el box durante cada jornada
- Tomar radiografías
- Tomar fotos

Perfil para el cargo: Técnico en asistente dental sin experiencia

Recepcionista

Objetivo del Cargo: ser el intermediario entre el paciente y el dentista y realizar labores administrativas de la consulta

Número de personas: durante esta etapa sólo se necesitará a 1 persona

Funciones principales del cargo:

- Recibir a los pacientes

- Informar a dentistas llegada de pacientes
- Explicar presupuesto a pacientes
- Agendar y confirmar las horas de los pacientes
- Recibir pago de los tratamientos y explicar formas de pago
- Creación o entrega de ficha de ingreso para cada paciente para el dentista

Perfil para el cargo: Secretariado computacional con 2 años de experiencia mínima.

Personal de Aseo

Objetivo del Cargo: Mantener el orden, limpieza y salubridad de la consulta.

Número de personas: sólo una persona trabaja en este cargo durante esta etapa.

Funciones principales del cargo:

- Limpiar todas las dependencias de la consulta
- Reponer artículos del baño
- Ordenar sala de espera

Perfil para el cargo: Experiencia mínima 2 años

Contador

Objetivo del Cargo: realizar la contabilidad de la organización

Número de personas: sólo una persona ocupa este cargo

Funciones principales del cargo:

- Realizar y revisar toda la contabilidad de la consulta
- Realizar y revisar toda la contabilidad de cada dentista
- Controlar los gastos administrativos
- Preocuparse de la facturación
- Llevar un control de las finanzas del negocio

Perfil para el cargo: Contador auditor con 2 años mínimo de experiencia

5.1.2 REMUNERACIONES EN ETAPA DE PUESTA EN MARCHA

A continuación se incluye el detalle del sueldo de cada cargo en la organización:

Tabla 7 – Remuneraciones en etapa de Puesta en Marcha

	Sueldo mensual (\$)	Número de personas	Total (\$)
Gerente General	700.000	1	700.000
Asistente Dental	250.000	7	1.750.000
Recepcionista	240.000	1	240.000
Personal de Aseo	150.000	1	150.000
Contador	70.000	1	70.000

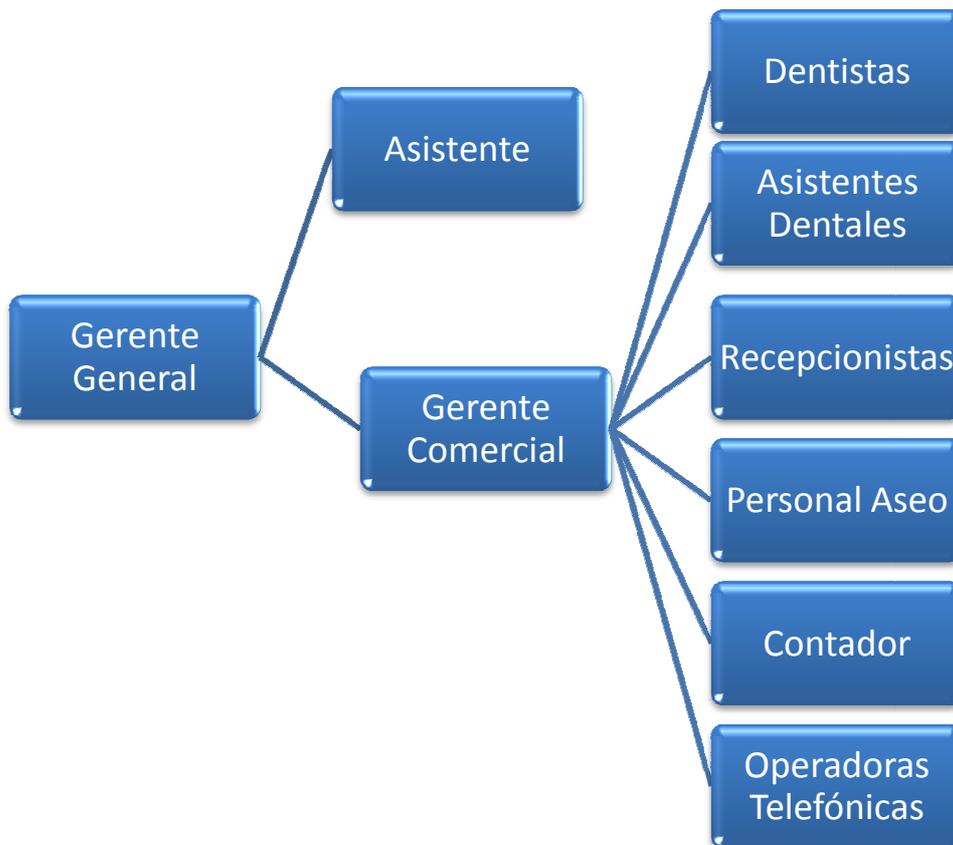
En cuanto al sueldo para los dentistas, se debe tomar en consideración los resultados de la investigación de mercado. Tal como se mencionó anteriormente si

el precio de los procedimientos dentales está fijado por los aranceles recomendados por el Colegio de Dentistas en general el médico recibe un 33%. Sin embargo, dado a que la organización tendrá los precios fijados a una fracción de los aranceles el dentista recibirá un 43% de los tratamientos que realice durante un mes.

5.2 ETAPA DE CRECIMIENTO

La etapa de crecimiento tiene contemplado la creación de una nueva consulta propia de la red, y la incorporación de 2 consultas externas. Es decir, en la red de consultas estarían operando 4 centros dentales en total. Este período tiene una duración de 2 años aproximadamente. A continuación se presenta el organigrama apropiado para esta etapa:

Figura 29 – Organigrama en etapa de Crecimiento



5.2.1 DESCRIPCIÓN DE CARGOS PARA ETAPA DE CRECIMIENTO

Gerente General

Objetivo del Cargo: Definir metas y lograr que se cumplan a nivel del negocio en general

Número de Personas: sólo una persona ocupa este cargo

Funciones principales del cargo:

- Establecer convenios con empresas en conjunto con el Gerente Comercial
- Establecer convenios con proveedores si es posible
- Contratar a personal adecuado para la organización
- Llevar control de los gastos
- Pagar remuneraciones
- Crear e implementar indicadores de gestión
- Establecer contratos con los dentistas y con las consultas externas en conjunto con el Gerente Comercial

Perfil para el cargo: Ingeniero Comercial o Ingeniero Civil Industrial

Asistente

Objetivo del Cargo: asistir al Gerente General para facilitar su labor y el cumplimiento de las metas del negocio

Número de Personas: sólo una persona ocupa este cargo

Funciones principales del cargo:

- Mantener agenda de Gerente General
- Responder llamados telefónicos
- Asistir al Gerente General

Perfil para el cargo: Secretariado Computacional con 2 años de experiencia

Gerente Comercial

Objetivo del Cargo: crear un correcto plan comercial de acuerdo a las necesidades de los pacientes y dentistas

Número de Personas: sólo una persona ocupa este cargo

Funciones principales del cargo:

- Definir convenios con empresas
- Estudiar convenios con otro tipo de instituciones tales como los programas de prevención para colegios
- Crear una estrategia apropiada de marketing (precio y promoción)
- Atraer a consultas externas y tener reuniones con estas para ofrecerlas la oportunidad de incorporarse al conglomerado
- Mantener sitio web de la red de consultas actualizado

Perfil para el cargo: Ingeniero Comercial

Dentistas

Objetivo del Cargo: diagnosticar y tratar las dolencias dentales que tengan los pacientes que visiten las consultas dentales

Número de personas: variable, 14 personas como mínimo (7 dentistas por consulta). Considerando los especialistas que visitaron los clientes potenciales se debería contar con: 3 Odontólogos Generales, 2 Ortodoncista, 1 Endodoncista y 1 Periodoncista.

Funciones principales del cargo:

- Recibir al paciente y hacer un diagnóstico
- Explicar el diagnóstico y las opciones de tratamiento que tiene
- Realizar los procedimientos necesarios para realizar el tratamiento al paciente
- Informar al paciente cuando debería ser su próxima visita a la consulta

Perfil para el cargo: Dentistas con y sin especialización de la Universidad de Chile. Los dentistas sin especialización pueden ejercer como Odontólogos Generales.

Asistentes Dentales

Objetivo del Cargo: dar asistencia a cualquier requerimiento que tenga el dentista durante y fuera de la atención de pacientes

Número de personas: 14 personas (1 por cada dentista en la consulta)

Funciones principales del cargo:

- Asistir al dentista
- Mantención de la limpieza en el box durante cada jornada
- Tomar radiografías
- Tomar fotos

Perfil para el cargo: Técnico en asistente dental sin experiencia

Recepcionistas

Objetivo del Cargo: ser el intermediario entre el paciente y el dentista y realizar labores administrativas de la consulta

Número de Personas: 4 recepcionistas, 1 para cada consulta

Funciones principales del cargo:

- Recibir a los pacientes
- Informar a dentistas llegada de pacientes
- Explicar presupuesto a pacientes
- Recibir pago de los tratamientos y explicar formas de pago
- Creación o entrega de ficha de ingreso para cada paciente para el dentista

Perfil para el cargo: Secretariado computacional con 2 años mínimo de experiencia

Personal de Aseo

Objetivo del Cargo: Mantener el orden, limpieza y salubridad de la consulta.

Número de personas: 4 personas, una persona por consulta.

Funciones principales del cargo:

- Limpiar todas las dependencias de la consulta
- Reponer artículos del baño
- Ordenar sala de espera

Perfil para el cargo: Experiencia mínima 2 años

Contador

Objetivo del Cargo: realizar la contabilidad de la organización

Número de personas: sólo una persona ocupa este cargo

Funciones principales del cargo:

- Realizar y revisar toda la contabilidad de la consulta
- Realizar y revisar toda la contabilidad de cada dentista
- Controlar los gastos administrativos
- Preocuparse de la facturación
- Llevar un control de las finanzas del negocio

Perfil para el cargo: Contador auditor con 2 años mínimo de experiencia

Operadora telefónicas

Objetivo del Cargo: atender los llamados de los pacientes para la toma de horas además de la confirmación de las mismas

Número de Personas: sólo una persona ocupa este cargo

Funciones principales del cargo:

- Recibir los llamados de los pacientes y tomar horas o atender cualquier consulta que tenga la persona
- Confirmar las horas antes de tiempo
- Explicar formas de pago o forma de efectuar el presupuesto antes de realizarse un tratamiento
- Informar los distintos puntos en la red a los clientes para ver cual más le acomoda al paciente

Perfil para el cargo: Secretariado computacional con 2 años de experiencia en atención a clientes

5.2.2 REMUNERACIONES EN ETAPA DE CRECIMIENTO

Durante la etapa de crecimiento las remuneraciones serán las siguientes:

Tabla 8 – Remuneraciones en etapa de Crecimiento

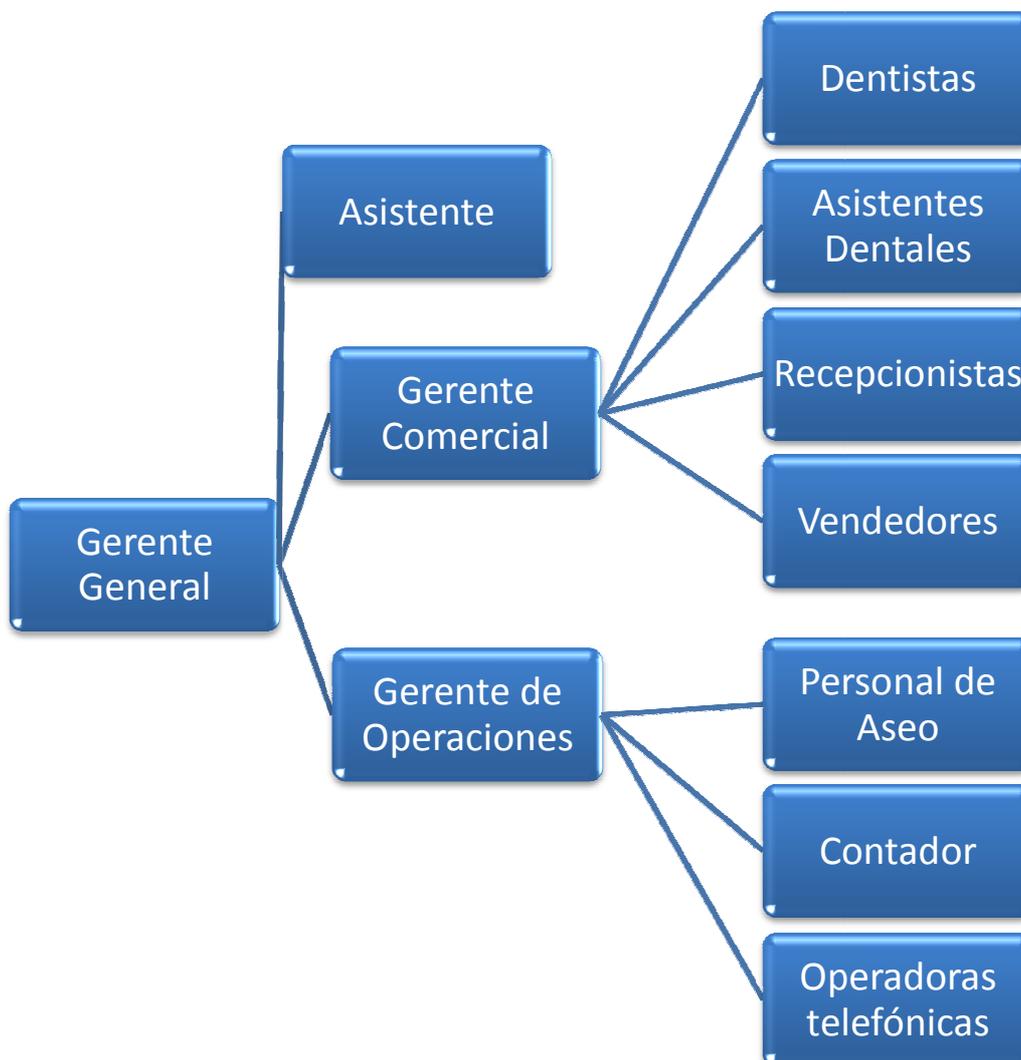
	Sueldo mensual (\$)	Número de personas	Total
Gerente General	900.000	1	900.000
Asistente Gerencia	300.000	1	300.000
Gerente Comercial	700.000	1	700.000
Asistente Dental	250.000	14	3.500.000
Recepcionista	280.000	2	560.000
Personal de Aseo	150.000	2	300.000
Contador	100.000	1	100.000
Operadoras telefónicas	230.000	1	230.000

Los dentistas seguirán recibiendo el 43% de los aranceles cobrados al paciente.

5.3 ETAPA DE CONSOLIDACIÓN

La última etapa de consolidación tiene una duración de 3 años y contempla la apertura de 2 nuevas consultas propias de la red y la incorporación de 3 consultas externas. Es decir, en el conglomerado de consultas existirán 9 centros dentales en total. A continuación se presenta la estructura organizacional de la red para esta etapa.

Figura 30 – Organigrama para la etapa de Consolidación



5.3.1 DESCRIPCIÓN DE CARGOS PARA ETAPA DE CONSOLIDACIÓN

Gerente General

Objetivo del Cargo: Definir metas y lograr que se cumplan a nivel del negocio en general

Número de Personas: sólo una persona ocupa este cargo

Funciones principales del cargo:

- Establecer convenios con empresas en conjunto con el Gerente Comercial
- Establecer convenios con proveedores si es posible
- Contratar a personal adecuado para la organización
- Llevar control de los gastos
- Pagar remuneraciones
- Crear e implementar indicadores de gestión
- Establecer contratos con los dentistas y con las consultas externas en conjunto con el Gerente Comercial

Perfil para el cargo: Ingeniero Comercial o Ingeniero Civil Industrial

Asistente

Objetivo del Cargo: asistir al Gerente General para facilitar su labor y el cumplimiento de las metas del negocio

Número de Personas: sólo una persona ocupa este cargo

Funciones principales del cargo:

- Mantener agenda de Gerente General
- Responder llamados telefónicos
- Asistir al Gerente General

Perfil para el cargo: Secretariado Computacional con 2 años de experiencia mínimo

Gerente Comercial

Objetivo del Cargo: crear un correcto plan comercial de acuerdo a las necesidades de los pacientes y dentistas

Número de Personas: sólo una persona ocupa este cargo

Funciones principales del cargo:

- Definir convenios con empresa
- Estudiar convenios con otro tipo de instituciones tales como los programas de prevención para colegios
- Crear una estrategia apropiada de marketing (precio y promoción)
- Definir a las consultas que sean atractivas para incorporar a la red
- Agendar reuniones para presentarle los beneficios a cada consulta y negociar los contratos para incorporarlas a la red

Perfil para el cargo: Técnico en Administración de Empresas y Marketing con 2 años de experiencia mínimo

Gerente de Operaciones

Objetivo del Cargo: velar por que se cumplan todos los objetivos a nivel operacional de la empresa

Número de Personas: sólo una persona ocupa este cargo

Funciones principales del cargo:

- Establecer convenios con proveedores
- Elaborar un plan de distribución para todos los puntos de la red
- Llevar un control sobre el funcionamiento de cada nueva consulta que se incorpore a la empresa
- Evaluar si la empresa está cumpliendo las metas a nivel operacional

Perfil del cargo: Técnico en administración de empresas con 2 años de experiencia mínima

Dentistas

Objetivo del Cargo: diagnosticar y tratar las dolencias dentales que tengan los pacientes que visiten las consultas dentales

Número de personas: variable, con un mínimo de 28 dentistas (7 dentistas por consulta). Considerando los especialistas que visitaron los clientes potenciales se debería contar con: 3 Odontólogos Generales, 2 Ortodoncista, 1 Endodoncista y 1 Periodoncista.

Funciones principales del cargo:

- Recibir al paciente y hacer un diagnóstico
- Explicar el diagnóstico y las opciones de tratamiento que tiene
- Realizar los procedimientos necesarios para realizar el tratamiento al paciente
- Informar al paciente cuando debería ser su próxima visita a la consulta

Perfil para el cargo: Dentistas con y sin especialización de la Universidad de Chile. Los dentistas sin especialización pueden ejercer como Odontólogos Generales.

Asistentes Dentales

Objetivo del Cargo: dar asistencia a cualquier requerimiento que tenga el dentista durante y fuera de la atención de pacientes

Número de personas: 28 personas (1 por cada dentista en la consulta)

Funciones principales del cargo:

- Asistir al dentista
- Mantención de la limpieza en el box durante cada jornada
- Tomar radiografías
- Tomar fotos

Perfil para el cargo: Técnico en asistente dental sin experiencia

Recepcionistas

Objetivo del Cargo: ser el intermediario entre el paciente y el dentista y realizar labores administrativas de la consulta

Número de Personas: 4 recepcionistas, 1 para cada consulta

Funciones principales del cargo:

- Recibir a los pacientes
- Informar a dentistas llegada de pacientes
- Explicar presupuesto a pacientes
- Recibir pago de los tratamientos y explicar formas de pago
- Creación o entrega de ficha de ingreso para cada paciente para el dentista

Perfil para el cargo: Secretariado computacional con 2 años mínimo de experiencia

Vendedores

Objetivo del Cargo: visitar empresas, conjuntos habitacionales y consultas independientes para intentar establecer convenios

Número de Personas: 2 personas

Funciones principales del cargo:

- Tener reuniones con empresas, conjuntos habitacionales y consultas independientes
- Explicar beneficios asociados a unirse a la red a las consultas independientes
- Apoyar al Gerente Comercial en cualquier actividad que necesitase

Perfil para el cargo: personas que tengan 2 años de experiencia mínima en ventas, que no necesariamente sean profesionales de cualquier índole

Personal de Aseo

Objetivo del Cargo: Mantener el orden, limpieza y salubridad de la consulta.

Número de personas: 4 personas, una persona por consulta.

Funciones principales del cargo:

- Limpiar todas las dependencias de la consulta
- Reponer artículos del baño
- Ordenar sala de espera

Perfil para el cargo: Experiencia mínima 2 años

Contador

Objetivo del Cargo: realizar la contabilidad de la organización

Número de personas: sólo una persona ocupa este cargo

Funciones principales del cargo:

- Realizar y revisar toda la contabilidad de la consulta
- Realizar y revisar toda la contabilidad de cada dentista
- Pagar impuestos
- Controlar los gastos administrativos
- Preocuparse de la facturación
- Llevar un control de las finanzas del negocio

Perfil para el cargo: Contador auditor con 2 años mínimo de experiencia

Operadora telefónicas

Objetivo del Cargo: atender los llamados de los pacientes para la toma de horas además de la confirmación de las mismas

Número de Personas: 2 personas

Funciones principales del cargo:

- Recibir los llamados de los pacientes y tomar horas o atender cualquier consulta que tenga la persona
- Confirmar las horas antes de tiempo
- Explicar formas de pago o forma de efectuar el presupuesto antes de realizarse un tratamiento
- Informar los distintos puntos en la red a los clientes para ver cual más le acomoda al paciente

Perfil para el cargo: Secretariado computacional con 2 años de experiencia en atención a clientes

5.3.2 REMUNERACIONES EN ETAPA DE CONSOLIDACIÓN

Las remuneraciones durante la etapa de Consolidación se detallan a continuación:

Tabla 9 – Remuneraciones en etapa de Consolidación

	Sueldo mensual (\$)	Número de personas	Total
Gerente General	1.300.000	1	1.300.000
Gerente Comercial	900.000	1	900.000
Gerente de Operaciones	400.000	1	400.000
Asistente Dental	250.000	28	7.000.000
Recepcionista	300.000	4	1.200.000
Vendedores	180.000	2	360.000
Personal de Aseo	150.000	4	600.000
Contador	130.000	1	130.000
Operadores telefónicas	230.000	2	460.000

Ahora, tal como en las 2 etapas anteriores los dentistas seguirán recibiendo el 43% del arancel pagado por los dentistas por atenderse con ellos.

5.4 CONCLUSIONES

Dividir el plan de Recursos Humanos en 3 etapas simplificó la planeación en cuanto a los empleados a contratar para que se llevara a cabo el proyecto de manera exitosa. Es importante notar que en la primera etapa considerada se necesita solamente 1 persona a nivel gerencial por la simpleza de la empresa, y más adelante se diversifica este nivel de la empresa. De esta forma, se ahorran costos fijos que serían innecesarios durante la primera etapa del período de evaluación.

Por otra parte, la única remuneración compleja del proyecto es el de los dentistas, ya que dado a que reciben un salario variable se optó por tener esta modalidad en el proyecto.

CAPITULO 6 PLAN OPERACIONAL

El Plan Operacional se divide en 3 etapas: Puesta en Marcha, Crecimiento y Consolidación. A continuación se detalla cada una de las actividades por parte de los recursos humanos en cada etapa.

6.1 ETAPA DE PUESTA EN MARCHA

6.1.1 ACTIVIDADES DE GERENCIA GENERAL

El Gerente General deberá en primer lugar deberá montar la consulta después de haber adquirido todos los equipos, materiales e instrumentos para que los dentistas puedan realizar su labor. Luego deberá buscar establecer convenios con las empresas y conjuntos habitacionales del sector donde se ubique la primera consulta. Primero se deberá evaluar que empresas son atractivas, y luego proceder a visitar estas organizaciones y realizar una presentación para explicar los beneficios de atenderse en la consulta dental.

Por otra parte, deberá implementar y monitorear el plan de Marketing que se especifica en el Plan Comercial. Esto incluye crear el sitio web, material publicitario y merchandising para las reuniones con las empresas. Además, debe monitorear el funcionamiento del sistema de recomendaciones que se implementará para que los pacientes refieran a sus familiares o amigos a la consulta.

Más aún, el Gerente General deberá contratar el personal adecuado para la organización y pagar las remuneraciones. Para poder contratar a los dentistas el Gerente General deberá tomar en cuenta la especialidad, años de experiencia, institución donde estudió, nacionalidad, etc. Cada factor influye en el salario que debe recibir el profesional por sus servicios. Ahora, dado su perfil también deberá crear indicadores de gestión o metas comerciales para evaluar el crecimiento de la empresa y su correcto funcionamiento.

Además, el Gerente General deberá establecer algún convenio con un centro de radiología especializado, donde se puedan atender los pacientes de la consulta que tengan necesidades más específicas tal como los tratamientos de Ortodoncia.

6.1.2 ACTIVIDADES EN LA CONSULTA

En primer lugar, los pacientes llegan a la consulta por una previa toma de hora por teléfono a través de la Recepcionista. Al momento de llegar a la consulta, el paciente anuncia a la Recepcionista quien es y con que dentista tiene una cita.

El Asistente Dental recibe al paciente y lo lleva al box de atención donde se encuentra el dentista. Posteriormente, el médico procede a realizar el diagnóstico

o realizar el tratamiento acordado con el paciente. El Asistente Dental estará en el box de atención apoyando al médico en cualquier forma que necesite. Los tratamientos a ofrecer sin duda dependerán de la especialidad que tenga el dentista.

Después de que el paciente se atiende en el box, vuelve a la recepción y hace pago de su tratamiento. Esto se puede realizar con distintas formas de pago las cuales tiene acordadas después de realizar el tratamiento.

El Personal de Aseo sólo llegará a la consulta después de que los médicos y la recepcionista hayan dejado el lugar. En ese momento, el personal de aseo procederá a limpiar todos los boxes y la recepción de tal forma que queden preparadas para el día siguiente.

El contador debe estar al tanto de los ingresos y gastos de la consulta, y deberá realizar informes que deberá el Gerente General. Esto le servirá a la Gerencia General para una correcta gestión de la consulta y la creación de indicadores de gestión y metas comerciales. Por otra parte, el Contador deberá realizar la Contabilidad de la empresa e indicar los problemas que existan, recomendar una dirección a seguir para mejorar los ingresos.

6.2 ETAPA DE CRECIMIENTO

6.2.1 ACTIVIDADES GERENCIA GENERAL

Aparte de realizar las mismas actividades que realiza en la etapa de Puesta en Marcha, se deben considerar otras nuevas. En primer lugar, deberá tener reuniones con el Gerente Comercial para evaluar que consultas externas son atractivas para que se unan a la red de consultas. Al tener éstas definidas, con la ayuda de los dentistas deberán fijar normas y procedimientos estandarizados para todas las consultas. De esta forma, los pacientes podrán visitar cualquier punto de la red y recibir el mismo servicio.

Por otra parte, deberá negociar convenios con los proveedores de los materiales para obtener descuentos en la compra de insumos. Averiguaciones preliminares con ciertos proveedores como Exprodental y Dental Guzmán indican que se ofrecen descuentos por el monto de la compra, y no necesariamente por el número de ítems. Ahora, considerando el tamaño de la red en esta etapa se podrán establecer descuentos con estas empresas.

6.2.2 ACTIVIDADES GERENCIA COMERCIAL

La Gerencia Comercial deberá tener reuniones regularmente con la Gerencia General para evaluar el funcionamiento de plan de Marketing.

Además, deberá apoyar a la Gerencia General en cuanto a la negociación de convenios con las empresas y los conjuntos habitacionales que se consideren apropiados. El Gerente Comercial también podría estudiar otros servicios promocionales que entregara la red tales como planes de prevención para colegios del sector.

Por otra parte, el Gerente Comercial también deberá apoyar al Gerente General para incorporar consultas externas a la red. Cualquiera de los 2 puede realizar las presentaciones en las consultas independientes y explicar en que consiste el negocio, incluyendo los términos del contrato.

Debido a que la calidad del servicio es un factor primordial para los clientes, el Gerente Comercial deberá crear un sistema de medición de este factor en las distintas consultas. De esta forma, se podrá identificar si el paciente está satisfecho con el servicio y si se necesitan mejoras. En este último caso, las mejoras deben ser discutidas con el Gerente General, y posteriormente deben monitorear el éxito de las acciones tomadas.

Por último, deberá mantener el sitio web actualizado con todos los servicios nuevos que se tengan cada vez que se incorpora otra consulta dental a la red (propia o externa).

6.2.3 ACTIVIDADES EN LA CONSULTA

Las actividades en la consulta no varían mucho a excepción de las Recepcionistas que en esta etapa no estarán a cargo de la toma y confirmación de horas. Las operadoras telefónicas estarán encargadas de este servicio para los pacientes.

6.3 ETAPA DE CONSOLIDACIÓN

6.3.1 ACTIVIDADES DE GERENCIA GENERAL

Las actividades de la Gerencia General no varían mucho a las que debe realizar en la etapa de Crecimiento. Por lo tanto, se deben seguir efectuando las mismas actividades además de tener reuniones regularmente con el Gerente de Operaciones.

6.3.2 ACTIVIDADES GERENCIA COMERCIAL

La Gerencia Comercial deberá realizar todas las actividades de la etapa de Crecimiento, pero se añadirán un par más.

En primer lugar, el Gerente Comercial deberá tener reuniones con los vendedores quienes tendrán como objetivo visitar las consultas dentales independientes que se desee incluir en la red y con las empresas y conjuntos habitacionales donde se

espera establecer convenios. El deberá coordinar las reuniones con estas organizaciones, y entregar un itinerario para cada vendedor donde le indique la hora y el lugar que debe visitar.

Dado a que la red de consultas tendrá un número de puntos considerable para tender de una forma masiva, el Gerente Comercial debe evaluar si en el Plan de Marketing, y más específicamente en la promoción, se debe incluir publicidad en las Páginas Amarillas o similares.

6.3.3 ACTIVIDADES GERENCIA OPERACIONAL

La Gerencia Operacional debe establecer las relaciones comerciales con los proveedores de la empresa. Entre otras cosas, debe negociar descuentos en la compra de insumos con la empresa, y además manejar la distribución a los distintos puntos de la red.

El Gerente Operacional estará a cargo de la compra de materiales y/o instrumentos y su entrega a todas las consultas que pertenecen a la red. En caso de que la red haya crecido más de lo presupuestado durante esta etapa, se podría evaluar la posibilidad de importar directamente los materiales para los dentistas. Estos pasos deberán ser discutidos con la Gerencia General, además de evaluar el correcto funcionamiento de la red. Como resultado de las reuniones, se deben evaluar planes para corregir los problemas que se hayan detectado.

Por otra parte, el Gerente Operacional deberá evaluar la necesidad de un centro de radiología especializado, o si se puede seguir funcionando con convenios con otras empresas particulares.

Por último, el Gerente Operacional tendrá que tener reuniones semanales con el Contador, para evaluar el funcionamiento de la empresa. En caso de que existan falencias, el Gerente Operacional deberá informar y discutir los hechos con el Gerente General para llegar a una resolución pronta.

6.3.4 ACTIVIDADES EN LA CONSULTA

Las actividades en la consulta tal como en la etapa de Crecimiento no varía mucho desde la etapa de Puesta en Marcha. En general, para estas operaciones lo importante es el nivel de calidad que se le ofrece al paciente lo que está siendo evaluado por el Gerente Comercial.

6.4 CONCLUSIONES

Las actividades necesarias por parte de los recursos humanos para llevar a cabo el proyecto se van tornando un poco más sencillas con el apoyo de nuevo personal. El Gerente General es quien sienta las bases para que el proyecto

funciones en las etapas posteriores, pero con el apoyo del Gerente Comercial y el Gerente de Operaciones la red de consultas dentales a pesar de que aumentan los costos fijos de la empresa, también aumentarán los ingresos de la misma.

CAPITULO 7 PLAN COMERCIAL

7.1 PRODUCTO

Salud bucal para pacientes

Cada consulta contaría con 4 especialistas y 3 Odontólogos Generales. Los especialistas serían: 2 Ortodoncistas, 1 Endodoncista y 1 Periodoncista. Esta configuración se determinó considerando los resultados de la encuesta a clientes potenciales en cuanto a que especialista lo atendió en su última visita a una consulta dental. Cada dentista estaría acompañado por un asistente dental para facilitar su labor, y además cada consulta contaría con una recepcionista.

Por lo tanto, el servicio en este caso es la salud bucal distribuida en una red, que serían distintas consultas repartidas en la ciudad de Santiago. La ventaja del servicio es que el paciente se puede atender en cualquier punto de la red lo que es muy útil cuando se trabaja en una comuna y se vive en otra. Esto se puede hacer posible con distintos software que existen en el mercado. Un ejemplo de éstos es VisualDent que es una plataforma que permite tener los expedientes de los pacientes (tratamientos, evolución y radiografías) en línea. Los dentistas pueden poner esta información a disposición a otros dentistas de la red o de otras redes (en este caso el último caso no aplica). Cada consulta ofrecería los servicios de cada especialista lo que incluye un sinfín de tratamientos que tratan distintas dolencias bucales.

Los pacientes realizarán la toma de hora con la recepcionista por teléfono durante la primera etapa del negocio, y luego a través de un Call Center. Esté último se preocupará de confirmar las horas un día antes de la instancia de atención.

Además, el conglomerado contará con equipos de Rayos x para piezas dentales individuales, para asegurar diagnósticos de precisión. En caso de que se necesite una radiografía tal como la panorámica u otro tipo de cefalografía la red contará con convenios con centros de Radiología cercanos a cada consulta para obtener precios preferenciales.

Los tratamientos pueden ser financiados a través de distintas formas de pago. Considerando los resultados de la encuesta a clientes potenciales la red ofrecerá las siguientes formas de pago: efectivo, cheques, descuentos por planilla (dependiendo si hay convenio con la empresa) y tarjetas de crédito y Redcompra.

Red de consultas para Dentistas independientes

Los centros dentales que se unan a la red recibirán los servicios de marketing/captación de clientes, toma/confirmación de horas, cobranza de consultas y Contabilidad.

El Marketing/Captación de clientes se especifica en la sección “Promoción” que se divide en 3 etapas: puesta en marcha, crecimiento y consolidación. Dado a que no tienen tiempo los dentistas para preocuparse por esta componente del negocio, la mayoría de los encuestados manifestó que este era el servicio que más le interesaba. El plan de promoción incluye negociar convenios con empresas, tener presencia en web, crear un sistema de recomendaciones (se beneficia a quien refiere a otro paciente a la red), y crear material publicitario y merchandising entre otras cosas.

Por otra parte, uno de los mayores problemas que tienen los dentistas que trabajan en el sector privado en establecimientos de gran tamaño es que reciben un servicio deficiente en cuanto a la toma y confirmación de horas. La red de consultas tendrá un Call Center donde operadoras telefónicas atenderán los llamados de los pacientes para coordinar horas, y el día antes de la consulta se le recordará al cliente su cita para confirmar la hora al dentista.

La cobranza de las consultas la realizará la recepcionista de cada consulta externa. En casos de que el cliente se le olvide pagar, las operadoras telefónicas deberán contactarse con éste para regularizar su situación.

Por último, los dentistas recibirán el servicio de Contabilidad para sus consultas por el contador propio de la red de consultas. Este servicio se ofrecerá ya que los dentistas encuestados expresaron que les interesaría recibirlo si se unieran a un conglomerado de consultas dentales.

7.2 PRECIO

Precio por servicios dentales

Para poder definir el precio se tiene que tomar en cuenta que de las entrevistas con los dentistas se averiguó que el arancel del Colegio de Dentistas en la mayoría de los casos no se cobra a los pacientes. Para poder apuntar al segmento C2 y C3 se tienen que aplicar un descuento a estos precios referenciales.

Tabla 9 - Precio dado por porcentaje del arancel recomendado por el Colegio de Cirujano Dentistas por tipo de establecimiento

Precios	Megacentros	Clínicas Dentales	Serv. Nac. Salud	Consultas particulares	Consultas particulares periféricas
Precio Normal	60%	70%	Gratis	50-70%	40-50%
Precio Convenio	50%	50%	-		

Fuente: Garda Cid, Daniel Alexander “Plan de Negocios para la expansión de la Corporación de Salud Odontológica a una red de consultas dentales en Santiago”

El porcentaje a cobrar del arancel recomendado por el Colegio de Cirujano Dentistas debe ser mayor a las de las consultas periféricas pues las consultas estarán ubicadas en centros accesibles para los clientes potenciales de cada comuna. Por otra parte, debe ser menor a los porcentajes cobrados en las clínicas o centros dentales que apuntan a el segmento ABC1 el cual bordea el 70% (incluso llega al 100%).

Además, uno de los factores decisivos que motiva a una persona elegir un centro dental en especial son los convenios con Isapre. Estos centros dentales (megacentros) cobran generalmente el 60% del arancel recomendado por el Colegio de Cirujano Dentistas, y por ende el precio a cobrar no puede ser más alto que éste.

Por lo tanto, se estima que el 60% del arancel recomendado por el Colegio de Cirujano Dentistas es apropiado para el segmento C2 y C3. Para las empresas o conjuntos habitacionales que tengan convenios con la red se le aplicará un 5% de descuento a los presupuestos.

Cobro por pertenecer a la red de consultas

La encuesta a dentistas en la investigación de mercado reveló que la disposición a pagar varía entre un 5% a un 50%. Sin embargo, el promedio de toda la muestra fue alrededor de un 10%. Por lo tanto, se cobrará el 10% de los ingresos de las consultas dentales externas por pertenecer a la red. Este cobro incluye todos los servicios que se ofrecen por incorporarse al conglomerado de consultas: Marketing/captación de clientes, toma/confirmación de horas, cobranza de consultas y Contabilidad.

7.3 PROMOCIÓN

Dado a que cada etapa del negocio es muy distinta en cuanto a tamaño y los esfuerzos requeridos, el plan de promoción se dividió en las 3 etapas que tiene contemplado el proyecto: Puesta en Marcha, Crecimiento y Consolidación.

7.3.1 PROMOCIÓN EN ETAPA PUESTA EN MARCHA

Durante esta etapa los esfuerzos de promoción deben estar dirigidos a dar a conocer la consulta a todos los clientes potenciales. Por ende la promoción se divide en 4 partes: Establecer convenios con empresas y edificios/condominios, la creación de un programa recomendación, establecer una buena presencia en Internet, y crear material publicitario. A continuación se revisa cada punto.

Convenios con empresas y edificios/condominios

La investigación de mercado reveló que el 34% de las personas que actualmente se atienden en una consulta dental llegó a ella a través de un convenio con la empresa de un familiar. Por lo tanto, se deben establecer relaciones con las empresas del sector para poder atraer a los empleados de cada firma como también a sus familiares cercanos. El Gerente General de la organización deberá citar reuniones con las empresas más importantes cercanas a la consulta dental y además hará la entrega de folletos y merchandising a los empleados. A pesar de que los folletos son una buena herramienta para dar a conocer los servicios, formas de pago, especialidades ofrecidas, etc. de la consulta, el merchandising hará que retengan el nombre de la empresa por más tiempo.

Ahora, también se deberán fijar reuniones con las juntas de vecinos de conjuntos habitacionales importantes de la zona. Cada edificio o condominio de tamaño considerable tiene una junta de vecinos que se preocupa de fijar los gastos comunes, pagar sueldos a jardineros, etc. y por ende se podría promocionar la consulta dental a través de este organismo para llegar a todos los vecinos. En este caso, también es importante hacer entrega de merchandising y folletos para que los vecinos entiendan mejor las características de la consulta.

Programa de recomendación

Sin duda las recomendaciones de amigos y familiares son la forma más común que tienen los pacientes para llegar a una consulta dental específica. Según la encuesta realizada a los clientes potenciales, el 24% llegó a la consulta donde actualmente se atiende a través de esta forma, y el 47% respondió que esta es la forma más común que tiene para elegir un centro dental.

Por lo tanto, se debe aprovechar este fenómeno y además premiar a los pacientes que den buenas referencias del servicio. Se creará un programa de recomendaciones en el que un paciente que derive a otro a la consulta reciba un descuento en su próximo tratamiento o visita al centro dental.

Presencia en Internet

Como respuesta al 16% de los encuestados que manifestaron que llegaron a su proveedor actual de salud bucal a través de Internet, y que el 13% respondió que era su medio más común para averiguar sobre consultas dentales, se debe establecer una excelente presencia en web.

Durante la investigación de mercado en el levantamiento de número de consultas dentales en la ciudad de Santiago, se pudo confirmar que la mayoría cuenta con sitios web deficientes. Los sitios deben contar con toda la información relevante para invitar al paciente a la consulta: Especialidades, formas de pago, dirección, teléfonos de contacto, fotos de las instalaciones, horarios de atención, etc. El objetivo es incluir toda la información importante de forma clara y ordenada. De

esta forma, se aprovecharán todos los clientes potenciales que investigan sobre proveedores de salud bucal por este medio.

Por otra parte, existen directorios importantes a los que se tendrá que incorporar. Ejemplos de estos son Mercantil.com (directorio de empresas en Latinoamérica), Serviciosmedicos.cl (directorio de servicios médicos varios en Chile), Areadent.cl (directorio de dentistas además de consultas dentales en el país), entre otros. Estos directorio ofrecen una forma sencilla para las personas encontrar información sobre las distintas especialidades y sus funciones, además de tener un directorio de consultas dentales en todas las regiones del país. Esto es sumamente útil cuando no se conoce el nombre de una consulta o sólo se quiere investigar sobre un centro dental cercano al lugar de trabajo o residencia.

Material publicitario y merchandising

El material publicitario y merchandising servirá de apoyo para las reuniones con las juntas de vecinos y las gerencias respectivas de cada empresa con las que se desea establecer convenios.

Tal como se mencionó antes, el material publicitario es más fácil de desechar, pero el merchandising puede ser útil para cada persona. Por ejemplo, lápices para las empresas e imanes para el refrigerador para las juntas de vecinos. De esta forma, el nombre de la empresa (la consulta dental misma) se quedará por más tiempo en la mente de las personas aumentando las probabilidades de que llamen para pedir una hora o averiguar más al respecto.

7.3.2 PROMOCIÓN EN ETAPA DE CRECIMIENTO

Convenios con empresas

Tal como se mencionó anteriormente los convenios con las empresas son la forma más directa de llegar a clientes potenciales. Por lo tanto, en la etapa de crecimiento el Gerente General con la ayuda del Gerente Comercial deben buscar empresas y conjuntos habitacionales que presenten una oportunidad de atraer a más pacientes a la red. Esto tiene que ir apoyado con un material publicitario como un folleto además de la entrega de algún tipo de merchandising para que la marca se quede con los clientes potenciales por más tiempo.

Ahora, en esta etapa se tiene contemplado la adición de 2 consultas externas a la red. Por lo tanto, también se deberán esfuerzos de promoción enfocados a consultas que resulten atractivas para integrar al conglomerado. El Gerente Comercial deberá investigar sobre las consultas existentes en las distintas comunas, e identificar aquellas que se puedan beneficiar al pertenecer a la red pero al mismo tiempo entregando valor a la empresa. Es decir, se espera integrar una consulta que con los servicios ofrecidos pueda crecer para generar beneficios a la empresa. Luego, después de identificar a las consultas que resulten más

interesantes, el Gerente Comercial deberá contactarse con éstas y realizar una presentación explicándole a la persona a cargo los beneficios que recibirían al unirse. Además, se hará entrega de lápices y folletos con tal que retengan el nombre de la empresa por más tiempo, y tal vez si inicialmente declinan unirse en el futuro puedan cambiar de idea.

Sitio web actualizado

El sitio web es sumamente importante para un mercado actual, ya que permite al cliente recibir información antes de visitar la consulta misma. Tal como en la etapa de puesta en marcha, el sitio web deberá ser actualizado regularmente informando a los clientes nuevos convenios con empresas, nuevas formas de pago, o nuevas especialidades en el caso de que existiesen.

Aún más, dado a que la red pasará de ser 1 consulta a 4, se deberá incluir la información de cada nueva consulta incorporada a la red. Entre otras cosas el Gerente General deberá mantener actualizado el sitio web y para cada consulta deberá especificar especialidades, ubicación, fotos, etc.

Al mismo tiempo, al estar listado en directorios de consultas dentales, el Gerente Comercial deberá contactarse con estas empresas para que actualicen la información sobre la red. De esta forma, todas las personas que acceden a estos directorios estarán al día de las distintas ubicaciones que se ofrecen, especialidades, formas de pago, etc.

Sistema de recomendaciones

Tal como se mencionó anteriormente los pacientes confían mucho en las recomendaciones de los familiares y amigos. Por lo tanto, el sistema de recomendaciones deberá seguir funcionando, y deberá ser modificado en caso que fuese necesario. Si los pacientes no están aprovechando este sistema, se deberá crear material publicitario para colocar visiblemente en las consultas con tal de que cada paciente que lo visite esté al tanto de la promoción. Por otra parte, se deberá estudiar si el descuento se mantiene o no dependiendo de la situación en el momento. El Gerente Comercial deberá reunirse con el Gerente General para mantener este sistema funcionando en las mejores condiciones posibles.

Material publicitario y merchandising

Al igual que en la etapa de puesta en marcha se deberán elaborar lápices e imanes que servirán de apoyo a las reuniones del Gerente Comercial con las empresas, conjuntos habitacionales y consultas dentales. Los lápices en este caso servirán para las empresas y los dentistas que puedan unirse a la red, y los imanes serán entregados a los conjuntos habitacionales.

7.3.3 PROMOCIÓN EN ETAPA DE CONSOLIDACIÓN

Convenios con empresas

Este componente del plan de promoción de la etapa de Consolidación funciona de la misma forma que en las 2 etapas anteriores. Sin embargo, la consulta de red ahora contaría con 9 consultas en total (4 propias y 5 externas) y podría ofrecer sus servicios a empresas de mayor tamaño que tengan empleados con residencias en distintos puntos de la ciudad de Santiago.

Sitio web actualizado

Tal como en la etapa de crecimiento, el sitio web deberá ser actualizado regularmente informando a los clientes potenciales y pacientes actuales sobre los nuevos convenios, nuevas consultas, etc.

Sistema de recomendaciones

El sistema de recomendaciones deberá seguir funcionando, y podría ser modificado si el Gerente General y el Gerente Comercial lo encuentren favorable. En caso de que se le aplique alguna modificación esto deberá ser informado a todos los pacientes.

Material publicitario y merchandising

El material publicitario y merchandising seguirá sirviendo de apoyo para las reuniones que tenga el Gerente Comercial o los vendedores con empresas, conjuntos habitacionales y dentistas con sus consultas propias. A este punto, se deberá evaluar cual tipo de merchandising es más efectivo: lápices o imanes, con tal de atraer a más pacientes.

Páginas Amarillas

Dado a que la red de consultas tendrá 9 puntos en la ciudad de Santiago al final de esta etapa, la empresa tendrá un tamaño apropiado para realizar promociones más masivas. Dado esto se deberá crear un aviso en las Páginas Amarillas de Telefónica o la Gran Guía de VTR dependiendo de cual tenga mejor tiraje. Es importante recordar que el 10% de los pacientes que actualmente se atiende en una consulta dental, llegó a ella a través de las Páginas Amarillas o un medio similar. Por otra parte, el 9% de los clientes potenciales encuestados manifestó que ésta es la forma regular que poseen para averiguar sobre centros dentales. Por lo tanto, se podría estar apuntando a un nicho de clientes que en las etapas anteriores no se había considerado, y de esta forma podría aumentar el nivel de ocupación de cada consulta.

7.4 PLAZA

Para poder determinar la ubicación de las consultas dentales, primero se debe analizar la oferta y la demanda e identificar las comunas que presenten más oportunidades. Evidentemente, las comunas en donde exista una mejor oportunidad de negocio serán aquellas donde se ubicarán consultas dentales propias de la red.

Tabla 10 – Estimación de las atenciones realizadas en un año por comuna

Comuna	Pacientes por año
Cerillos	9.120
Cerro Navia	2.400
Conchalí	9.120
E. Central	2.400
El Bosque	9.600
Huechuraba	9.120
Independencia	9.600
La Cisterna	7.200
La Florida	38.880
La Granja	2.400
La Pintana	2.400
La Reina	9.600
Las Condes	195.360
Lo Barnechea	9.600
Lo Espejo	2.400
Lo Prado	4.800
Macul	4.800
Maipú	32.160
Ñuñoa	15.840
P.A Cerda	2.400
Peñalolén	2.400
Providencia	326.160
Pudahuel	2.400
Puente Alto	13.920
Quilicura	4.800
Quinta Normal	2.400
Recoleta	2.400
Renca	2.400
San Bernardo	2.400
San Joaquín	2.400
San Miguel	32.160
San Ramón	2.400
Santiago	125.280
Vitacura	81.600

Fuente: Garda Cid, Daniel Alexanxer “Plan de Negocios para la expansión de la Corporación de salud odontológica a una red de consultas dentales en Santiago”. Se estimaron el número y tipo de establecimientos en la ciudad de Santiago, y según su tamaño se definió el número de boxes, y el número de pacientes que se pueden atender por año.

Luego, considerando el número de clientes potenciales definido en la Investigación de Mercado se podrá identificar las comunas donde existe el mayor número de clientes potenciales con oferta insuficiente.

Tabla 11 – Demanda insatisfecha por año por comuna

Comuna	Pacientes por año	Cientes potenciales	Diferencia
Maipú	32.160	302.879	270.719
Santiago	125.280	387.426	262.146
Puente Alto	13.920	263.639	249.719
La Florida	38.880	208.582	169.702
Ñuñoa	15.840	133.115	117.275
San Bernardo	2.400	112.193	109.793
Pudahuel	2.400	95.154	92.754
E. Central	2.400	90.876	88.476
Quilicura	4.800	85.929	81.129
Peñalolén	2.400	81.869	79.469
Recoleta	2.400	79.835	77.435
Macul	4.800	78.609	73.809
El Bosque	9.600	73.329	63.729
Quinta Normal	2.400	59.966	57.566
San Joaquín	2.400	57.570	55.170
Conchalí	9.120	61.741	52.621
La Granja	2.400	54.539	52.139
La Cisterna	7.200	58.699	51.499
Renca	2.400	53.607	51.207
La Pintana	2.400	52.068	49.668
P.A Cerda	2.400	50.085	47.685
Independencia	9.600	56.163	46.563
Cerro Navia	2.400	45.648	43.248
La Reina	9.600	52.423	42.823
Lo Prado	4.800	44.799	39.999
Lo Espejo	2.400	38.009	35.609
Cerillos	9.120	42.301	33.181
San Miguel	32.160	64.294	32.134

San Ramón	2.400	33.143	30.743
Huechuraba	9.120	30.781	21.661
Lo Barnechea	9.600	25.813	16.213
Las Condes	195.360	174.286	-21.074
Vitacura	81.600	49.015	-32.585
Providencia	326.160	180.530	-145.630

Por lo tanto, considerando esta información se concluye que las primeras consultas de la red deberán estar ubicadas en las comunas de Maipú, Santiago, Puente Alto, La Florida y Ñuñoa. Más específicamente, en la etapa de puesta en marcha la consulta estará ubicada en la comuna de Maipú. Luego, en la etapa de Crecimiento la segunda consulta propia de la red estaría ubicada en la comuna de Santiago. Y por último, las 2 consultas propias de la red que se abrirán en la etapa de Consolidación estarán ubicadas en Puente Alto y La Florida.

Como nota aparte, es interesante observar que según estas cifras las comunas de Providencia, Vitacura y Las Condes tienen una sobre-oferta y probablemente consultas dentales que no trabajan a toda su capacidad. Por lo tanto, no se recomienda establecer una consulta propia de la red en estas comunas hasta que se pueda tomar el riesgo asociado.

Ahora, dado a que no se pueden predecir los precios del metro cuadrado en el futuro, sólo se podrá evaluar la instalación de una consulta en la comuna más atractiva que en este caso es la comuna de Maipú. Según datos del Portal Inmobiliario los precios en UF/m² se han elevado de 7 a 15 UF/m² promedio debido a la futura línea del Metro que llegará a la comuna (por Quinta Normal)⁶. Sin embargo, para tener un valor más cercano a la realidad, se procedió a cotizar oficinas o locales comerciales en la ciudad de Maipú en la sección de Propiedades de El Mercurio y por el Portal Inmobiliario. A continuación se incluyen las propiedades encontradas.

⁶ Portal Inmobiliario, <http://www.portalinmobiliario.com/diario/noticia.asp?NoticialD=7211>, 23 de Noviembre, 2007

Tabla 12 – Superficie y precio de Propiedades en la comuna de Maipú

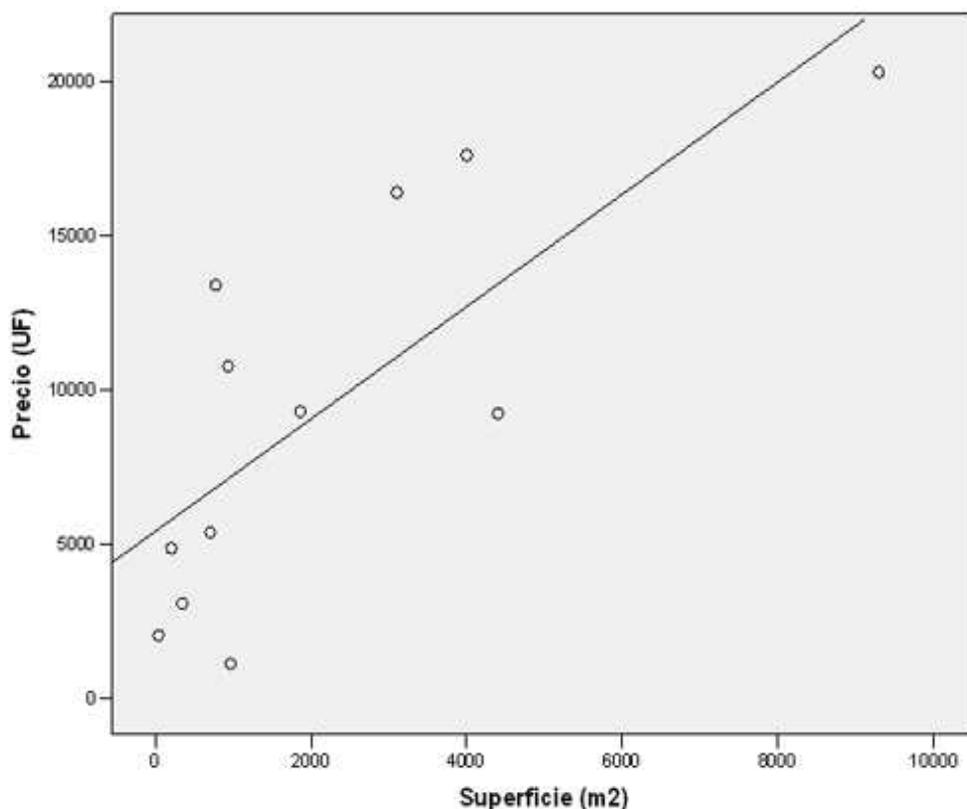
Superficie (m2)	Precio (UF)
772	13.400
36	2.052
200	4.874
930	10.773
700	5.386
340	3.078
960	1.128
1.860	9.300
3.100	16.399
9.300	20.295
4.400	9.240
4.000	17.600

Con estos datos se procedió a realizar una regresión lineal y los resultados se presentan a continuación:

Tabla 13 – Regresión lineal para oficinas en la comuna de Maipú

Variable Dependiente: PRECIO__UF_				
Method: Least Squares				
PRECIO__UF_ = SUPERFICIE__M2_ + C(1)				
	Coficiente	Error est.	t-Statistic	Prob.
C(1)	7243.917	1358.324	5.332983	0.0002
R-cuadrado	0.460929	Mean dependent var	9460.417	
R-cuadrado ajustado	0.460929	S.D. dependent var	6408.713	

Figura 31 – Regresión Lineal de oficinas en la comuna de Maipú



Tal como lo muestran los resultados, la regresión no se ajusta muy bien a los datos. Esto se comprueba con el coeficiente de R^2 siendo de 0,46, y la ecuación dependiendo mayoritariamente en la constante. Esto probablemente se explica que los valores de las propiedades en general no tienen una relación lineal con la superficie de la misma. Distintos elementos como cercanía con transporte urbano, tipo de propiedad (usada o nueva), metros construidos, etc. Por lo tanto, estos resultados no se pueden usar como precio referencial para el valor del metro cuadrado en la comuna de Maipú, y por esta razón se usará el valor de 15 UF/m² mencionado anteriormente.

Se calculó que el ingreso promedio por paciente cada vez que visita la consulta es de \$15.221 tal como se detalla en la sección 10.12 de los Anexos. Con esta cifra se procedió a calcular los ingresos de una consulta según el número de boxes. Una consulta dental debe tener 3 áreas: administrativa, clínica y procesamiento de instrumentos y materiales.⁷ Considerando estas 3 áreas se procedió a estimar el tamaño necesario para cada consulta según el número de boxes de atención.

⁷ Normas y Procedimientos de Atención Odontológica, Ministerio de Salud, Departamento de Asesoría Jurídica, 10 de Mayo 1995.

Tabla 14 – Definición del tamaño de cada área de una consulta dental

Área (m2)	Ítem	Tipo	Descripción
1,5	Baño	Clínica	Para pacientes
1,5	Baño	Clínica	Para pacientes
1,5	Baño	Clínica	Para personal
3	Radiología	Clínica	Lugar donde se toman radiografías
2	Laboratorio	Clínica	Elaboración de comp. dentales
8	Administración	Administrativo	Personal administrativo
3	Esterilización	Procesamiento	Esterilización de instrumentos
9	Box	Clínica	Atención a pacientes
2	Almacén	Clínica	Bodega para materiales

Tabla 15 – Tamaño consulta según número de boxes

	Número de boxes					
	2	3	4	5	6	7
Área total (m2)	40,5	49,5	58,5	67,5	76,5	85,5

Se realizó una simulación de un crédito a un plazo de 8 años, a una tasa del 5,30% anual por el 100% del valor de la propiedad con 5 meses de gracia. A continuación los resultados:

Tabla 16 – Simulación Crédito para Inmueble según número de boxes

Nº box	Tamaño	Valor (UF)	Dividendo (UF)	Dividendo en Pesos (\$)	Costos Operación (\$)
3	49,5	742,5	10,8	210.535	508.647
4	58,5	877,5	11,9	231.979	563.913
5	67,5	1012,5	13,7	267.068	619.178
6	76,5	1147,5	15,6	304.106	674.444
7	85,5	1282,5	17,4	339.196	729.709

Con estos datos se procedió a hacer un análisis financiero preliminar, en el que se considera los ingresos de explotación de la consulta, remuneraciones, y costos varios. La inversión en activos fijos considera instrumentos para el dentista, 1 consultorio por box, 1 equipo de rayos x, y 1 autoclave (instrumento para esterilización de instrumentos) y 1 lámpara de fotofacturado por box.

Las horas para cada paciente se dividen en 30 minutos, y la consulta estaría abierta de las 8:00am hasta las 7:00pm con 1 hora de almuerzo. Por lo tanto, son

22 horas disponibles para pacientes. Para estimar los ingresos por explotación se consideró que la consulta estaría operando a un 70% de su capacidad.

A continuación se presentan los resultados.

Tabla 17 – Estimación Ingresos y costos por consulta según número de boxes

	3	4	5	6	7
Ingresos por explotación	185.647.493	247.529.990	309.412.488	371.294.986	433.177.483
Pacientes al año	12.197	16.262	20.328	24.394	28.459
Porcentaje demanda	5	6	8	9	11
Costos Materiales	37.129.499	49.505.998	61.882.498	74.258.997	86.635.497
Costo Dentistas	28.800.000	38.400.000	48.000.000	57.600.000	67.200.000
Asistentes Dentales	9.000.000	12.000.000	15.000.000	18.000.000	21.000.000
Recepcionista	2.880.000	2.880.000	2.880.000	2.880.000	2.880.000
Gastos Comunes	1.080.000	1.080.000	1.080.000	1.080.000	1.080.000
Utilitarios	1.440.000	1.440.000	1.440.000	1.440.000	1.440.000
Aseo	840.000	840.000	840.000	840.000	840.000
Contador	720.000	720.000	720.000	720.000	720.000
Costo operación Crédito	508.647	563.913	619.178	674.444	729.709
Dividendo	2.526.420	2.783.743	3.204.814	3.649.277	4.070.347
Inversión activos fijos	10.300.003	13.200.004	16.100.005	19.000.006	21.900.007
UAI	90.422.924	124.116.332	157.645.994	191.152.262	224.681.923
Aumento Ingresos (%)	-	37,26	27,01	21,25	17,54

En primer lugar, hay que notar el porcentaje de la demanda insatisfecha actual que se estaría captando con cada número de boxes. Dado a que el proyecto debiese captar un nivel razonable de esta demanda, se estima que el 10% que se logra con 6 o 7 boxes es óptimo. El porcentaje del aumento de los ingresos decae tal como lo postula la ley de retornos decrecientes, y ya en 7 boxes cae a un 17%. Por lo tanto, un tamaño mayor no se recomienda ya que el aumento en ingresos no sería considerable y además se tendría que apuntar a captar más del 11% de la demanda potencial actual lo cual es un tanto ambicioso.

Por otra parte, los dentistas encuestados atienden en promedio a 1,8 pacientes por hora, lo que se traduce a 10.454 pacientes al año. Tal como se esperaría de este negocio, el número de pacientes atendidos por hora debiese ser mayor por los esfuerzos de Marketing y Gestión que están involucrados. Con 6 y 7 boxes se

estaría doblando el número de pacientes que atienden en promedio los dentistas actualmente. No es muy factible pretender de captar más clientes por la naturaleza de las visitas de los pacientes a las consultas. Generalmente, el paciente visita a la consulta por algún dolor o aparente enfermedad que se manifiesta en el momento, y no para realizarse un chequeo regular. Por lo tanto, el tamaño óptimo de la consulta es de 7 boxes.

Para las 3 próximas consultas propias de la red se mantiene el mismo tamaño dado a que es imposible determinar el valor del inmueble a futuro. Por lo tanto, la segunda consulta en la comuna de Santiago, la tercera consulta en la comuna de Puente Alto y la cuarta consulta en la comuna de La Florida también tendrán 7 boxes disponibles.

7.5 CONCLUSIONES

El producto está definido a partir de la investigación de mercado y resultará de gran comodidad para las personas que necesitan visitar el dentista en más de un lugar en la ciudad de Santiago en cuanto al servicio dirigido a los pacientes.

Las consultas dentales externas que se unan a la red recibirán los servicios más valorados por los dentistas, y serán de gran utilidad para aumentar el número de pacientes que atienden al mes. Los médicos no tienen tiempo para evaluar sus esfuerzos de Marketing y menos para elaborar un plan que tome en cuenta las necesidades de los clientes potenciales. Por lo tanto, el producto debiese ser muy atractivo para las consultas dentales externas.

La promoción apunta mayoritariamente a los convenios con empresas y las recomendaciones de familiares y amigos al ser las formas más comunes para los clientes potenciales de llegar a una consulta.

CAPITULO 8 PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO

El período de evaluación del proyecto es de 6 años y está dividido en 3 etapas. Cada etapa tiene distintos números de consultas propias y externas, número de empleados y remuneraciones para los recursos humanos.

Para evaluar el negocio desde la perspectiva económica se consideraron 3 escenarios: Malo, Regular y Bueno.

8.1 CARACTERIZACIÓN DE LOS ESCENARIOS

Escenario Malo

Este escenario contempla la operación de las consultas dentales propias de la red a un 50% de su capacidad. Es decir, cada consulta propia de la red recibiría en promedio a 60 pacientes diarios o 242 pacientes al mes. Por otra parte, se calculó a partir de los datos de la investigación de mercado que una consulta en promedio genera \$7.366.964 mensuales, por lo que en este escenario las consultas externas generarían el 70% de esta cifra.

Escenario Regular

Este escenario contempla la operación de las consultas propias de la red a un 80% de su capacidad. En otras palabras, cada consulta propia de la red recibiría alrededor de 91 pacientes a diario en promedio o 363 pacientes al mes. Tal como se mencionó anteriormente, las consultas externas generarían \$7.366.964 al mes, lo que significa para la red de consultas un ingreso de \$736.696 al mes por cada consulta externa de la red.

Escenario Bueno

Este escenario contempla la operación de las consultas propias de la red a un 100% de su capacidad. Es decir, cada consulta atendería a 121 pacientes diarios en promedio o 484 pacientes al mes. Por otra parte, las consultas externas estarían generando 20% más del promedio que se calculó en base a la investigación de mercado. Esto se traduce a \$8.840.356 mensuales lo que significaría \$884.035 para la red (se cobra el 10% a las consultas externas por pertenecer al conglomerado).

8.2 EVALUACIÓN ECONÓMICA SIN FINANCIAMIENTO

8.2.1 INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS

Las inversiones en Activos Fijos incluyen el equipamiento por consulta y además el inmueble necesario para instalar la consulta. A continuación, el detalle de las inversiones en Activos fijos por etapa.

Tabla 18 – Inversiones en Activos fijos en etapa Puesta en Marcha

	Unidades	Costo Unitario	Total
Inmueble	1	25.839.000	25.839.000
Consultorio (sillón)	7	2.000.000	14.000.000
Compresor	1	600.000	600.000
Lámpara fotofacturado	7	200.000	1.400.000
Equipo Rayos X	1	1.000.000	1.000.000
Autoclave (esterilizador)	1	600.000	600.000
Instrumentos	7	100.000	700.000
Cámaras digitales	7	150.000	1.050.000
Computador	2	200.000	400.000
Escritorio Recepción	1	100.000	100.000
Muebles Recepción y oficina	1	1.500.000	1.500.000
Estantes	7	200.000	1.400.000
Televisor	1	150.000	150.000
Aire Acondicionado	7	250.000	1.750.000
		Total	50.489.000

Tabla 19 – Inversiones en Activos en etapa de Crecimiento

	Unidades	Costo Unitario	Total
Inmueble	1	25.839.000	25.839.000
Consultorio (sillón)	7	2.000.000	14.000.000
Compresor	1	600.000	600.000
Lámpara fotofacturado	7	200.000	1.400.000
Equipo Rayos X	1	1.000.000	1.000.000
Autoclave (esterilizador)	1	600.000	600.000
Instrumentos	7	100.000	700.000
Cámaras digitales	7	150.000	1.050.000
Computador	2	200.000	400.000
Escritorio Recepción	1	100.000	100.000
Muebles Recepción	1	800.000	800.000
Estantes	7	200.000	1.400.000
Televisor	2	150.000	300.000
Aire Acondicionado	7	250.000	1.750.000
		Total	49.939.000

Tabla 20 – Inversiones en Activos Fijos en etapa de Consolidación

	Unidades	Costo Unitario	Total
Inmueble	2	25.839.000	51.678.000
Consultorio (sillón)	14	2.000.000	28.000.000
Compresor	2	600.000	1.200.000
Lámpara fotofacturado	14	200.000	2.800.000
Equipo Rayos X	2	1.000.000	2.000.000
Autoclave (esterilizador)	2	600.000	1.200.000
Instrumentos	14	100.000	1.400.000
Cámaras digitales	14	150.000	2.100.000
Computador	3	200.000	600.000
Escritorio Recepción	2	100.000	200.000
Muebles Recepción	2	800.000	1.600.000
Estantes	14	200.000	2.800.000
Televisor	2	150.000	300.000
Aire Acondicionado	14	250.000	3.500.000
		Total	99.378.000

Tabla 21 – Inversiones en Activos fijos por año

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
50.489.000	49.939.000	0	49.689.000	49.689.000	0

8.2.2 DEPRECIACIÓN ACTIVOS FIJOS

Tabla 22 – Depreciación Activos Fijos por Categoría

	Costo Unitario	Categoría	Vida útil	Depreciación por año
Consultorio (sillón)	2.000.000	Equipos médicos en general	8	250.000
Compresor	600.000	Equipos médicos en general	8	75.000
Lámpara fotofacturado	200.000	Equipos médicos en general	8	25.000
Equipo Rayos X	1.000.000	Equipos médicos en general	8	125.000
Autoclave (esterilizador)	600.000	Equipos médicos en general	8	75.000
Instrumentos	100.000	Equipos médicos en general	8	12.500
Cámaras digitales	150.000	Equipo de audio y video	6	25.000
Computador	200.000	Equipo de audio y video	6	33.333
Escritorio	100.000	Muebles y enseres	7	14.286
Recepción	800.000	Muebles y enseres	7	114.286
Muebles	200.000	Muebles y enseres	7	28.571
Recepción				
Estantes	250.000	Equipos de aire y cámaras de refrigeración	10	25.000
Aire Acondicionado				
Inmueble	25.839.000	Edificios, casas y otras construcciones,	50	516.780
Televisor	150.000	Equipo de audio y video	6	25.000

Tabla 23 – Depreciación Activos Fijos por año

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
3.574.518	7.082.370	7.082.370	10.656.888	14.198.072	14.198.072

8.2.3 GASTOS

Los gastos incluyen aquellos asociados a los esfuerzos de Marketing y además se consideró el costo que tiene reclutar el personal y confeccionar los contratos con los empleados y las consultas externas asociadas a la red.

Tabla 24 – Gastos por etapa

	Puesta en Marcha	Crecimiento	Consolidación
Folletos	200.000	200.000	200.000
Merchandising	250.000	250.000	250.000
Reclutamiento Personal	100.000	100.000	200.000
Confección contratos	250.000	250.000	500.000
Creción sitio web	200.000	0	0

Tabla 25 – Gastos por año

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
1.000.000	800.000	1.150.000	1.150.000	1.150.000	950.000

8.2.4 COSTOS FIJOS

Los Costos Fijos consideran los costos administrativos u de operación por consulta, además de las remuneraciones a los recursos humanos. Las remuneraciones se detallaron en el Plan de Recursos Humanos, y a continuación se especifican los costos fijos de cada consulta.

Tabla 26 – Costos fijos administrativos mensuales

Luz, teléfono, Internet, TV Cable	400.000
Utilitarios	400.000
Otros gastos	150.000
Mantenición Sitio web	15.000
Total	11.580.000

Con estos datos se pudo confeccionar los costos fijos que tendría la red en cada año del período de evaluación.

Tabla 27 - Costos Fijos por año

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
14.490.000	18.170.000	18.170.000	23.930.000	23.930.000	23.930.000

8.2.5 INGRESOS OPERACIONALES

Escenario Malo

Tal como se mencionó anteriormente, las consultas en el escenario Malo operan a un 50% de su capacidad y las consultas externas estarían facturando un 70% del promedio que se estimó con datos de la investigación de mercado.

Tabla 28 – Ingresos operacionales por consulta por año por etapa

	Puesta en Marcha	Crecimiento	Consolidación
Consultas propias/consulta	216.588.742	309.412.488	309.412.488
Consultas externas/consulta	0	12.376.500	12.376.500

Tabla 29 – Ingresos operacionales por año

Año1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
216.588.742	631.201.476	643.577.975	965.366.963	1.287.155.950	1.299.532.450

Escenario Regular

El escenario Regular se caracteriza por tener a las consultas operando a un 75% de su capacidad y las consultas externas facturando el promedio que se calculó a base de los datos de la investigación de mercado.

Tabla 30 – Ingresos operacionales anuales por consulta en cada etapa

	Puesta en Marcha	Crecimiento	Consolidación
Consultas propias/consulta	324.883.112	464.118.732	464.118.732
Consultas externas/consulta	0	8.840.357	8.840.357

Tabla 31 – Ingresos operacionales por año

Año1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
324.883.112	937.077.821	945.918.178	1.418.877.266	1.891.836.355	1.900.676.712

Escenario Bueno

El escenario bueno estima que las consultas propias de la red operan a un 100% de su capacidad, y que las consultas externas facturan un 120% de lo calculado con datos de la investigación de mercado.

Tabla 32 – Ingresos Operacionales anuales por consulta en cada etapa

	Puesta en Marcha	Crecimiento	Consolidación
Consultas propias/consulta	433.177.483	618.824.976	618.824.976
Consultas externas/consulta	0	21.216.856	21.216.856

Tabla 33 – Ingresos Operacionales por año

Año1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
433.177.483	640.041.832	1.280.083.665	1.920.125.497	2.560.167.329	2.581.384.186

8.2.6 COSTOS VARIABLES

Los costos variables incluyen los costos de los materiales para los dentistas y además las remuneraciones de los dentistas. Los médicos reciben un 43% del 80% de los aranceles ya que se considera que el 20% corresponde al costo de los materiales. A continuación, los costos variables de cada escenario.

Escenario Malo

Tabla 34 – Costos Variables por año en escenario Malo

Año1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
117.824.275	343.373.603	350.106.418	525.159.628	700.212.837	706.945.653

Escenario Regular

Tabla 35 – Costos Variables por año en escenario Regular

Año1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
176.736.413	509.770.335	514.579.489	771.869.233	1.029.158.977	1.033.968.131

Escenario Bueno

Tabla 36 – Costos Variables por año en escenario Bueno

Año1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
235.648.551	348.182.757	696.365.514	1.044.548.270	1.392.731.027	1.404.272.997

8.2.7 FLUJOS DE CAJA

Con todos los datos anteriores, se realizó un flujo de caja para cada escenario, y se calculó el Valor Presente Neto, Tasa Interna de Retorno y el Período de Recuperación de Capital. A continuación se incluyen los resultados. La tasa de descuento que se utilizó es de un 15% anual. El detalle de estos flujos se incluye en la sección Anexos, y a continuación se presentan los resultados generales.

Escenario Malo

Tabla 37 – Indicadores económicos para escenario Malo

VPN	760.672.416
TIR	181%
PRC	1,13

Si consideramos que los primeros 2 años son años clave, y es probable que no se reciban los ingresos estimados, el proyecto sigue siendo rentable. Si se consideran sólo 50% de los ingresos operacionales estimados para el escenario “malo” la TIR baja a un 120%, el VAN decrece a alrededor de \$634 millones.

Escenario Regular

Tabla 38 – Indicadores económicos para escenario Regular

VAN	1.203.023.168
TIR	269%
PRC	0,81

En caso de que los primeros 2 años no sean tan promisorios como que se estima, se calculó la TIR con ingresos operacionales para esos años que representan la mitad de los usados para el cálculo general. Esto dio como resultado una TIR de 168% y un VAN de 1.013 millones.

Escenario Bueno

Tabla 39 – Indicadores económicos para escenario Bueno

VAN	1.532.940.534
TIR	295%
PRC	0,49

En caso de que los ingresos en los 2 primeros años se redujeran a la mitad, la TIR sigue siendo atractiva reduciéndose a una atractiva 188% y un VAN de 1.356 millones.

Ahora, considerando que las TIR de cada escenario para el negocio a nivel potencial son bastante altas, se procedió como discusión adicional calcular a que nivel se debía operar considerando el escenario regular para obtener una TIR del 20%.

Para obtener una TIR de 21% el negocio debe recibir alrededor del 13% de los ingresos operacionales considerados en el escenario regular. Por lo tanto, el negocio da bastante holgura para tener los primeros años menos fructuosos de lo que se estimó o lo que se espera.

8.3 EVALUACIÓN ECONÓMICA CON FINANCIAMIENTO

La evaluación económica con financiamiento incluye un crédito por el 80% del total de la inversión en activos fijos a una tasa de 18% anual en un plazo de 5 años (60 cuotas). A continuación se presenta los intereses y amortizaciones a pagar durante cada año por efectos del crédito.

Tabla 40 – Simulación Crédito

Año	Amortización	Interés	Cuota	Total por Amortizar
0	-	-	-	60.000.000
1	8.457.504	10.800.000	19.257.504	51.542.496
2	9.979.855	9.277.649	19.257.504	41.562.641
3	11.776.229	7.481.275	19.257.504	29.786.413
4	13.895.950	5.361.554	19.257.504	15.890.463
5	15.890.463	3.367.041	19.257.504	0

8.3.1 FLUJOS DE CAJA

Con todos los datos se procedió a calcular el flujo de caja y se calculó el Valor Presente Neto, Tasa Interna de Retorno y el Período de Recuperación de Capital. La tasa de descuento que se utilizó es de un 15% anual. El detalle de estos flujos se incluye en la sección Anexos, y a continuación se presentan los resultados generales.

Escenario Malo

Tabla 41 – Indicadores económicos para escenario Malo con Financiamiento

VPN	707.539.691
TIR	332%
PRC	2,11

Tal como en el escenario sin financiamiento, se consideró también el caso en que los primeros 2 años sólo rindieran un 50% de lo que se estimó. Con esta información la TIR sigue siendo atractiva llegando a un 151% y un VAN de \$581 millones.

Escenario Regular

Tabla 42 – Indicadores económicos para escenario Regular con Financiamiento

VAN	1.187.687.537
TIR	739%
PRC	1,24

Con un 50% de los ingresos operacionales durante los 2 primeros años el sigue siendo positivo llegando a \$998 millones, con una TIR de un 297%.

Escenario Bueno

Tabla 43 – Indicadores económicos para escenario Bueno con Financiamiento

VAN	1.517.604.902
TIR	958%
PRC	1,12

Luego, si durante los primeros 2 años solamente se obtuvieran la mitad de los ingresos operacionales que se usaron para estos resultados, la TIR sería de un 351% y el proyecto tendría un VAN de \$1.341 millones. Es decir, el proyecto sigue teniendo buenos resultados.

Tal como en el cálculo de los indicadores económicos para el escenario sin financiamiento, se notó que las TIR del proyecto son bastante altas y por lo tanto se procedió a calcular a que nivel del escenario regular se debe operar para obtener una TIR cercana al 20%.

Para obtener una TIR de un 22% considerando el escenario regular sin financiamiento externo se debe operar por lo menos a un 14% de los ingresos operacionales considerados. Es decir, el negocio es bastante promisorio.

8.4 CONCLUSIONES EVALUACIÓN ECONÓMICA

La evaluación económica muestra que el proyecto es una oportunidad de inversión atractiva. Incluso en un escenario pesimista el VAN del proyecto es de \$760.672.416 con una TIR de 181% en la evaluación sin financiamiento. En el escenario malo con financiamiento el VAN es de \$707.539.691 y la TIR de 332%.

Es importante notar además que el PRC en cada escenario, sin y con financiamiento es bastante corto incluso con el nivel de inversión que se debe realizar. Esto es posible por el tamaño de la primera consulta en operación, la que genera ingresos operacionales muy importantes para la organización. Por otra parte, los ingresos siguen aumentando dado a que se comienza a recibir ingresos por parte de las consultas externas sin tener que invertir más en activos fijos o personal.

El VAN del proyecto para cada escenario no varía bastante entre la evaluación sin financiamiento y con financiamiento. Esto se debe a que los ingresos operacionales siguen siendo de gran magnitud, lo que cubren los costos asociados a optar por un crédito para financiar el proyecto.

CAPITULO 9 CONCLUSIONES GENERALES

En este informe se elaboró un plan de negocios para una red de consultas dentales en la ciudad de Santiago. Por lo tanto, se observó que se cumplieron los objetivos planteados inicialmente. Específicamente se determinó y evaluó la situación interna y externa para el negocio a nivel potencial. Luego, se determinó la configuración de la consulta dental, los puntos en donde se instalarán las consultas propias y los servicios que se ofrecerán a los odontólogos que se asocien con la empresa. Además, para la ejecución del proyecto se definió un plan de Recursos Humanos, Operacional, Marketing (comercial), y Financiero. Este último consideró el proyecto puro y también con financiamiento a través de un crédito.

La metodología que se indicó inicialmente se utilizó para realizar el plan de negocios. Ésta incluye la investigación de mercado donde se encuestó a dentistas y a clientes potenciales de la empresa.

La encuesta a los dentistas ayudó a caracterizar el mercado laboral de estos profesionales, incluyendo las distintas formas de trabajar que existen actualmente. Específicamente, la diferencia en los sueldos pagados entre el sector público, privado y dentro de los distintos establecimientos que existen en el sector privado. Además, se determinó que existía un interés por parte de los dentistas que contaban con una consulta dental propia de pertenecer una red. Aquellos dentistas que tenían una consulta propia determinaron que servicios esperarían por pertenecer al conglomerado y el precio que estaban dispuestos a pagar por éstos.

Los clientes potenciales manifestaron que la mayoría se atiende en consultas dentales que tienen convenios con la empresa de un familiar lo que incide en el plan Comercial. Más aún, se determinó que las recomendaciones de los familiares y/o amigos es un factor muy importante que motiva a los pacientes a visitar alguna consulta específica. Por último, la encuesta a los clientes potenciales reveló los especialistas que visitaron durante el último año, siendo en este caso el Odontólogo General y el Ortodoncista los más visitados.

Además, se realizó una evaluación del medio externo e interno, un plan de Recursos Humanos, Operacional, Comercial y Financiero.

Para cada plan se establecieron 3 etapas: Puesta en Marcha, Crecimiento y Consolidación. De esta forma, se definieron los empleados necesarios en cada etapa en el plan de Recursos Humanos y las actividades de éstos en el Plan Operacional. La etapa Puesta en Marcha tiene una duración de 1 año y contempla la instalación de la primera consulta propia de la red. Luego, la etapa de Crecimiento tiene una duración de 2 años y tiene contemplado la instalación de la segunda consulta propia de la red y la asociación con 2 consultas independientes. Finalmente, la etapa de Consolidación incluye la instalación de 2

consultas más propias del conglomerado, y la asociación con 3 otras consultas independientes. Por lo tanto, al final del período de evaluación la red contaría con 4 consultas propias y 5 consultas externas asociadas.

En el plan Comercial se definió el producto, el cual se divide en 2 partes: en primer lugar está el servicio de salud bucal para pacientes de la red, y por otra parte están los servicios asociados por pertenecer a la red en el caso de las consultas independientes. Estos servicios incluyen:

- Marketing/captación de clientes
- Toma/confirmación de horas
- Cobranza de consultas
- Contabilidad

En cuanto a los servicios para los pacientes, ellos encontrarán en cada consulta: 3 Odontólogos generales, 2 Ortodoncistas, 1 Endodoncista y 1 Periodoncista.

El servicio de salud bucal está dirigido a clientes de los niveles socioeconómicos C2 y C3 y por lo tanto se cobrará por los tratamientos un arancel rebajado al recomendado por el Colegio de Cirujano Dentistas. Esto corresponde a un 60% de los aranceles fijados por esa institución. En cuanto a las consultas que se asocien a la red de consultas, pagarán el 10% de sus ingresos por pertenecer al conglomerado.

Considerando el público objetivo, se determinó la demanda insatisfecha en cada comuna de la ciudad de Santiago lo que facilitaría la ubicación de las consultas. De este análisis, las consultas propias serán instaladas en las siguientes comunas en este orden: Maipú, Santiago, Puente Alto, y La Florida. Además, se determinó que el tamaño óptimo para una consulta incluiría a 7 boxes de atención.

Utilizando la información que dio como resultado la investigación de mercado se determinó que la promoción de la red estará formada por:

- Convenios con empresas
- Presencia en Internet (sitio web actualizado)
- Sistema de recomendaciones
- Material publicitario y Merchandising

El sistema de recomendaciones tiene como objetivo premiar a los pacientes que recomienden a la red a sus amigos, familiares o conocidos.

Luego de elaborar los distintos planes para llevar a cabo el proyecto se realizó el análisis económico. Se consideraron 3 escenarios distintos: Malo, Regular y Bueno. Además, se evaluó el proyecto puro y con financiamiento a través de un crédito que cubriera el 80% de la inversión inicial. Para cada escenario en ambos casos (sin y con financiamiento) se calculó el VAN, TIR y PRC (período de recuperación de capital).

En el caso del proyecto puro, el escenario Malo el VAN ascendió a \$760.672.416 con una TIR de un 181% y un PRC de 1,13 años. Luego, para el escenario Regular se calculó que el VAN correspondía a un \$1.202.023.168 con una TIR de 269% y un PRC de 0,81 años. Finalmente, para el escenario Bueno el VAN ascendió a \$1.532.940.534, una TIR de 295% y un PRC de 0,49 años.

Por otra parte, evaluando el proyecto con financiamiento bajo el escenario Malo el VAN es igual a \$705.539.691, con una TIR de 332% y un PRC de 2,11 años. En el escenario Regular el VAN calculado es igual a \$1.187.687.537 con una TIR de 739% y un PRC de 1,24 años. Por último, el escenario Bueno dio como resultado un VAN de \$1.517.607.902, una TIR de 958% y un PRC de 1,12.

Los resultados muestran que el proyecto tiene un gran atractivo económico. Estos resultados consideran que la demanda por salud bucal está insatisfecha, y una de las formas más sencillas para poder satisfacerla es mejorando el acceso a la salud privada.

CAPITULO 10 BIBLIOGRAFÍA

Bruno Gustavo Conforti Vásquez, “Plan de Negocios para un servicio de asesoría integral orientado al segmento de médicos”, Universidad de Chile, 2003

Daniel Alexander Garda Cid, “Plan de Negocios para la expansión de la Corporación de Salud odontológica a una red de consultas dentales en Santiago”, Universidad de Chile, 2006.

Subsecretaría de Salud Pública, “Primer Estudio Nacional Sobre Satisfacción y Gasto en Salud, Informe de Resultados Gasto de Bolsillo en Salud”, División de Planificación Sanitaria, Ministerio de Salud, 2006.

Nicolás Fritis, Emilio Polit, Mauricio Ramirez y William Young Diapositivas del Curso IN58B – Ingeniería de Marketing, 2006.

Ministerio de Salud, Departamento de Salud Bucal, “Catastro Nacional de Recursos Humanos Odontológicos 2003”, 2003.

Andrés Alberto Melo Valenzuela. “Plan Comercial para la Distribución de Implantes Dentales”, *Universidad de Chile*, 2004.

Hugo Araya V. Rodrigo Megallon D., “Estudio de Factibilidad Técnica económica de un centro dental propio para la Isapre Promepart”, *Universidad de Chile*, 1991.

Ministerio de Salud, “Resultados Encuesta de Salud Chile 2003”, 2003.

Ministerio de Salud, Departamento de Salud Bucal, “Diagnóstico de la situación de Salud Bucal”.

Página web Dr. Fernando Fuentes, <http://doctorfernandofuentes.cl/cvfuentes.htm>, 23 de Junio 2007.

Adimark, “Mapa Socioeconómico de Chile, Nivel socioeconómico de los hogares del país basado en datos del Censo”

Ricardo Bitrán, “Reflexiones sobre el Sector Salud en Chile”, ENASA 2005, 9 de Noviembre 2005

“Banco Central afirma que Chile puede crecer hasta 6% en 2007 con un sesgo al alza” http://www.latercera.cl/medio/articulo/0,0,3255_5676_269228146,00.html”, 16 de Mayo 2007.

“Chile:Proyecciones y Estimaciones de Población Total País 1950-2050”, Instituto Nacional de Estadísticas, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, División de población Centro Latinoamericano y Caribeño de Demografía.

Jorge Ortiz Veliz y Severino Escolano Utrilla, “Crecimiento Periférico del Gran Santiago”, <http://www.ub.es/geocrit/sn/sn-194-04.hm>, 27 de Septiembre 2007.

CAPITULO 11 ANEXOS

10.1 CONSULTAS DENTALES EN SANTIAGO

Nombre	Comuna	Teléfono	Rayos	Endo	Perio	Orto	Ped	Prót	Cheq	RC	T. Créd	CMR	Presto	Ripley	Paris	LP	ABC	DIN
A y F Radiología	Providencia	233 6310	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0
A&G Castro Hermanos Ltda.	Santiago	696 3843	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0
A.A.A. ACO	Vitacura	242 2307	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
A.A.A.A.A.A.A.A. Sunrise Clinic	Vitacura	215 9434	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
A.A.A.D. Ltda.	Providencia	225 3189	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0
ABBA	Providencia	758 2110	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Acqua Plus Dental	Santiago	639 1124	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
ADA Clínica Dental Sin Dolor I	Vitacura	218 1680	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
ADA Clínica Dental Sin Dolor II	Las Condes	234 2232	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
Adent Clínica Odontológica	Ñuñoa	226 4296	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0
Adentis	Santiago	638 3813	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
Agrupación Alan Dental	Providencia	232 3889	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1
Agrupación de Especialidades Odontológicas	Santiago	638 5651	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0
Agrupación Dental Cubana	Providencia	232 3889	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0
Agrupación Dental Grecia Macul	Ñuñoa	272 3735	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Agrupación IGSO Urgencia Dr. Jorge Díaz	Las Condes	246 0264	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Agrupación Odontológica Edificio Médico A	Las Condes	206 1380	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Aguirre Ltda. Soc. Fuentes	Vitacura	243 3555	1	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Alcardent	Santiago	436 7113		1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0
Alfadent	Puente Alto	874 3855	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Alianzalud	Providencia	224 3944	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Als Clínica de Ortodoncia	Las Condes	233 2481	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Altos del Centro Clínica Dental	Santiago	696 1477	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
American Dental Clinic	Vitacura	217 3705	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Andes Clínica Dental	Santiago	252 6312	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Aprodent Ltda.	Providencia	234 4877	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Atención Regalo Sonrisas	Santiago	664 8309	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0
AUIL	Las Condes	208 1028	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
AUIL Clínica Odontología Integral	La Dehesa	217 8301	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Aurident Providencia	Providencia	232 1397		1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0
Bertoldo	Providencia	233 0789	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Biodent	Las Condes	224 3926	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Bioral Clínicas Dentales	Las Condes	207 5432	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
C.E.R.O. Dental	Providencia	431 0476	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0
Cell Dental S.A.	Las Condes	231 7004	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CENIN Clínica Dental	Independencia	735 3733	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Censalud Ltda.	Providencia	341 2449	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1

Nombre	Comuna	Teléfono	Rayos	Endo	Perio	Orto	Ped	Prót	Cheq	RC	T. Créd	CMR	Presto	Ripley	Paris	LP	ABC	DIN
Centro de Radiología Ortex	Providencia	234 3755	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0
Centro de Radiología Ortex II	Las Condes	243 0768	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Centro Dental Clínica Santa María	Providencia	461 2136	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0
Centro Dental Doctor Fernando Salas	Isla de Maipo	819 2484	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Centro Dental El Conquistador	San Bernardo	858 7985	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0
Centro Dental Inprodent	Providencia	235 3623	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
Centro Dental Inprodent II	La Florida	283 9633	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
Centro Dental Inprodent III	La Florida	296 0071	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
Centro Dental Inprodent IV	Maipú	532 0227	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
Centro Dental Inprodent V	Peñalolén	284 8823	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
Centro Dental Integral	Quilicura	627 6042	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Centro Dental La Araucana	Melipilla	832 1313	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Centro Dental La Araucana II	San Miguel		0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Centro Dental La Araucana III	Talagante		0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Centro Dental La Araucana IV	Providencia		0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Centro Dental La Araucana V	Santiago		0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Centro Dental Matías Cousiño	Santiago	696 2054	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1
Centro Dental San Cristóbal	Santiago	638 1932	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
Centro Dental San Sebastián	Quinta Normal	774 7726	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1
Centro Golf	Santiago	245 1329	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Centro Médico Dental del Carmen	Maipú	532 0609	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
Centro Médico Dental Lab Century Med	Ñuñoa	209 9424	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0
Centro Médico Dental OdontoSalud V Ch Lt	Santiago	673 5059	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1
Centro Médico Dental San Nicolás Ltda.	Peñalolén	758 3734	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1
Centro Médico Dental Santa Rosa	Quilicura	603 0980	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Centro Médico Emmanuel	Macul	552 4727	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	1
Centro Médico Irrázaval	Ñuñoa	274 3033	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Centro Médico Nuestra Señora de la Paz	Santiago	779 6615	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Centro Médico Ñuñoa Salud	Ñuñoa	225 6408	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Centro Médico Rätzel	La Reina	226 6260	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1
Centro Médico Rätzel II	Peñalolén	277 0156	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1
Centro Médico UC	Macul	354 8607	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0
Centro Médico y Dental Nazreno Ltda.	Santiago	632 2141	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1
Centro Médico y Dental Plaza Lo Arcaya de Colina	Colina	843 1024	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Centro Médico y Dental San Elías	Quilicura	603 9504	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Centro Médico y Dental Tobalaba	Providencia	209 4295	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Centro Odontológico Clínica Román	Santiago	696 7482	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0

Nombre	Comuna	Teléfono	Rayos	Endo	Perio	Orto	Ped	Prót	Cheq	RC	T. Créd	CMR	Presto	Ripley	Paris	LP	ABC	DIN
Centro Odontológico Integradenta	San Bernardo	858 1143	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Centro Odontológico Maule Ltda.	Santiago	556 3254	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Centro Odontológico Padre Mariano Ltda.	Las Condes	485 7000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Centro Odontológico Salud y Belleza	Las Condes	243 0698	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1
Centro Odontológico Santiago	Santiago	635 4474	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Centro Odontológico Versailles	Las Condes	233 7223	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
CEOS	Providencia	204 5849	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0
Chiledent	Estación Central	779 5155	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1
Cipo Ltda.	Lo Barnechea	432 2000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Clínica Abril	Providencia	481 3370	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Clínica Alemana	Vitacura	210 1111	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Clínica Alemana II	La Dehesa	210 1700	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Clínica América Salud	Las Condes	224 7346	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1
Clínica APIP	Las Condes	231 8095	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Clínica Arauco	Las Condes	299 0299	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0
Clinica ATM y Oclusion	Santiago	334 8391	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Clínica Carmona	Providencia	231 8421	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Clínica de Estética e Implantología Oral	Providencia	378 9889	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Clínica de Implantología y Estética Oral Ltd.	Las Condes	362 0292	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Clínica de Ortodoncia C. Richard Ltda.	Las Condes	217 3499	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Clínica de Ortodoncia Dr. Augusto Arancibia	Las Condes	201 6951	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Clínica de Prevención Odontológica	Las Condes	228 2394	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
Clínica de Rehabilitación Oral y Estética - Ir	Providencia	334 7178	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Clínica del Inca	Las Condes	717 0722	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0
Clínica Dental Actual	Nuñoa	752 1434	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0
Clínica Dental Amed	Santiago	732 7586	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1
Clínica Dental América Salud	San Miguel	522 4153	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
Clínica Dental Arte	Providencia	235 9119	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Clínica Dental Austral	Providencia	232 5600	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1
Clínica Dental Cantagallo	Las Condes	217 3243	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0
Clínica Dental Cordillera	La Florida	285 0885	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0
Clínica Dental Cumbre	Las Condes	941 4000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0
Clínica Dental Cumbre	Santiago	941 4000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0
Clínica Dental de Urgencia Alameda	Santiago	681 6902	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0
Clínica Dental Dijard	La Florida	283 1776	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1
Clínica Dental Dijard II	Santiago	633 4969	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1
Clínica Dental Dres. Paulsen	Providencia	681 4692	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0

Nombre	Comuna	Teléfono	Rayos	Endo	Perio	Orto	Ped	Prót	Cheq	RC	T. Créd	CMR	Presto	Ripley	Paris	LP	ABC	DIN
Clínica Dental Dres. Paulsen	Santiago	681 4692	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0
Clínica Dental Ebenecer	La Cisterna	945 2686	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1
Clínica Dental El Dorado	Quilicura	761 3081	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1
Clínica Dental El Sereno	Peñalolén	271 5932	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1
Clínica Dental G3	Santiago	632 2820	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Clínica Dental Gaudí	Las Condes	229 3156	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Clínica Dental Globaden	Maipú	316 9800	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1
Clínica Dental Iodent	Providencia	634 1386		1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
Clínica Dental Juan Castro Sanchez	Quinta Normal	773 6782	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0
Clínica Dental Kodentt	Providencia	333 0285	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0
Clínica Dental La Florida	La Florida	294 1458	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Clínica Dental La Reina	La Reina	226 2063	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Clínica Dental Leben	Maipú	531 4212	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0
Clínica Dental Lo Vial	San Miguel	522 4949	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0
Clínica Dental Los Presidentes	Peñalolén	957 1127	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0
Clínica Dental Macul	Macul	221 4254	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Clínica Dental Maipú	Estación Central	748 1214	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Clínica Dental Masdent	Providencia	376 9356	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1
Clínica Dental Metrospai	Santiago	638 5395	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
Clínica Dental Odontohelp	Santiago	672 2888	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1
Clínica Dental Pacífico	San Bernardo	858 3884	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	1
Clínica Dental Pacífico II	Estación Central	633 2667	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	1
Clínica Dental Pacífico III	Santiago	633 2667	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	1
Clínica Dental Quilicura	Quilicura	603 1916	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
Clínica Dental Radental	La Cisterna	359 5784	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
Clínica Dental RedDent	Providencia	204 2020	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0
Clínica Dental Ricardo Weiss	Las Condes	235 9327	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Clínica Dental Santa Ana	Providencia	204 6123	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0
Clínica Dental Santa Ligia	San Miguel	551 1829	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Clínica Dental Torres San Damián	Las Condes	371 8071	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Clínica Dental Valpodent	Recoleta	357 8043	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Clínica Dental Vititae S.A.	Las Condes	207 8900	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Clínica Dentalia	Santiago	688 6143	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
Clínica Dentsalud	Providencia	233 7853	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Clínica El Valle	Colina	738 8539	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Clínica Estoril	Las Condes	215 1021	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Clínica Eyzaguirre	Providencia	232 3880	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Nombre	Comuna	Teléfono	Rayos	Endo	Perio	Orto	Ped	Prót	Cheq	RC	T. Créd	CMR	Presto	Ripley	Paris	LP	ABC	DIN
Clínica Huérfanos	Santiago	633 8260	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1
Clínica Incorpdent	Las Condes	229 6647	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0
Clínica Indisa	Providencia	362 5555	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Clínica Integradent	Santiago	769 3988	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Clínica José Manuel Infante	Providencia	946 1805	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Clínica Kreisberg Ortodoncia	Las Condes	243 2055	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0
Clínica Las Condes	Las Condes	210 4000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Clínica Laser Dent	Las Condes	731 0100	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0
Clínica Lejadesh	El Bosque	515 0366	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0
Clínica Multimédical	Maipú	530 0300	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Clínica Nieto	Las Condes	228 0964	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Clínica Nieto II	Santiago	228 0964	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Clínica Odontolaser	Las Condes	202 3435	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Clínica Odontológica Ayub I	Providencia	215 3781	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Clínica Odontológica Ayub II	Las Condes	215 3951	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Clínica Odontológica Carlos Ullrich D.	Las Condes	203 7390	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Clínica Odontológica Ecodental	Providencia	331 9742	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0
Clínica Odontológica El Golf	Las Condes	234 0840	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0
Clínica Odontológica Familia	San Bernardo	856 3718	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0
Clínica Odontológica Mater	Providencia	334 1133	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0
Clínica Odontológica Matris	Vitacura	436 0220	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Clínica Odontológica San Crescente Ltda.	Las Condes	231 5229	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0
Clínica Odontológica San Sebastián	Las Condes	232 1763	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Clínica Oralsalud	Providencia	233 8746	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0
Clínica Ortodoncia Pavic	Providencia	232 3382	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Clínica Pasmon	El Bosque	528 9175	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
Clínica Plusmedica	Providencia	399 6100	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0
Clínica Prodental Prevention	Santiago	698 3676	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
Clínica San Benjamín Ltda.	Las Condes	252 2290	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Clínica San Gabriel	Providencia	321 8095	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0
Clínica Santa Apolonia	Peñalolén	758 0309	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0
Clínica Tripo Dental	El Bosque	561 5735	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1
Clínica Valdivia	Providencia	232 7978	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Clínica Venus	Vitacura	215 9434	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Clínica Yany	Providencia	585 4250	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
Clinicacuba	Santiago	639 6872	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0
Clínicas Odontológicas Sonríe	Santiago	447 3046	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0

Nombre	Comuna	Teléfono	Rayos	Endo	Perio	Orto	Ped	Prót	Cheq	RC	T. Créd	CMR	Presto	Ripley	Paris	LP	ABC	DIN
Club de Leones de Maipú	Maipú	532 0472	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Coldent	Providencia	434 0108	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
Consulta Dental Alessandri	Providencia	231 9898	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Consulta Dental Palomita	Quinta Normal	773 2446	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Consulta Médica y Dental Trinidad	La Florida	291 1693	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0
Consulta Médico Dental Katherine	La Florida	282 1598	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Copdent	Providencia	233 3721	1	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Corporación de Salud Odontológica	Providencia	331 0453	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cranex	Providencia	233 9980	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Della Bocca	Providencia	378 3589	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Dental Hoz	Providencia	335 1316	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dental Los Arcos	La Florida	288 1776	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dentalaser	Providencia	231 0313	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0
Dentart Especialidades Odontológicas	Las Condes	952 0407	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Denteyza Odontología	Providencia	362 1516	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Dentimed Clínica Dental	La Cisterna	548 0169	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
Dentimed Clínica Dental II	San Ramón	511 7733	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
Dent-Vida Salud	Providencia	335 5578	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0
Dermaline	Providencia	233 6597	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0
Diseño de Sonrisas	Las Condes	202 3026	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0
Dupadent Ltda.	Santiago	639 8980	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Edificio Médico Apoquindo	Las Condes	224 3499	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Edumed Clínica Dental	La Cisterna	547 9087	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
Estedent M.R.	Providencia	234 4622	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
Euro Holley	Providencia	378 9905	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
G.A.R. Ortodoncia	Vitacura	211 5312	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0
Gema Ltda.	Providencia	233 7994	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0
IGDENT	Providencia	234 3508	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
Instituto de Endodoncia	Santiago	639 3577	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0
Instituto de Endodoncia II	Providencia	333 7938	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0
Instituto de Odontología Padre Letelier	Providencia	231 4320	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Instituto Odontológico Arqueros	Providencia	376 9147	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1
Instituto Rehabilitación Oral	Providencia	334 3178	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0
Integramédica	Providencia	337 6000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0
Integramédica II	Santiago	675 3300	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0
Integramédica III	Santiago	600 636 6E	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0
Integramédica IV	Las Condes	210 6500	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0

Nombre	Comuna	Teléfono	Rayos	Endo	Perio	Orto	Ped	Prót	Cheq	RC	T. Créd	CMR	Presto	Ripley	Paris	LP	ABC	DIN
Integramédica IX	Cerrillos	636 7200	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0
Integramédica V	Maipú	636 6500	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0
Integramédica VI	Huechuraba	600 636 6€	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0
Integramédica VII	La Florida	450 1800	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0
Integramédica VIII	Puente Alto	600 636 6€	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0
Integramédica X	San Miguel	636 7400	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0
Isadent	La Florida	283 3751	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1
Isadent II	Providencia	233 2528	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1
Isadent III	Santiago	633 9093	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1
Julio Pertuisset & Asociados Ltda.	Vitacura	371 8835	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kokaly Odontoestomatología	Las Condes	246 0951	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Marchant Pereira Centro Odontológico	Providencia	334 3887	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Medisis Ñuñoa	Ñuñoa	204 3439	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
Megasalud	Santiago	425 7000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
Megasalud II	Conchalí	460 9317	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
Megasalud III	La Florida	425 7300	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
Megasalud IV	Maipú	425 7400	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
Megasalud IX	San Miguel	425 7500	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
Megasalud V	Ñuñoa	379 0233	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
Megasalud VI	Providencia	431 7200	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
Megasalud VII	Puente Alto	420 2021	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
Megasalud VIII	San Bernardo	425 7800	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
Megasalud X	Vitacura	580 1290	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
Megasalud XI	Las Condes	431 7700	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
Neosalud	Providencia	209 3390	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Newdent Ltda.	Ñuñoa	341 6661	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1
Nicedent	Providencia	421 1505	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Novodent	Providencia	236 4383	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0
Núcleo Odontológico	Santiago	696 3705	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0
Odontoestética Clínica Dental de Especialic	Providencia	233 1643	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0
Odontología Ceroni	Las Condes	228 0987	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0
Odontología de Gales	La Reina	266 0296	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Odontología General Balmaceda	Puente Alto	850 4826	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1
Odontología Integra	Las Condes	233 2038	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0
Odontólogos Asociados Ltda.	Providencia	461 2137	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0
Oral & Facial	Providencia	435 9060	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Panorex	Maipú	534 4502	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Nombre	Comuna	Teléfono	Rayos	Endo	Perio	Orto	Ped	Prót	Cheq	RC	T. Créd	CMR	Presto	Ripley	Paris	LP	ABC	DIN
Policenter	Estación Central	396 3000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
Policenter	La Florida	395 3000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
Policenter	Puente Alto	394 3000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
Policenter	Santiago	393 3000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
Policlínico Ecuatoriano Cobos y Compañía	San Miguel	551 2164	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prevedent	Providencia	233 7459	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Prevedent II	Puente Alto	849 3905	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Primadental	San Bernardo	858 8104	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
Psicodent Ltda.	Santiago	639 9092	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Radiografía Dental Centro Santiago	Santiago	632 6571	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Red de Salud de la Pontificia U.C. de Chile	Las Condes	263 3644	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Rodent Ltda.	La Florida	294 1103	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Santiago Centro Dental Ltda.	San Bernardo	856 0825	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Santiago Centro Dental Ltda. II	Santiago	672 2498	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Serdemax Ltda.	Santiago	639 1977	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Servicios Clínicos Dentales Maipú	Maipú	531 6060	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
Servicios Médicos Horeb Ltda.	Santiago	687 9765	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
Servicios Odontológicos El Valle	Huechuraba	248 8558	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Servicios Para La Salud Ltda.	Providencia	232 8200	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0
Soc. Profesional Doctora Sylvia Muñoz y Ci	Providencia	373 9635	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0
Sociedad de Especialidades Odontológicas	Providencia	234 2753	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Soc. Odontológica Dr. Raúl Rojas y Compa	Providencia	231 7324	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Stetik Oral	Providencia	634 8277	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
UrgenciaDental.cl	Puente Alto	850 4826	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1
UrgenciaDental.cl	Puente Alto	853 9590	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1
UrgenciaDental.cl	Santiago	764 5691	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1
Urquieta & Wood Odontología	Providencia	243 1152	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vida Integra	Santiago	600 600 84	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0
Vida Integra II	Quilicura	600 600 84	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0
Vida Integra III	Las Condes	601 600 84	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0
Vida Integra IV	Providencia	602 600 84	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0
Vida Integra IX	Puente Alto	607 600 84	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0
Vida Integra V	Ñuñoa	603 600 84	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0
Vida Integra VI	Maipú	604 600 84	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0
Vida Integra VII	San Miguel	605 600 84	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0
Vida Integra VIII	La Florida	606 600 84	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0
Vida Integra X	San Bernardo	608 600 84	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0

Nombre	Comuna	Teléfono	Rayos	Endo	Perio	Orto	Ped	Prót	Cheq	RC	T. Créd	CMR	Presto	Ripley	Paris	LP	ABC	DIN
Vitaldent	Santiago	687 9765	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
Vitaldent II	La Florida	294 1012	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
Vitra Odontología Integral	Las Condes	201 9155	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Vitta Oral Odontología Ltda.	Providencia	233 3900	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0

10.2 ARANCELES DEL COLEGIO DE CIRUJANO DENTISTAS AÑO 2007

	UCO \$9.800	Valor Colegio CD
Acciones de Crácter General		
Examen Inicial. Plan de tratamiento y o presupuesto	1,5	\$16.200
Prevención		
Higiene Profilaxis en Adultos	2,0	\$21.600
Instrucción y Control de Higiene oral Adultos	1,0	\$10.800
Acciones de Periodoncia a nivel de Odontólogo General		
Consulta	1,1	\$11.880
Toma de muestra examen microbiológico	1,0	\$10.800
Interconsulta con informe escrito. 1 sesión	2,0	\$21.600
Tratamiento de Urgencia GUNA, por sesión	4,5	\$48.600
Destartraje Supragingival y limpieza coronaria por sextante	1,5	\$16.200
Destartraje Subgingival por sextante	1,5	\$16.200
Tratamiento de Absceso periodontal	2,5	\$27.000
Controles post tratamientos	2,0	\$21.600
Tratamiento Periodontitis del Adulto		
Periodontitis Incipiente (por sextante)	2,5	\$27.000
Periodontitis Moderada	3,0	\$32.400
Examen de Patología disfuncional	2,0	\$21.600
Placa de alivio oclusal	4,0	\$43.200
ARANCEL ESPECIALISTAS CERTIFICADOS		
Primera consulta, examen y diagnóstico	2,0	\$21.600
Toma de muestra placa bacteriana	2,0	\$21.600
Estudio preeliminar: Rx, exámenes de laboratorio, modelos, etc...	4,0	\$43.200
Examen periodontal y confección de periodontograma.	3,5	\$37.800
Desgaste selectivo, por sesión	5,0	\$54.000
Plano de alivio oclusal (no incluye gastos de laboratorio)	7,5	\$81.000
Sesión de motivación e instrucciones de higiene oral	4,0	\$43.200

Enseñanza y adiestramiento en técnicas de higiene oral	3,5	\$37.800
Sesión de control de Higiene Oral	1,0	\$10.800
Destartraje supragingival, por sesión	4,0	\$43.200
Limpieza coronaria. (Eliminación de pigmentos y manchas del esmalte)	3,5	\$37.800
Destartraje subgingival, por sesión	4,0	\$43.200
Eliminación mecánica de factores etiológicos secundarios, por sesión	4,0	\$43.200
evaluación post terapéutica (incluye periodontograma de salida e índices)	3,5	\$37.800
TRATAMIENTO DE LA INFECCIÓN PERIODONTAL		
Tratamiento químico del saco periodontal, por sextante. (no incluye valor materiales)	4,0	\$43.200
Colgajo de acceso para pulido radicular, por sextante	6,5	\$70.200
Periodontitis del Adulto		
Pulido radicular periodontitis incipiente, por sesión o sextante	4,0	\$43.200
Pulido radicular periodontitis moderada, por sesión o sextante	4,5	\$48.600
Pulido radicular periodontitis avanzada, por sesión o sextante	5,0	\$54.000
Pulido radicular periodontitis complejas (compromiso de furcación)	5,5	\$59.400
Radectomía u odontosección por pieza (no incluye colgajo de acceso)	4,0	\$43.200
Tunelización en compromiso de bifurcación	6,0	\$64.800
Periodontitis Agresivas		
Pulido radicular incipientes a moderadas, por sesión o sextante	5,0	\$54.000
Pulido radicular moderadas a avanzadas, por sesión o sextante	6,0	\$64.800
Pulido radicular avanzadas y complejas, por sesión o sextante	7,0	\$75.600
Tratamiento infección periimplantaria, por sesión	6,5	\$70.200
Cirugía Periodontal		
Gingivectomía en paciente sin compromiso general, por grupo	7,0	\$75.600
Gingivectomía en paciente con enfermedades generales, por grupo	10,5	\$113.400
Control post quirúrgico o recambio de cemento quirúrgico	2,0	\$21.600
Diseción quirúrgica de injerto en zona donante	5,0	\$54.000
Injerto gingival libre por zona a injertar	9,0	\$97.200
Colgajo periodontal de acceso, por sitio quirúrgico	7,0	\$75.600
Colgajo reposicionado desplazado lateral, coronario o apical	8,0	\$86.400
Colgajo en vistas a la preservación de papilas ***	8,0	\$86.400

Injertos óseos, no incluye colgajo de acceso	10,0	\$108.000
Injertos aloplásticos, no incluye material ni colgajo	5,0	\$54.000
Cirugía periimplantaria de manejo de tejidos blandos, por sitio	9,0	\$97.200
Regeneración tisular guiada por sitio, no incluye valor membrana	10,0	\$108.000
Frenectomía	5,0	\$54.000
Otras cirugías mucogingivales	7,0	\$75.600
Injerto de tejido conectivo, por zona	8,5	\$91.800
Cirugía ósea resectiva, por sextante	8,0	\$86.400
Curetaje o debridamiento subgingival por grupo	7,0	\$75.600
Cobertura acrílica post-operatoria	5,0	\$54.000
Control post quirúrgico con o sin retiro de puntos	2,0	\$21.600
Tratamiento de complicaciones post-quirúrgicas, por sesión	5,0	\$54.000
Prevención y Mantenimiento Periodontal		
Aplicación de flúor gel por grupo	2,0	\$21.600
Tratamiento de hipersensibilidad dentinaria post terapia, por sesión	4,0	\$43.200
Resfuerzo de técnicas de higiene y motivación	3,0	\$32.400
Interconsulta con informe escrito	4,0	\$43.200
Terapia de mantención periodontal en enfermedad inactiva, por sesión	5,0	\$54.000
Terapia de mantención con pulido radicular y tratamiento de infección	7,0	\$75.600
Terapia de mantención de implantes por sesión	5,5	\$59.400
CIRUGIA MAXILO FACIAL		
Exodoncia simple (odontopediatría)	1,5	\$16.200
Exodoncia a colgajo	2,5	\$27.000
Exodoncia de pieza incluida	7,0	\$75.600
Alveolitis, alveolorragia u otro	2,0	\$21.600
Alveoloplastía por hemiarcada	5,0	\$54.000
Apicectomía (sin endodoncia)	8,0	\$86.400
Exéresis de quiste y/o granuloma periapical	10,0	\$108.000
Fenestraciones dentaria	7,0	\$75.600
Tratamiento de comunicación buco-sinusal	14,0	\$151.200

*Fuente: Página web Dr. Fernando Fuentes (<http://doctorfernadofuentes.cl/cvfuentes.htm>) y Colegio Cirujano Dentistas de Chile (http://www.colegiodontistas.cl/portal/index.php?id=14&option=com_content&task=view)

10.3 ANÁLISIS DE CONGLOMERADOS

10.3.1 ANÁLISIS JERÁRQUICO

Average Linkage (Between Groups)

Agglomeration Schedule							
Stage	Cluster Combined		Coefficients	Distancia	Stage Cluster First Appears		Next Stage
	Cluster 1	Cluster 2			Cluster 1	Cluster 2	
1	172	300	0,000	-	0	0	104
2	277	299	0,000	0,000	0	0	23
3	297	298	0,000	0,000	0	0	187
4	295	296	0,000	0,000	0	0	5
5	89	295	0,000	0,000	0	4	7
6	293	294	0,000	0,000	0	0	7
7	89	293	0,000	0,000	5	6	9
8	291	292	0,000	0,000	0	0	9
9	89	291	0,000	0,000	7	8	11
10	289	290	0,000	0,000	0	0	11
11	89	289	0,000	0,000	9	10	13
12	287	288	0,000	0,000	0	0	13
13	89	287	0,000	0,000	11	12	208
14	281	286	0,000	0,000	0	0	19
15	284	285	0,000	0,000	0	0	16
16	54	284	0,000	0,000	0	15	136
17	113	283	0,000	0,000	0	0	136
18	276	282	0,000	0,000	0	0	24
19	20	281	0,000	0,000	0	14	82
20	153	280	0,000	0,000	0	0	207
21	139	279	0,000	0,000	0	0	248
22	69	278	0,000	0,000	0	0	156
23	3	277	0,000	0,000	0	2	30
24	8	276	0,000	0,000	0	18	35
25	263	275	0,000	0,000	0	0	35
26	269	274	0,000	0,000	0	0	31
27	272	273	0,000	0,000	0	0	28
28	212	272	0,000	0,000	0	27	193
29	270	271	0,000	0,000	0	0	30
30	3	270	0,000	0,000	23	29	43
31	97	269	0,000	0,000	0	26	89
32	186	268	0,000	0,000	0	0	96
33	265	266	0,000	0,000	0	0	34
34	36	265	0,000	0,000	0	33	154
35	8	263	0,000	0,000	24	25	37
36	261	262	0,000	0,000	0	0	37
37	8	261	0,000	0,000	35	36	50
38	246	260	0,000	0,000	0	0	50
39	194	259	0,000	0,000	0	0	89

40	254	258	0,000	0,000	0	0	43
41	228	257	0,000	0,000	0	0	66
42	203	256	0,000	0,000	0	0	83
43	3	254	0,000	0,000	30	40	79
44	154	253	0,000	0,000	0	0	206
45	198	252	0,000	0,000	0	0	87
46	218	251	0,000	0,000	0	0	191
47	179	250	0,000	0,000	0	0	202
48	191	249	0,000	0,000	0	0	91
49	210	247	0,000	0,000	0	0	79
50	8	246	0,000	0,000	37	38	52
51	244	245	0,000	0,000	0	0	52
52	8	244	0,000	0,000	50	51	54
53	242	243	0,000	0,000	0	0	54
54	8	242	0,000	0,000	52	53	56
55	240	241	0,000	0,000	0	0	56
56	8	240	0,000	0,000	54	55	58
57	238	239	0,000	0,000	0	0	58
58	8	238	0,000	0,000	56	57	60
59	236	237	0,000	0,000	0	0	60
60	8	236	0,000	0,000	58	59	80
61	206	234	0,000	0,000	0	0	82
62	123	232	0,000	0,000	0	0	200
63	230	231	0,000	0,000	0	0	64
64	115	230	0,000	0,000	0	63	65
65	115	229	0,000	0,000	64	0	217
66	40	228	0,000	0,000	0	41	68
67	226	227	0,000	0,000	0	0	68
68	40	226	0,000	0,000	66	67	70
69	224	225	0,000	0,000	0	0	70
70	40	224	0,000	0,000	68	69	72
71	222	223	0,000	0,000	0	0	72
72	40	222	0,000	0,000	70	71	74
73	220	221	0,000	0,000	0	0	74
74	40	220	0,000	0,000	72	73	75
75	40	219	0,000	0,000	74	0	230
76	138	216	0,000	0,000	0	0	125
77	214	215	0,000	0,000	0	0	192
78	208	213	0,000	0,000	0	0	80
79	3	210	0,000	0,000	43	49	101
80	8	208	0,000	0,000	60	78	85
81	177	207	0,000	0,000	0	0	101
82	20	206	0,000	0,000	19	61	93
83	5	203	0,000	0,000	0	42	97
84	201	202	0,000	0,000	0	0	85
85	8	201	0,000	0,000	80	84	98
86	39	200	0,000	0,000	0	0	218
87	81	198	0,000	0,000	0	45	202
88	163	197	0,000	0,000	0	0	110
89	97	194	0,000	0,000	31	39	94
90	189	193	0,000	0,000	0	0	93

91	26	191	0,000	0,000	0	48	226
92	184	190	0,000	0,000	0	0	97
93	20	189	0,000	0,000	82	90	130
94	97	188	0,000	0,000	89	0	198
95	183	187	0,000	0,000	0	0	98
96	22	186	0,000	0,000	0	32	194
97	5	184	0,000	0,000	83	92	171
98	8	183	0,000	0,000	85	95	123
99	114	180	0,000	0,000	0	0	135
100	167	178	0,000	0,000	0	0	205
101	3	177	0,000	0,000	79	81	106
102	150	175	0,000	0,000	0	0	208
103	144	174	0,000	0,000	0	0	123
104	42	172	0,000	0,000	0	1	225
105	169	171	0,000	0,000	0	0	106
106	3	169	0,000	0,000	101	105	113
107	34	166	0,000	0,000	0	0	171
108	105	165	0,000	0,000	0	0	139
109	91	164	0,000	0,000	0	0	220
110	35	163	0,000	0,000	0	88	111
111	35	162	0,000	0,000	110	0	214
112	160	161	0,000	0,000	0	0	113
113	3	160	0,000	0,000	106	112	115
114	158	159	0,000	0,000	0	0	115
115	3	158	0,000	0,000	113	114	118
116	121	156	0,000	0,000	0	0	132
117	151	155	0,000	0,000	0	0	118
118	3	151	0,000	0,000	115	117	121
119	116	148	0,000	0,000	0	0	210
120	146	147	0,000	0,000	0	0	121
121	3	146	0,000	0,000	118	120	134
122	127	145	0,000	0,000	0	0	130
123	8	144	0,000	0,000	98	103	133
124	117	141	0,000	0,000	0	0	134
125	57	138	0,000	0,000	0	76	190
126	55	136	0,000	0,000	0	0	229
127	133	134	0,000	0,000	0	0	128
128	132	133	0,000	0,000	0	127	284
129	119	130	0,000	0,000	0	0	133
130	20	127	0,000	0,000	93	122	145
131	53	122	0,000	0,000	0	0	161
132	106	121	0,000	0,000	0	116	138
133	8	119	0,000	0,000	123	129	142
134	3	117	0,000	0,000	121	124	147
135	87	114	0,000	0,000	0	99	222
136	54	113	0,000	0,000	16	17	140
137	109	110	0,000	0,000	0	0	260
138	106	107	0,000	0,000	132	0	211
139	10	105	0,000	0,000	0	108	216
140	54	103	0,000	0,000	136	0	212
141	96	101	0,000	0,000	0	0	142

142	8	96	0,000	0,000	133	141	166
143	88	95	0,000	0,000	0	0	145
144	74	92	0,000	0,000	0	0	219
145	20	88	0,000	0,000	130	143	155
146	85	86	0,000	0,000	0	0	147
147	3	85	0,000	0,000	134	146	149
148	83	84	0,000	0,000	0	0	149
149	3	83	0,000	0,000	147	148	152
150	77	80	0,000	0,000	0	0	152
151	25	79	0,000	0,000	0	0	193
152	3	77	0,000	0,000	149	150	172
153	73	76	0,000	0,000	0	0	155
154	36	75	0,000	0,000	34	0	224
155	20	73	0,000	0,000	145	153	165
156	2	69	0,000	0,000	0	22	234
157	67	68	0,000	0,000	0	0	223
158	31	66	0,000	0,000	0	0	174
159	33	65	0,000	0,000	0	0	172
160	47	58	0,000	0,000	0	0	166
161	49	53	0,000	0,000	0	131	163
162	51	52	0,000	0,000	0	0	163
163	49	51	0,000	0,000	161	162	164
164	49	50	0,000	0,000	163	0	215
165	20	48	0,000	0,000	155	0	207
166	8	47	0,000	0,000	142	160	168
167	45	46	0,000	0,000	0	0	168
168	8	45	0,000	0,000	166	167	170
169	43	44	0,000	0,000	0	0	170
170	8	43	0,000	0,000	168	169	185
171	5	34	0,000	0,000	97	107	181
172	3	33	0,000	0,000	152	159	176
173	29	32	0,000	0,000	0	0	176
174	7	31	0,000	0,000	0	158	180
175	19	30	0,000	0,000	0	0	181
176	3	29	0,000	0,000	172	173	178
177	24	28	0,000	0,000	0	0	178
178	3	24	0,000	0,000	176	177	186
179	21	23	0,000	0,000	0	0	180
180	7	21	0,000	0,000	174	179	183
181	5	19	0,000	0,000	171	175	184
182	4	17	0,000	0,000	0	0	186
183	7	16	0,000	0,000	180	0	187
184	5	13	0,000	0,000	181	0	191
185	8	9	0,000	0,000	170	0	203
186	3	4	0,000	0,000	178	182	197
187	7	297	1,000	1,000	183	3	241
188	41	264	1,000	0,000	0	0	261
189	131	255	1,000	0,000	0	0	268
190	57	233	1,000	0,000	125	0	240
191	5	218	1,000	0,000	184	46	233
192	1	214	1,000	0,000	0	77	276

193	25	212	1,000	0,000	151	28	248
194	22	211	1,000	0,000	96	0	236
195	135	209	1,000	0,000	0	0	269
196	14	205	1,000	0,000	0	0	273
197	3	199	1,000	0,000	186	0	228
198	97	196	1,000	0,000	94	0	239
199	182	195	1,000	0,000	0	0	244
200	123	192	1,000	0,000	62	0	253
201	6	185	1,000	0,000	0	0	285
202	81	179	1,000	0,000	87	47	249
203	8	176	1,000	0,000	185	0	227
204	112	170	1,000	0,000	0	0	245
205	27	167	1,000	0,000	0	100	264
206	38	154	1,000	0,000	0	44	263
207	20	153	1,000	0,000	165	20	237
208	89	150	1,000	0,000	13	102	232
209	71	142	1,000	0,000	0	0	270
210	116	140	1,000	0,000	119	0	240
211	106	137	1,000	0,000	138	0	234
212	54	129	1,000	0,000	140	0	235
213	18	128	1,000	0,000	0	0	250
214	35	126	1,000	0,000	111	0	237
215	49	125	1,000	0,000	164	0	231
216	10	124	1,000	0,000	139	0	243
217	78	115	1,000	0,000	0	65	255
218	39	94	1,000	0,000	86	0	244
219	74	93	1,000	0,000	144	0	247
220	64	91	1,000	0,000	0	109	247
221	72	90	1,000	0,000	0	0	252
222	56	87	1,000	0,000	0	135	272
223	67	70	1,000	0,000	157	0	238
224	36	62	1,000	0,000	154	0	266
225	42	59	1,000	0,000	104	0	242
226	15	26	1,000	0,000	0	91	246
227	8	149	1,026	0,026	203	0	229
228	3	143	1,026	0,001	197	0	230
229	8	55	1,050	0,024	227	126	235
230	3	40	1,051	0,001	228	75	246
231	49	102	1,143	0,092	215	0	239
232	89	104	1,154	0,011	208	0	242
233	5	12	1,167	0,013	191	0	243
234	2	106	1,200	0,033	156	211	254
235	8	54	1,224	0,024	229	212	241
236	22	173	1,250	0,026	194	0	252
237	20	35	1,325	0,075	207	214	249
238	37	67	1,333	0,008	0	223	269
239	49	97	1,393	0,060	231	198	262
240	57	116	1,417	0,024	190	210	250
241	7	8	1,423	0,007	187	235	255
242	42	89	1,464	0,041	225	232	254
243	5	10	1,481	0,016	233	216	251

244	39	182	1,500	0,019	218	199	274
245	111	112	1,500	0,000	0	204	264
246	3	15	1,515	0,015	230	226	251
247	64	74	1,556	0,041	220	219	275
248	25	139	1,600	0,044	193	21	265
249	20	81	1,686	0,086	237	202	253
250	18	57	1,786	0,100	213	240	270
251	3	5	1,816	0,030	246	243	267
252	22	72	1,900	0,084	236	221	262
253	20	123	1,910	0,010	249	200	261
254	2	42	1,917	0,006	234	242	267
255	7	78	1,933	0,017	241	217	266
256	152	267	2,000	0,067	0	0	292
257	11	235	2,000	0,000	0	0	278
258	118	217	2,000	0,000	0	0	279
259	108	120	2,000	0,000	0	0	281
260	82	109	2,000	0,000	0	137	284
261	20	41	2,086	0,086	253	188	265
262	22	49	2,229	0,142	252	239	285
263	38	204	2,333	0,105	206	0	274
264	27	111	2,333	0,000	205	245	281
265	20	25	2,341	0,008	261	248	277
266	7	36	2,423	0,082	255	224	271
267	2	3	2,448	0,025	254	251	273
268	131	248	2,500	0,052	189	0	282
269	37	135	2,500	0,000	238	195	280
270	18	71	2,500	0,000	250	209	277
271	7	100	2,597	0,097	266	0	272
272	7	56	2,654	0,057	271	222	280
273	2	14	2,673	0,019	267	196	275
274	38	39	2,850	0,177	263	244	276
275	2	64	2,900	0,050	273	247	287
276	1	38	2,926	0,026	192	274	286
277	18	20	2,962	0,036	270	265	287
278	11	181	3,000	0,038	257	0	283
279	118	157	3,000	0,000	258	0	282
280	7	37	3,167	0,167	272	269	283
281	27	108	3,333	0,167	264	259	288
282	118	131	3,444	0,111	279	268	292
283	7	11	3,564	0,120	280	278	289
284	82	132	3,667	0,103	260	128	289
285	6	22	3,727	0,061	201	262	295
286	1	98	3,750	0,023	276	0	291
287	2	18	3,860	0,110	275	277	298
288	27	99	3,875	0,015	281	0	290
289	7	82	4,027	0,152	283	284	293
290	27	168	4,333	0,307	288	0	291
291	1	27	4,454	0,121	286	290	295
292	118	152	4,500	0,046	282	256	294
293	7	63	4,563	0,063	289	0	296
294	60	118	4,875	0,312	0	292	297

295	1	6	5,150	0,275	291	285	298
296	7	61	5,420	0,270	293	0	297
297	7	60	5,573	0,153	296	294	299
298	1	2	6,156	0,582	295	287	299
299	1	7	7,846	1,691	298	297	0

10.3.2

ANÁLISIS K-MEDIAS

Cluster Membership

Case Number	Nombre	Cluster	Distance
1	A y F Radiología	3	1,715
2	A&G Castro Hermanos Ltda.	4	0,954
3	A.A.A. ACO	4	0,534
4	A.A.A.A.A.A.A.A. Sunrise Clinic	4	0,534
5	A.A.A.D. Ltda.	4	0,896
6	ABBA	3	1,681
7	Acqua Plus Dental	2	0,858
8	ADA Clínica Dental Sin Dolor I	2	0,399
9	ADA Clínica Dental Sin Dolor II	2	0,399
10	Adent Clínica Odontológica	4	1,265
11	Adentis	2	1,611
12	Agrupación Alan Dental	4	1,337
13	Agrupación de Especialidades Odontológicas	4	0,896
14	Agrupación Dental Cubana	4	1,307
15	Agrupación Dental Grecia Macul	4	1,444
16	Agrupación IGSO Urgencia Dr. Jorge Díaz Franco	2	0,858
17	Agrupación Odontológica Edificio Médico Alcántara	4	0,534
18	Aguirre Ltda. Soc. Fuentes	3	1,380
19	Alcardent	4	0,896
20	Alfadent	4	1,131
21	Alianzalud	2	0,858
22	Als Clínica de Ortodoncia	3	1,185
23	Altos del Centro Clínica Dental	2	0,858
24	American Dental Clinic	4	0,534
25	Andes Clínica Dental	4	1,384
26	Aprodent Ltda.	4	1,085
27	Atención Regalo Sonrisas	3	1,693
28	AUIL	4	0,534
29	AUIL Clínica Odontología Integral	4	0,534
30	Aurident Providencia	4	0,896
31	Bertoldo	2	0,858
32	Biodent	4	0,534
33	Bioral Clínicas Dentales	4	0,534
34	C.E.R.O. Dental	4	0,896
35	Cell Dental S.A.	4	1,451

36	CENIN Clínica Dental	2	1,263
37	Censalud Ltda.	1	1,033
38	Centro de Radiología Ortex	3	1,448
39	Centro de Radiología Ortex II	3	1,201
40	Centro Dental Clínica Santa María	4	1,054
41	Centro Dental Doctor Fernando Salas	4	1,496
42	Centro Dental El Conquistador	4	1,437
43	Centro Dental Inprodent	2	0,399
44	Centro Dental Inprodent II	2	0,399
45	Centro Dental Inprodent III	2	0,399
46	Centro Dental Inprodent IV	2	0,399
47	Centro Dental Inprodent V	2	0,399
48	Centro Dental Integral	4	1,131
49	Centro Dental La Araucana	3	0,971
50	Centro Dental La Araucana II	3	0,971
51	Centro Dental La Araucana III	3	0,971
52	Centro Dental La Araucana IV	3	0,971
53	Centro Dental La Araucana V	3	0,971
54	Centro Dental Matías Cousiño	2	0,858
55	Centro Dental San Cristóbal	2	1,009
56	Centro Dental San Sebastián	2	1,482
57	Centro Golf	3	1,461
58	Centro Médico Dental del Carmen	2	0,399
59	Centro Médico Dental Lab Century Med	4	1,739
60	Centro Médico Dental OdontoSalud V Ch Ltda.	1	1,486
61	Centro Médico Dental San Nicolás Ltda.	2	2,071
62	Centro Médico Dental Santa Rosa	2	1,566
63	Centro Médico Emmanuel	2	1,858
64	Centro Médico Irrarázaval	4	1,382
65	Centro Médico Nuestra Señora de la Paz	4	0,534
66	Centro Médico Ñuñoa Salud	2	0,858
67	Centro Médico Rätzel	1	1,100
68	Centro Médico Rätzel II	1	1,100
69	Centro Médico UC	4	0,954
70	Centro Médico y Dental Nazreno Ltda.	2	1,263
71	Centro Médico y Dental Plaza Lo Arcaya de Chicureo	3	1,232
72	Centro Médico y Dental San Elías	3	1,599
73	Centro Médico y Dental Tobalaba	4	1,131
74	Centro Odontológico Clínica Román	3	1,421
75	Centro Odontológico Integradenta	2	1,263
76	Centro Odontológico Maule Ltda.	4	1,131
77	Centro Odontológico Padre Mariano Ltda.	4	0,534
78	Centro Odontológico Salud y Belleza	2	0,872
79	Centro Odontológico Santiago	4	1,384
80	Centro Odontológico Versalles	4	0,534
81	CEOS	4	0,857
82	Chiledent	2	1,754
83	Cipo Ltda.	4	0,534

84	Clínica Abril	4	0,534
85	Clínica Alemana	4	0,534
86	Clínica Alemana II	4	0,534
87	Clínica América Salud	2	1,272
88	Clínica APIP	4	1,131
89	Clínica Arauco	4	1,244
90	Clínica ATM y Oclusion	3	1,308
91	Clínica Carmona	4	1,041
92	Clínica de Estética e Implantología Oral	3	1,421
93	Clínica de Implantología y Estética Oral Ltda.	4	1,411
94	Clínica de Ortodoncia C. Richard Ltda.	3	1,380
95	Clínica de Ortodoncia Dr. Augusto Arancibia	4	1,131
96	Clínica de Prevención Odontológica	2	0,399
97	Clínica de Rehabilitación Oral y Estética - Implantología	3	0,930
98	Clínica del Inca	3	1,635
99	Clínica Dental Actual	1	1,907
100	Clínica Dental Amed	2	1,404
101	Clínica Dental América Salud	2	0,399
102	Clínica Dental Arte	3	1,278
103	Clínica Dental Austral	2	0,858
104	Clínica Dental Cantagallo	4	1,540
105	Clínica Dental Cordillera	4	1,265
106	Clínica Dental Cumbre	4	1,194
107	Clínica Dental Cumbre	4	1,194
108	Clínica Dental de Urgencia Alameda	3	1,550
109	Clínica Dental Dijard	2	1,761
110	Clínica Dental Dijard II	2	1,761
111	Clínica Dental Dres. Paulsen	4	1,696
112	Clínica Dental Dres. Paulsen	4	1,441
113	Clínica Dental Ebenecer	2	0,858
114	Clínica Dental El Dorado	2	1,272
115	Clínica Dental El Sereno	2	1,156
116	Clínica Dental G3	4	1,478
117	Clínica Dental Gaudí	4	0,534
118	Clínica Dental Globaden	1	1,163
119	Clínica Dental Iodent	2	0,399
120	Clínica Dental Juan Castro Sanchez	4	1,822
121	Clínica Dental Kodentt	4	1,194
122	Clínica Dental La Florida	3	0,971
123	Clínica Dental La Reina	4	1,441
124	Clínica Dental Leben	4	1,492
125	Clínica Dental Lo Vial	3	1,083
126	Clínica Dental Los Presidentes	4	1,249
127	Clínica Dental Macul	4	1,131
128	Clínica Dental Maipú	3	1,201
129	Clínica Dental Masdent	2	1,263
130	Clínica Dental Metrospai	2	0,399
131	Clínica Dental Odontohelp	1	1,280

132	Clínica Dental Pacífico	2	1,596
133	Clínica Dental Pacífico II	2	1,596
134	Clínica Dental Pacífico III	2	1,596
135	Clínica Dental Quilicura	1	1,280
136	Clínica Dental Radental	2	1,009
137	Clínica Dental RedDent	4	1,501
138	Clínica Dental Ricardo Weiss	3	1,461
139	Clínica Dental Santa Ana	4	1,594
140	Clínica Dental Santa Ligia	3	1,635
141	Clínica Dental Torres San Damián	4	0,534
142	Clínica Dental Valpodent	3	1,538
143	Clínica Dental Vititae S.A.	4	0,911
144	Clínica Dentalia	2	0,399
145	Clínica Dentsalud	4	1,131
146	Clínica El Valle	4	0,534
147	Clínica Estoril	4	0,534
148	Clínica Eyzaguirre	4	1,478
149	Clínica Huérfanos	2	1,066
150	Clínica Incorpdent	4	0,961
151	Clínica Indisa	4	0,534
152	Clínica Integradent	2	1,908
153	Clínica José Manuel Infante	4	1,474
154	Clínica Kreisberg Ortodoncia	3	1,474
155	Clínica Las Condes	4	0,534
156	Clínica Laser Dent	4	1,194
157	Clínica Lejadesh	1	1,223
158	Clínica Multimedical	4	0,534
159	Clínica Nieto	4	0,534
160	Clínica Nieto II	4	0,534
161	Clínica Odontolaser	4	0,534
162	Clínica Odontológica Ayub I	4	1,451
163	Clínica Odontológica Ayub II	4	1,451
164	Clínica Odontológica Carlos Ullrich D.	4	1,041
165	Clínica Odontológica Ecodental	4	1,265
166	Clínica Odontológica El Golf	4	0,896
167	Clínica Odontológica Familia	4	1,613
168	Clínica Odontológica Mater	3	1,855
169	Clínica Odontológica Matris	4	0,534
170	Clínica Odontológica San Crescente Ltda.	4	1,276
171	Clínica Odontológica San Sebastián	4	0,534
172	Clínica Oralsalud	4	1,437
173	Clínica Ortodoncia Pavic	3	1,293
174	Clínica Pasmon	2	0,399
175	Clínica Plusmedica	4	0,961
176	Clínica Prodental Prevention	2	1,021
177	Clínica San Benjamín Ltda.	4	0,534
178	Clínica San Gabriel	4	1,613
179	Clínica Santa Apolonia	4	1,119

180	Clínica Tripo Dental	2	1,272
181	Clínica Valdivia	2	1,852
182	Clínica Venus	3	1,308
183	Clínica Yany	2	0,399
184	Clinicacuba	4	0,896
185	Clínicas Odontológicas Sonríe	3	1,407
186	Club de Leones de Maipú	3	1,185
187	Coldent	2	0,399
188	Consulta Dental Alessandri	3	0,930
189	Consulta Dental Palomita	4	1,131
190	Consulta Médica y Dental Trinidad	4	0,896
191	Consulta Médico Dental Katherine	4	1,085
192	Copdent	3	1,647
193	Corporación de Salud Odontológica	4	1,131
194	Cranex	3	0,930
195	Della Bocca	3	1,474
196	Dental Hoz	3	1,152
197	Dental Los Arcos	4	1,451
198	Dentalaser	4	0,857
199	Dentart Especialidades Odontológicas	4	1,092
200	Denteyza Odontología	3	1,201
201	Dentimed Clínica Dental	2	0,399
202	Dentimed Clínica Dental II	2	0,399
203	Dent-Vida Salud	4	0,896
204	Dermaline	3	1,824
205	Diseño de Sonrisas	4	1,527
206	Dupadent Ltda.	4	1,131
207	Edificio Médico Apoquindo	4	0,534
208	Edumed Clínica Dental	2	0,399
209	Estedent M.R.	1	1,100
210	Euro Holley	4	0,534
211	G.A.R. Ortodoncia	3	1,278
212	Gema Ltda.	4	1,648
213	IGDENT	2	0,399
214	Instituto de Endodoncia	3	1,792
215	Instituto de Endodoncia II	3	1,792
216	Instituto de Odontología Padre Letelier	3	1,461
217	Instituto Odontológico Arqueros	1	1,486
218	Instituto Rehabilitación Oral	4	1,200
219	Integramédica	4	1,054
220	Integramédica II	4	1,054
221	Integramédica III	4	1,054
222	Integramédica IV	4	1,054
223	Integramédica IX	4	1,054
224	Integramédica V	4	1,054
225	Integramédica VI	4	1,054
226	Integramédica VII	4	1,054
227	Integramédica VIII	4	1,054

228	Integramédica X	4	1,054
229	Isadent	2	1,156
230	Isadent II	2	1,156
231	Isadent III	2	1,156
232	Julio Pertuset & Asociados Ltda.	4	1,441
233	Kokaly Odontoestomatología	3	1,487
234	Marchant Pereira Centro Odontológico	4	1,131
235	Medisis Ñuñoa	2	1,489
236	Megasalud	2	0,399
237	Megasalud II	2	0,399
238	Megasalud III	2	0,399
239	Megasalud IV	2	0,399
240	Megasalud IX	2	0,399
241	Megasalud V	2	0,399
242	Megasalud VI	2	0,399
243	Megasalud VII	2	0,399
244	Megasalud VIII	2	0,399
245	Megasalud X	2	0,399
246	Megasalud XI	2	0,399
247	Neosalud	4	0,534
248	Newdent Ltda.	1	1,437
249	Nicedent	4	1,085
250	Novodent	4	1,119
251	Núcleo Odontológico	4	1,200
252	Odontoestética Clínica Dental de Especialidades	4	0,857
253	Odontología Ceroni	3	1,474
254	Odontología de Gales	4	0,534
255	Odontología General Balmaceda	1	0,961
256	Odontología Integra	4	0,896
257	Odontólogos Asociados Ltda.	4	1,054
258	Oral & Facial	4	0,534
259	Panorex	3	0,930
260	Policenter	2	0,399
261	Policenter	2	0,399
262	Policenter	2	0,399
263	Policenter	2	0,399
264	Policlínico Ecuatoriano Cobos y Compañía	4	1,769
265	Prevedent	2	1,263
266	Prevedent II	2	1,263
267	Primadental	1	1,486
268	Psicodent Ltda.	3	1,185
269	Radiografía Dental Centro Santiago	3	0,930
270	Red de Salud de la Pontificia U.C. de Chile	4	0,534
271	Rodent Ltda.	4	0,534
272	Santiago Centro Dental Ltda.	4	1,648
273	Santiago Centro Dental Ltda. II	4	1,648
274	Serdemax Ltda.	3	0,930
275	Servicios Clínicos Dentales Maipú	2	0,399

276	Servicios Médicos Horeb Ltda.	2	0,399
277	Servicios Odontológicos El Valle	4	0,534
278	Servicios Para La Salud Ltda.	4	0,954
279	Soc. Profesional Doctora Sylvia Muñoz y Cia Ltda.	4	1,594
280	Sociedad de Especialidades Odontológicas Ltda.	4	1,474
281	Sociedad Odontológica Dr. Raúl Rojas y Compañía Ltda.	4	1,131
282	Stetik Oral	2	0,399
283	UrgenciaDental.cl	2	0,858
284	UrgenciaDental.cl	2	0,858
285	UrgenciaDental.cl	2	0,858
286	Urquieta & Wood Odontología	4	1,131
287	Vida Integra	4	1,244
288	Vida Integra II	4	1,244
289	Vida Integra III	4	1,244
290	Vida Integra IV	4	1,244
291	Vida Integra IX	4	1,244
292	Vida Integra V	4	1,244
293	Vida Integra VI	4	1,244
294	Vida Integra VII	4	1,244
295	Vida Integra VIII	4	1,244
296	Vida Integra X	4	1,244
297	Vitaldent	2	1,146
298	Vitaldent II	2	1,146
299	Vitra Odontología Integral	4	0,534
300	Vitta Oral Odontología Ltda.	4	1,437

ANOVA

	Cluster		Error		F	Sig.
	Mean Square	df	Mean Square	df		
Radiografías	2,544	3	0,084	296	30,364	0,000
Endodoncia	7,023	3	0,060	296	116,297	0,000
Periodoncia	10,536	3	0,085	296	124,046	0,000
Ortodoncia	5,844	3	0,107	296	54,648	0,000
Odontopediatria	13,559	3	0,051	296	266,335	0,000
Prótesis	6,404	3	0,055	296	117,104	0,000
Cheques	0,015	3	0,020	296	0,783	0,504
Redcompra	2,814	3	0,191	296	14,749	0,000
T. Crédito	3,302	3	0,155	296	21,323	0,000
Falabella	0,581	3	0,088	296	6,599	0,000
Presto	13,035	3	0,121	296	107,976	0,000
Ripley	8,263	3	0,149	296	55,528	0,000
Paris	13,771	3	0,106	296	129,673	0,000
La Polar	19,512	3	0,019	296	1.025,034	0,000
ABC	19,548	3	0,019	296	1.047,077	0,000
DIN	20,647	3	0,012	296	1.653,629	0,000

The F tests should be used only for descriptive purposes because the clusters have been chosen to maximize the differences among cases in different clusters. The observed significance levels are not corrected for this and thus cannot be interpreted as tests of the hypothesis that the cluster means are equal.

10.4 ENCUESTA A DENTISTAS

Por favor lea cuidadosamente las preguntas para responder de la forma más apropiada. Toda la información recolectada será usada para un Trabajo para optar al título de Ingeniero Civil Industrial de la Universidad de Chile y para ningún otro fin. Los datos proporcionados son anónimos y tienen como objetivo entender mejor el mercado laboral de los dentistas.

Antecedentes Generales

- 1) Edad _____
- 2) Nacionalidad _____
- 3) Especialidad _____
- 4) Años de Experiencia _____
- 5) ¿Usted trabaja en las áreas Pública, Privada o ambas?
- 6) Pública

- Privada

- Ambas

--
- 7) ¿En qué instituciones trabaja usted?
Institución Pública _____
Institución Privada _____
Consulta Privada _____
- 8) ¿Usted está colegiado? _____
- 9) ¿Pertenece alguna sociedad de su especialidad? _____
- 10) Instituciones Públicas (si no trabaja en una Institución Pública pasar a pregunta 9)

- Institución 1: _____
- a. ¿Hace cuánto tiempo que trabaja en esta institución?

 - b. ¿Cuántas horas a la semana trabaja en esta institución? _____
 - c. ¿Cuántos pacientes a la semana atiende en esta institución? _____
 - d. ¿Qué modalidad de pago tiene la institución?
Sueldo fijo

--

Sueldo variable

--

 ¿Qué porcentaje recibe usted? _____
 - e. En qué rango de ingresos se encuentra usted, considerando sólo el área pública

Entre \$0 - \$99.999	
Entre \$100.000 - \$199.999	
Entre \$200.000 - \$299.999	
Entre \$300.000 - \$499.999	
Entre \$500.000 - \$999.999	
Entre \$1.000.000 o más	

Institución 2: _____

- f. ¿Hace cuánto tiempo que trabaja en esta institución?

- g. ¿Cuántas horas a la semana trabaja en esta institución? _____
- h. ¿Cuántos pacientes a la semana atiende en esta institución? _____
- i. ¿Qué modalidad de pago tiene la institución?
Sueldo fijo
Sueldo Variable ¿Qué porcentaje recibe usted? _____
- j. En qué rango de ingresos se encuentra usted, considerando sólo el área pública
- | | |
|-----------------------------|--|
| Entre \$0 - \$99.999 | |
| Entre \$100.000 - \$199.999 | |
| Entre \$200.000 - \$299.999 | |
| Entre \$300.000 - \$499.999 | |
| Entre \$500.000 - \$999.999 | |
| Entre \$1.000.000 o más | |

11) Instituciones Privadas (si no trabaja en una institución privada pasar a pregunta 10)

Institución 1: _____

- a. ¿Hace cuánto tiempo que trabaja en esta institución?

- b. ¿Cuántas horas a la semana trabaja en esta institución? _____
- c. ¿Cuántos pacientes a la semana atiende en esta institución? _____
- d. ¿Qué modalidad de pago tiene la institución?
Sueldo fijo
Sueldo variable ¿Qué porcentaje recibe usted? _____
¿La institución provee materiales? _____
- e. En qué rango de ingresos se encuentra usted, considerando sólo esta institución
- | | |
|-----------------------------|--|
| Entre \$0 - \$99.999 | |
| Entre \$100.000 - \$199.999 | |
| Entre \$200.000 - \$299.999 | |
| Entre \$300.000 - \$499.999 | |
| Entre \$500.000 - \$999.999 | |
| Entre \$1.000.000 o más | |

f. ¿Qué servicios presta esta institución y cuanto cuestan?

Contabilidad

¿Cuánto? _____

Manejo de inversiones

¿Cuánto? _____

Toma de horas

¿Cuánto? _____

Confirmación de horas

¿Cuánto? _____

Servicio de cobranza de bonos

¿Cuánto? _____

Cobranza de consultas

¿Cuánto? _____

Marketing y captación clientes

¿Cuánto? _____

Servicio asesoría legal

¿Cuánto? _____

g. ¿Cómo evalúa estos servicios? ¿Qué falencias considera destacables?

Institución 2: _____

a. ¿Hace cuánto tiempo que trabaja en esta institución?

b. ¿Cuántas horas a la semana trabaja en esta institución?

c. ¿Cuántos pacientes a la semana atiende en esta institución?

d. ¿Qué modalidad de pago tiene la institución?

Sueldo fijo

Sueldo variable

¿Qué porcentaje recibe usted? _____

¿La institución provee materiales? _____

e. En qué rango de ingresos se encuentra usted, considerando sólo esta institución

Entre \$0 - \$99.999

Entre \$100.000 - \$199.999

Entre \$200.000 - \$299.999

Entre \$300.000 - \$499.999

Entre \$500.000 - \$999.999

Entre \$1.000.000 o más

f. ¿Qué servicios presta esta institución y cuanto cuestan?

Contabilidad

¿Cuánto? _____

Manejo de inversiones

¿Cuánto? _____

Toma de horas

¿Cuánto? _____

- Confirmación de horas
 ¿Cuánto? _____
- Servicio de cobranza de bonos
 ¿Cuánto? _____
- Cobranza de consultas
 ¿Cuánto? _____
- Marketing y captación clientes
 ¿Cuánto? _____
- Servicio asesoría legal
 ¿Cuánto? _____
- g. ¿Cómo evalúa estos servicios? ¿Qué falencias considera destacables?
-
-
-

12) Consultas Privadas (si no trabaja en una consulta privada pasar a pregunta 11)

Consulta 1: _____

- a. ¿Hace cuánto tiempo que trabaja en esta institución?

- b. ¿Es propia? -

- c. ¿Cuántas horas a la semana trabaja en esta institución? _____
- d. ¿Cuántos pacientes a la semana atiende en esta institución? _____
- e. ¿Qué modalidad de pago tiene la institución?
 Sueldo fijo
 Honorarios ¿Qué porcentaje recibe usted? _____
- f. En qué rango de ingresos se encuentra usted, considerando sólo esta institución
- | | |
|-----------------------------|--------------------------|
| Entre \$0 - \$99.999 | <input type="checkbox"/> |
| Entre \$100.000 - \$199.999 | <input type="checkbox"/> |
| Entre \$200.000 - \$299.999 | <input type="checkbox"/> |
| Entre \$300.000 - \$499.999 | <input type="checkbox"/> |
| Entre \$500.000 - \$999.999 | <input type="checkbox"/> |
| Entre \$1.000.000 o más | <input type="checkbox"/> |
- g. ¿Con cuáles servicios cuenta esta consulta?
- Contabilidad
 ¿Cuánto? _____
- Manejo de inversiones
 ¿Cuánto? _____
- Toma de horas
 ¿Cuánto? _____
- Confirmación de horas
 ¿Cuánto? _____
- Servicio de cobranza de bonos
 ¿Cuánto? _____
- Cobranza de consultas
 ¿Cuánto? _____

Factoring(pago anticipado)

¿Cuánto?

Marketing y captación clientes

¿Cuánto?

Servicio asesoría legal

¿Cuánto?

h. ¿Cómo evalúa estos servicios? ¿Qué falencias considera destacables?

Institución 2: _____

h. ¿Hace cuánto tiempo que trabaja en esta institución?

i. ¿Es propia? _____

j. ¿Cuántas horas a la semana trabaja en esta institución? _____

k. ¿Cuántos pacientes a la semana atiende en esta institución? _____

l. ¿Qué modalidad de pago tiene la institución?

Sueldo fijo

Honorarios

¿Qué porcentaje recibe usted? _____

m. En qué rango de ingresos se encuentra usted, considerando sólo esta institución

Entre \$0 - \$99.999

Entre \$100.000 - \$199.999

Entre \$200.000 - \$299.999

Entre \$300.000 - \$499.999

Entre \$500.000 - \$999.999

Entre \$1.000.000 o más

n. ¿Qué servicios presta esta institución y cuanto cuestan?

Contabilidad

¿Cuánto?

Manejo de inversiones

¿Cuánto?

Toma de horas

¿Cuánto?

Confirmación de horas

¿Cuánto?

Servicio de cobranza de bonos

¿Cuánto?

Cobranza de consultas

¿Cuánto?

Factoring(pago anticipado)

¿Cuánto?

Marketing y captación clientes

¿Cuánto?

Servicio asesoría legal

¿Cuánto?

- o. ¿Cómo evalúa estos servicios? ¿Qué falencias considera destacables?

13) Red de Consultas Dentales pequeñas

- a. Si existiese la posibilidad de unirse a una red de consultas dentales, lo que disminuiría considerablemente los gastos promoción y captación de clientes además de aprovechar descuentos por compras mayores de insumos, y en general se facilitaría la administración ya que sería un conglomerado de consultas, ¿Ud. optaría unirse a la red? ¿Por qué?

- b. En caso de haber respondido **NO**, ¿Qué beneficios debiera ofrecer la red para que Ud. considerara la oferta?

- c. En caso de haber respondido **SI** : Ordene en grado de importancia (1 es el más importante y 8 el menos importante) los siguientes servicios que esperaría que la red ofreciese:

Contabilidad

Manejo de inversiones

Toma y confirmación de horas

Servicio de cobranza de bonos

Cobranza de consultas

Factoring (pago anticipado)

Marketing y captación de clientes

Servicio de asesoría legal

- d. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar si el precio por estos servicios fuese un porcentaje de sus ingresos?

- e. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar si el precio por estos servicios fuese un monto fijo mensual?

- f. ¿Existe algún otro servicio que desearía que la red ofreciera?

14) Antecedentes Generales de Atención

En términos generales:

- a. Después de efectuar un presupuesto, ¿qué porcentaje de pacientes realizan su

tratamiento? _____

- b. En general, ¿cuántas sesiones dura un tratamiento de un paciente? _____
- c. ¿Cuáles son los procedimientos más solicitados? _____
- d. En caso que un paciente necesite radiografías, ¿Qué porcentaje de las veces es necesario derivarlo a un centro de radiología especializado? _____

¡Muchas Gracias!

10.5 ENCUESTA A PÚBLICO OBJETIVO

Antecedentes Generales

- 1) Edad: _____
- 2) Sexo: _____
- 3) Estado Civil: _____
- 4) Hijos: _____
- 5) Comuna: _____
- 6) Rango Ingresos Hogar:
- | | |
|-----------------------------|--------------------------|
| Entre \$0 - \$299.000 | <input type="checkbox"/> |
| Entre \$300.000 - \$399.000 | <input type="checkbox"/> |
| Entre \$400.000 - \$499.000 | <input type="checkbox"/> |
| Entre \$500.000 - \$599.000 | <input type="checkbox"/> |
| Entre \$600.000 - \$999.999 | <input type="checkbox"/> |
| Entre \$1.000.000 o más | <input type="checkbox"/> |
- 7) Isapre: _____
- a. ¿Le ofrece cobertura dental?
- | | |
|----|--------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> |
| No | <input type="checkbox"/> |

Servicios Dentales

- 8) Durante los últimos 12 meses, ¿Ud. o algún miembro de su familia ha acudido a una consulta dental?
- | | |
|----|--------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> |
| No | <input type="checkbox"/> |
- a. Nombre de la consulta dental: _____
- b. Comuna: _____
- c. ¿Aproximadamente cuántas veces por persona fueron a una consulta dental estos últimos 12 meses? _____
- d. ¿Qué especialista lo(s) atendió?
- | | |
|--------------------|--------------------------|
| Odontólogo General | <input type="checkbox"/> |
| Ortodoncista | <input type="checkbox"/> |
| Endodoncista | <input type="checkbox"/> |

- Periodoncista
- Otro
- e. ¿Cómo llegó a esa consulta?
- Recomendado por un amigo/familiar
- Página Amarilla o similar
- Internet
- Flyer o publicidad
- Otro
- ¿Cómo? _____
- f. De una escala de 1 a 10, evalúe las siguientes características de la institución:
- Precio: _____
- Calidad: _____
- Atención: _____
- Ubicación: _____
- Facilidades de Pago: _____
- Nº Especialidades: _____
- g. ¿Cuáles son las principales virtudes de esta consulta?
- _____
- _____
- _____
- h. ¿Cuáles son las principales falencias de esta consulta?
- _____
- _____
- _____

9) ¿Ud. o algún miembro de la familia acude a otra institución aparte de la anterior?

Si

No

- a. Nombre de la consulta dental: _____
- b. Comuna: _____
- c. ¿Aproximadamente cuántas veces por persona fueron a una consulta dental estos últimos 12 meses? _____
- d. ¿Qué especialista lo atendió?
- Odontólogo General
- Ortodoncista
- Endodoncista
- Periodoncista
- Otro
- e. ¿Cómo llegó a esa consulta?
- Recomendado por un amigo/familiar
- Página Amarilla o similar
- Internet
- Flyer o publicidad
- Otro
- ¿Cómo? _____
- f. De una escala de 1 a 10, evalúe las siguientes características de la institución:
- Precio: _____
- Calidad: _____
- Atención: _____
- Ubicación: _____

Facilidades de Pago: _____

NºEspecialidades: _____

g. ¿Cuáles son las principales virtudes de esta consulta?

h. ¿Cuáles son las principales falencias de esta consulta?

10) ¿En qué rango se encuentra su gasto anual en servicios dentales?

Entre \$0 - \$99.999	<input type="checkbox"/>
Entre \$100.000 - \$149.000	<input type="checkbox"/>
Entre \$150.000 - \$199.000	<input type="checkbox"/>
Entre \$200.000 - \$299.000	<input type="checkbox"/>
Entre \$300.000 - \$499.000	<input type="checkbox"/>
Entre \$500.000 o más	<input type="checkbox"/>

Preferencias en Consultas Dentales

11) Ordene en orden de importancia, las siguientes características de una consulta dental:

Precio	<input type="checkbox"/>
Facilidades de Pago	<input type="checkbox"/>
Ubicación	<input type="checkbox"/>
Calidad	<input type="checkbox"/>
Atención	<input type="checkbox"/>
Tecnología	<input type="checkbox"/>
Convenios con Isapre	<input type="checkbox"/>

12) ¿Qué forma de pago prefiere al pagar por servicios dentales?

Efectivo	<input type="checkbox"/>
Descuento por planilla	<input type="checkbox"/>
Cuotas con Cheques	<input type="checkbox"/>
Tarjetas de Crédito	<input type="checkbox"/>
Redcompra	<input type="checkbox"/>
Tarjeta de Casa Comercial	<input type="checkbox"/>

¿Cuál? _____

13) ¿De qué forma hace su toma de horas para una consulta?

Teléfono	<input type="checkbox"/>
Internet	<input type="checkbox"/>

14) ¿Encuentra importante o atractivo que una consulta dental ofrezca la toma de horas a través de internet?

Sí	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

15) En general, ¿cómo averigua Ud. sobre consultas dentales?

Recomendaciones amigos/familiares	<input type="checkbox"/>
Páginas Amarillas o similares	<input type="checkbox"/>
Internet	<input type="checkbox"/>
Flyers o publicidad	<input type="checkbox"/>
Otro	<input type="checkbox"/>

¿Cómo? _____

10.6 MAPA SOCIOECONÓMICO DE CHILE

		CANTIDAD DE BIENES EN EL HOGAR										
		Ducha + TV Color + Refrigerador + Lavadora + Calefont + Microondas + TV Cable o Satelital + PC + Internet + Vehículo										
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
NIVEL DE ESTUDIOS	Sin Estudios	E	E	E	E	E	D	D	D	D	C3	C3
	Básica Incompleta	E	E	E	E	E	D	D	D	C3	C3	C3
	Básica Completa	E	E	D	D	D	D	D	C3	C3	C3	C3
	Media Incompleta	D	D	D	D	D	D	D	C3	C3	C3	C2
	Media completa	D	D	D	D	C3	C3	C3	C3	C2	C2	C2
	Técnica incompleta	C3	C3	C3	C3	C3	C2	C2	C2	C2	C2	ABC1
	Téc. Compl. o univ. incompl. (1-3 años)	C3	C3	C3	C3	C3	C2	C2	C2	C2	ABC1	ABC1
	Universitaria (4 años o más)	C3	C3	C3	C3	C3	C2	C2	C2	C2	ABC1	ABC1

Fuente: Mapa Socioeconómico de Chile, Nivel socioeconómico de los hogares del país basado en datos del Censo, Adimark

10.7 NSE POR COMUNA

	ABC1	C2	C3	D	E
Cerrillos	4,3	16,8	26,7	41,6	10,6
Cerro Navia	0,6	6,4	23,2	52,3	17,5
Conchalí	2,6	14,7	27,8	44,2	10,6
El Bosque	2,6	12,6	26,3	46,2	12,2
Estación Central	5,7	19,2	28,1	38	9
Huechuraba	9,8	11	20,9	44,6	13,7
Independencia	6,2	22,4	30,3	34,6	6,4
La Cisterna	8,7	23,8	29,1	31,5	6,8
La Florida	11,7	25	26,5	30,5	6,2
La Granja	1,6	10,9	27,3	46,8	13,3
La Pintana	0,5	5	20,8	54	19,8
La Reina	40,6	26,5	16,5	13,7	2,7
Las Condes	48,6	30,7	12,9	6,8	0,9
Lo Barnechea	43,2	14,3	14	22,2	6,3
Lo Espejo	0,6	7,5	23,4	52,7	15,8
Lo Prado	2,4	13,3	27,7	45,7	10,9

Macul	11,9	26	25,8	29,9	6,5
Maipú	7,5	27,2	32,7	28,6	4
Ñuñoa	28,7	35,1	20	14,5	1,8
P. A. Cerda	2,6	13,4	26,9	46,1	11
Peñalolén	11,1	14	21,3	41,1	12,5
Providencia	35,9	38,3	18,2	7	0,6
Pudahuel	2,8	14,5	28,4	43	11,3
Puente Alto	4,3	19,8	31,8	36,9	7,2
Quilicura	4,5	19,9	31,9	36,6	7
Quinta Normal	3,3	16,1	28,6	41,6	10,3
Recoleta	3	15,5	26,8	43,2	11,5
Renca	1,1	9,8	24,5	49,9	15,3
San Bernardo	4,2	14,8	25,5	42,4	13,2
San Joaquín	3,4	15,5	28	42,7	10,4
San Miguel	16,1	26,2	26,1	26,4	5,2
San Ramón	1,1	8,1	23,7	51,2	15,9
Santiago	9,7	31,7	29,3	24,4	4,9
Vitacura	58,6	28,5	9,8	2,8	0,3

Fuente: Mapa Socioeconómico de Chile, Nivel socioeconómico de los hogares del país basado en datos del Censo, Adimark

10.8

CIFRAS SOBRE SALUD EN CHILE

Algunos indicadores de gasto en salud	1998	1999	2000	2001	2002
Gasto en salud como % PIB	6,10	6,00	5,70	5,70	5,80
Gasto público en salud como % gasto total en salud	36,4	38,4	42,2	43,7	45,1
Gasto privado en salud como % gasto total en salud	63,6	61,6	57,8	56,3	54,9
Gasto público salud como % gasto público	8,3	8,3	9,0	9,7	10,2
Gasto de bolsillo como % del gasto privado en salud	--	--	47,1	48,0	48,7
Gasto en seguros privados como % del gasto privado en salud	--	--	52,9	52,0	51,3
Fuente: http://www.who.int/whr/2005/annex/indicators_country_a-f.pdf					

Fuente: ENASA 2005, Reflexiones sobre el Sector Salud en Chile, Ricardo Bitrán, 9 de Noviembre 2005

10.9

DATOS MACROECONÓMICOS DE CHILE

Año	PIB Total (miles US\$)	PIB per capita (US\$)	PIB per capita (US\$PPA)
1998	74.999.000	5.301	8.823
1999	73.171.000	4.815	8.767
2000	75.404.000	4.897	9.241
2001	68.759.000	4.416	9.661
2002	67.473.000	4.285	9.924
2003	73.990.000	4.648	10.425
2004	95.819.000	5.954	11.245
2005	118.976.000	7.314	12.134
2006	145.845.000	8.875	12.983
2007	153.866.475 ⁸	9.270 ⁹	13.560

⁸ “Banco Central afirma que Chile puede crecer hasta 6% en 2007 con un sesgo al alza”, 16 de Mayo 2007 La Tercera, http://www.latercera.cl/medio/articulo/0,0,3255_5676_269228146,00.html

10.10 REGRESIONES LINEALES

Dependent Variable: GASTO_BOLSILLO

Method: Least Squares

Date: 09/30/07 Time: 18:39

Sample: 1 3

Included observations: 3

GASTO_BOLSILLO=C(1)*PIB+C(2)

	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C(1)	-1.80E-10	5.57E-11	3.233713	0.1909
C(2)	60.63305	3.932048	15.42022	0.0412
R-squared	0.912716	Mean dependent var		47.93333
Adjusted R-squared	0.825433	S.D. dependent var		0.802081
S.E. of regression	0.335119	Akaike info criterion		0.886061
Sum squared resid	0.112305	Schwarz criterion		0.285135
Log likelihood	0.670909	Durbin-Watson stat		2.735823

Dependent Variable: GASTO_SALUD

Method: Least Squares

Date: 09/30/07 Time: 19:16

Sample: 1 3

Included observations: 3

GASTO_SALUD=C(1)*PIB+C(2)

	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C(1)	3.20E-10	1.17E-10	2.722159	0.2241
C(2)	33.77154	8.298252	4.069717	0.1534
R-squared	0.881096	Mean dependent var		56.33333
Adjusted R-squared	0.762192	S.D. dependent var		1.450287
S.E. of regression	0.707241	Akaike info criterion		2.379830

⁹ Instituto Nacional de Estadísticas, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, División de población Centro Latinoamericano y Caribeño de Demografía, Chile: Proyecciones y Estimaciones de Población Total País 1950-2050

Sum squared resid	0.500189	Schwarz criterion	1.778904
Log likelihood	-1.569744	Durbin-Watson stat	2.735823

10.11 GRAN SANTIAGO: COMUNAS DONDE LA POBLACIÓN TRABAJA O ESTUDIA (T/E)

Comuna	Población	Población del Gran Santiago según comuna donde T/E	Población de la comuna que T/E	Porcentaje de población que T/E en la comuna	Porcentaje de pobl. que T/E en otra comuna
Cerillos	71.906	33.208	31.105	25,3	66,5
Cerro Navia	148.312	18.386	60.891	20,5	73,1
Conchalí	133.256	22.979	58.307	18,8	68,3
El Bosque	175.594	29.706	74.313	22,6	38,4
E. Central	130.094	77.909	60.135	26,4	65,7
Huechuraba	74.070	29.332	32.745	21,1	64,7
Independencia	65.479	48.998	30.527	25,9	63,6
La Cisterna	85.118	35.528	38.888	24,9	66,7
La Florida	365.674	79.091	178.261	22,3	69,2
La Granja	132.520	20.314	56.841	17,7	71,4
La Pintana	190.085	26.098	77.260	18,6	70,9
La Reina	96.762	37.257	52.633	23,0	70,1
Las Condes	249.893	204.840	145.491	37,8	56,5
Lo Barnechea	74.749	33.309	41.185	40,9	52,3
Lo Espejo	112.800	19.043	43.522	20,3	70,4
Lo Prado	104.316	11.495	46.420	14,1	76,0
Macul	112.535	50.161	54.431	20,1	71,4
Maipú	468.390	94.434	220.783	25,9	66,8
Nuñoa	163.511	96.715	87.091	21,4	72,2
P.A Cerda	114.560	19.001	48.596	19,1	67,7
Peñalolén	216.060	35.825	99.810	20,0	70,0
Providencia	120.874	224.869	71.838	36,5	58,8
Pudahuel	195.653	43.238	86.737	19,7	69,4
Puente Alto	492.915	74.408	216.068	26,1	65,1
Quilicura	126.518	54.407	56.748	26,5	65,3
Quinta Normal	104.012	43.132	46.398	28,0	60,9
Recoleta	148.220	59.665	66.265	28,9	59,6
Renca	133.518	37.126	56.962	25,2	66,3
San Bernardo	246.762	69.242	104.109	38,1	53,1
San Joaquín	97.625	44.246	42.715	22,3	66,1
San Miguel	78.872	54.032	36.931	27,0	68,5
San Ramón	94.906	16.607	39.200	18,6	70,9
Santiago	200.792	488.824	109.641	49,7	43,7
Vitacura	81.499	61.597	49.091	30,8	63,9

Jorge Ortiz Veliz y Severino Escolano Utrilla, "Crecimiento Periférico del Gran Santiago", <http://www.ub.es/geocrit/sn/sn-194-04.hm>, 27 de Septiembre 2007.

10.12 ESTIMACIÓN INGRESOS POR PACIENTE POR VISITA

Ingreso Consulta / mes (\$)	Pacientes/semana	Pacientes mes	Ingreso x paciente (\$)
400.000	8	32	12.500
1.500.000	18	72	20.833
50.000	8	32	1.563
600.000	18	72	8.333
700.000	18	72	9.722
1.500.000	120	480	3.125
1.500.000	120	480	3.125
1.200.000	8	32	37.500
400.000	8	32	12.500
400.000	9	36	11.111
150.000	6	24	6.250
400.000	8	32	12.500
1.500.000	40	160	9.375
2.000.000	80	320	6.250
500.000	8	32	15.625
4.000.000	9	36	111.111
500.000	40	160	3.125
600.000	18	72	8.333
500.000	20	80	6.250
1.200.000	18	72	16.667
900.000	16	64	14.063
800.000	40	160	5.000
		Promedio	15.221

10.13

FLUJO DE CAJA SIN FINANCIAMIENTO ESCENARIO MALO

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Ingresos por venta	0	216.588.742	631.201.476	643.577.975	965.366.963	1.287.155.950	1.299.532.450
Gan/Perd de Capital	0	0	0	0	0	0	0
Costos fijos	0	14.490.000	29.750.000	29.750.000	47.090.000	58.670.000	58.670.000
Costos variables	0	117.824.275	343.373.603	350.106.418	525.159.628	700.212.837	706.945.653
Intereses	0	0	0	0	0	0	0
Depreciación	0	3.574.518	7.082.370	7.082.370	10.656.888	14.198.072	14.198.072
Pérdidas Ej. Ant.	0	0	0	0	0	0	0
UAI	0	80.699.948	250.995.503	256.639.187	382.460.447	514.075.041	519.718.725
Impuesto a la renta	0	15.332.990	47.689.146	48.761.446	72.667.485	97.674.258	98.746.558
Utilidad neta	0	65.366.958	203.306.358	207.877.742	309.792.962	416.400.783	420.972.167
Gan/Perd. Capital	0	0	0	0	0	0	0
Pérdidas Ej. Ant.	0	0	0	0	0	0	0
Depreciación	0	3.574.518	7.082.370	7.082.370	10.656.888	14.198.072	14.198.072
Flujo Operacional	0	68.941.476	210.388.727	214.960.111	320.449.850	430.598.855	435.170.239
Inversión Fija	50.489.000	49.939.000	0	49.689.000	49.689.000	0	0
Valor residual de los activos	0	0	0	0	0	0	142.032.377
Capital de Trabajo	0	0	0	0	0	0	0
Préstamos	0	0	0	0	0	0	0
Amortizaciones	0	0	0	0	0	0	0
Flujo de Capitales	-50.489.000	-49.939.000	0	-49.689.000	-49.689.000	0	142.032.377
Flujo de Caja	-50.489.000	19.002.476	210.388.727	165.271.111	270.760.850	430.598.855	577.202.616

10.14 FLUJO DE CAJA SIN FINANCIAMIENTO ESCENARIO REGULAR

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Ingresos por venta	0	324.883.112	937.077.821	945.918.178	1.418.877.266	1.891.836.355	1.900.676.712
Gan/Perd de Capital	0	0	0	0	0	0	0
Costos fijos	0	14.490.000	29.750.000	29.750.000	47.090.000	58.670.000	58.670.000
Costos variables	0	176.736.413	509.770.335	514.579.489	771.869.233	1.029.158.977	1.033.968.131
Intereses	0	0	0	0	0	0	0
Depreciación	0	3.574.518	7.082.370	7.082.370	10.656.888	14.198.072	14.198.072
Pérdidas Ej. Ant.	0	0	0	0	0	0	0
UAI	0	130.082.181	390.475.117	394.506.319	589.261.146	789.809.306	793.840.508
Impuesto a la renta	0	24.715.614	74.190.272	74.956.201	111.959.618	150.063.768	150.829.697
Utilidad neta	0	105.366.567	316.284.845	319.550.119	477.301.528	639.745.538	643.010.812
Gan/Perd. Capital	0	0	0	0	0	0	0
Pérdidas Ej. Ant.	0	0	0	0	0	0	0
Depreciación	0	3.574.518	7.082.370	7.082.370	10.656.888	14.198.072	14.198.072
Flujo Operacional	0	108.941.085	323.367.214	326.632.488	487.958.416	653.943.610	657.208.884
Inversión Fija	50.489.000	49.939.000	0	49.689.000	49.689.000	0	0
Valor residual de los activos	0	0	0	0	0	0	142.032.377
Capital de Trabajo	0	0	0	0	0	0	0
Préstamos	0	0	0	0	0	0	0
Amortizaciones	0	0	0	0	0	0	0
Flujo de Capitales	-	-49.939.000	0	-49.689.000	-49.689.000	0	142.032.377
Flujo de Caja	50.489.000	59.002.085	323.367.214	276.943.488	438.269.416	653.943.610	799.241.261

10.15

FLUJO DE CAJA SIN FINANCIAMIENTO ESCENARIO BUENO

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Ingresos por venta	0	433.177.483	640.041.832	1.280.083.665	1.920.125.497	2.560.167.329	2.581.384.186
Gan/Perd de Capital	0	0	0	0	0	0	0
Costos fijos	0	14.490.000	29.750.000	29.750.000	47.090.000	58.670.000	58.670.000
Costos variables		235.648.551	348.182.757	696.365.514	1.044.548.270	1.392.731.027	1.404.272.997
Intereses	0	0	0	0	0	0	0
Depreciación	0	3.574.518	7.082.370	7.082.370	10.656.888	14.198.072	14.198.072
Pérdidas Ej. Ant.	0	0	0	0	0	0	0
UAI	0	179.464.414	255.026.706	546.885.782	817.830.339	1.094.568.230	1.104.243.116
Impuesto a la renta	0	34.098.239	48.455.074	103.908.298	155.387.764	207.967.964	209.806.192
Utilidad neta	0	145.366.176	206.571.632	442.977.483	662.442.575	886.600.266	894.436.924
Gan/Perd. Capital	0	0	0	0	0	0	0
Pérdidas Ej. Ant.	0	0	0	0	0	0	0
Depreciación	0	3.574.518	7.082.370	7.082.370	10.656.888	14.198.072	14.198.072
Flujo Operacional	0	148.940.694	213.654.001	450.059.853	673.099.462	900.798.338	908.634.997
Inversión Fija	50.489.000	49.939.000	0	49.689.000	49.689.000	0	0
Valor residual de los activos	0	0	0	0	0	0	142.032.377
Capital de Trabajo	0	0	0	0	0	0	0
Préstamos	0	0	0	0	0	0	0
Amortizaciones	0	0	0	0	0	0	0
Flujo de Capitales	50.489.000	-49.939.000	0	-49.689.000	-49.689.000	0	142.032.377
Flujo de Caja	50.489.000	99.001.694	213.654.001	400.370.853	623.410.462	900.798.338	1.050.667.374

10.16

FLUJO DE CAJA CON FINANCIAMIENTO ESCENARIO MALO

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Ingresos por venta	0	216.588.742	631.201.476	643.577.975	965.366.963	1.287.155.950	1.299.532.450
Gan/Perd de Capital	0	0	0	0	0	0	0
Costos fijos	0	14.490.000	29.750.000	29.750.000	47.090.000	58.670.000	58.670.000
Costos variables	0	117.824.275	343.373.603	350.106.418	525.159.628	700.212.837	706.945.653
Intereses	0	7.270.416	6.245.070	5.035.163	3.607.472	2.284.579	0
Depreciación	0	3.574.518	7.082.370	7.082.370	10.656.888	14.198.072	14.198.072
Pérdidas Ej. Ant.	0	0	0	0	0	0	0
UAI	0	73.429.532	244.750.433	251.604.024	378.852.976	511.790.462	519.718.725
Impuesto a la renta	0	13.951.611	46.502.582	47.804.765	71.982.065	97.240.188	98.746.558
Utilidad neta	0	59.477.921	198.247.851	203.799.260	306.870.910	414.550.274	420.972.167
Gan/Perd. Capital	0	0	0	0	0	0	0
Pérdidas Ej. Ant.	0	0	0	0	0	0	0
Depreciación	0	3.574.518	7.082.370	7.082.370	10.656.888	14.198.072	14.198.072
Flujo Operacional	0	63.052.439	205.330.220	210.881.629	317.527.798	428.748.346	435.170.239
Inversión Fija	50.489.000	49.939.000	0	49.689.000	49.689.000	0	0
Valor residual de los activos	0	0	0	0	0	0	142.032.377
Capital de Trabajo	0	0	0	0	0	0	0
Préstamos	40.400.000	0	0	0	0	0	0
Amortizaciones	0	12.966.780	12.966.780	12.966.780	12.966.780	12.966.780	0
Flujo de Capitales	-50.489.000	-75.872.560	-25.933.560	-75.622.560	-75.622.560	-25.933.560	142.032.377
Flujo de Caja	-10.089.000	-12.820.121	179.396.660	135.259.069	241.905.238	402.814.786	577.202.616

10.17 FLUJO DE CAJA CON FINANCIAMIENTO ESCENARIO REGULAR

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Ingresos por venta	0	324.883.112	937.077.821	945.918.178	1.418.877.266	1.891.836.355	1.900.676.712
Gan/Perd de Capital	0	0	0	0	0	0	0
Costos fijos	0	14.490.000	29.750.000	29.750.000	47.090.000	58.670.000	58.670.000
Costos variables	0	176.736.413	509.770.335	514.579.489	771.869.233	1.029.158.977	1.033.968.131
Intereses	0	7.270.416	6.245.070	5.035.163	3.607.472	2.284.579	0
Depreciación	0	3.574.518	7.082.370	7.082.370	10.656.888	14.198.072	14.198.072
Pérdidas Ej. Ant.	0	0	0	0	0	0	0
UAI	0	122.811.765	384.230.046	389.471.157	585.653.674	787.524.727	793.840.508
Impuesto a la renta	0	23.334.235	73.003.709	73.999.520	111.274.198	149.629.698	150.829.697
Utilidad neta	0	99.477.530	311.226.337	315.471.637	474.379.476	637.895.028	643.010.812
Gan/Perd. Capital	0	0	0	0	0	0	0
Pérdidas Ej. Ant.	0	0	0	0	0	0	0
Depreciación	0	3.574.518	7.082.370	7.082.370	10.656.888	14.198.072	14.198.072
Flujo Operacional	0	103.052.048	318.308.707	322.554.006	485.036.364	652.093.101	657.208.884
Inversión Fija	50.489.000	49.939.000	0	49.689.000	49.689.000	0	0
Valor residual de los activos	0	0	0	0	0	0	142.032.377
Capital de Trabajo	0	0	0	0	0	0	0
Préstamos	40.400.000	0	0	0	0	0	0
Amortizaciones	0	12.966.780	12.966.780	12.966.780	12.966.780	12.966.780	0
Flujo de Capitales	-50.489.000	-62.905.780	-12.966.780	-62.655.780	-62.655.780	-12.966.780	142.032.377
Flujo de Caja	-10.089.000	40.146.268	305.341.927	259.898.226	422.380.584	639.126.321	799.241.261

10.18

FLUJO DE CAJA CON FINANCIAMIENTO ESCENARIO BUENO

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Ingresos por venta	0	433.177.483	640.041.832	1.280.083.665	1.920.125.497	2.560.167.329	2.581.384.186
Gan/Perd de Capital	0	0	0	0	0	0	0
Costos fijos	0	14.490.000	29.750.000	29.750.000	47.090.000	58.670.000	58.670.000
Costos variables		235.648.551	348.182.757	696.365.514	1.044.548.270	1.392.731.027	1.404.272.997
Intereses	0	7.270.416	6.245.070	5.035.163	3.607.472	2.284.579	0
Depreciación	0	3.574.518	7.082.370	7.082.370	10.656.888	14.198.072	14.198.072
Pérdidas Ej. Ant.	0	0	0	0	0	0	0
UAI	0	172.193.998	248.781.636	541.850.619	814.222.867	1.092.283.651	1.104.243.116
Impuesto a la renta	0	32.716.860	47.268.511	102.951.618	154.702.345	207.533.894	209.806.192
Utilidad neta	0	139.477.139	201.513.125	438.899.001	659.520.523	884.749.757	894.436.924
Gan/Perd. Capital	0	0	0	0	0	0	0
Pérdidas Ej. Ant.	0	0	0	0	0	0	0
Depreciación	0	3.574.518	7.082.370	7.082.370	10.656.888	14.198.072	14.198.072
Flujo Operacional	0	143.051.657	208.595.494	445.981.371	670.177.410	898.947.829	908.634.997
Inversión Fija	50.489.000	49.939.000	0	49.689.000	49.689.000	0	0
Valor residual de los activos	0	0	0	0	0	0	142.032.377
Capital de Trabajo	0	0	0	0	0	0	0
Préstamos	40.400.000	0	0	0	0	0	0
Amortizaciones	0	12.966.780	12.966.780	12.966.780	12.966.780	12.966.780	0
Flujo de Capitales	-50.489.000	-62.905.780	-12.966.780	-62.655.780	-62.655.780	-12.966.780	142.032.377
Flujo de Caja	-10.089.000	80.145.877	195.628.714	383.325.591	607.521.630	885.981.049	1.050.667.374

10.19

METODOLOGÍA

10.19.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

En primer lugar, se debió investigar sobre la oferta actual en Santiago. Los establecimientos que se encuentren fueron contactados para obtener un precio referencial sobre un procedimiento sencillo, especialidades que atienden, y formas de pago que ofrece el establecimiento. Luego, con estos datos se procedió a clasificarlos en grupos para identificar la posible competencia del proyecto. Esto se realizó utilizando el software SPSS. Para poder agruparlos, se debió hacer un Análisis de Conglomerado Jerárquico de los datos para identificar un número de grupos apropiado, y luego se clasificó a cada establecimiento en cada grupo a través de un Análisis de Conglomerado K-medias.

Con la investigación de mercado se pudo obtener conocimientos específicos sobre condiciones laborales de los dentistas incluyendo a los servicios que reciben (contabilidad, toma de horas, etc.). También se pudo identificar patrones en las visitas de los pacientes como lo es el número de visitas promedio por paciente. Finalmente, se pudo describir el target en aspectos como las formas de pago que usan que pueden ser tarjetas comerciales, descuentos por planilla o pactar una deuda con documentos.

En el caso de los dentistas, se realizaron entrevistas a médicos que trabajan en distintos tipos de establecimientos para caracterizar el mercado laboral del mercado. En primer lugar, se tuvieron que establecer los objetivos de la entrevista o cuestionario, para luego proceder con entrevistas preliminares que indiquen si era necesario hacer cambios antes de aplicarla de forma definitiva. En el caso de los pacientes, se debió tomar los 2 pasos anteriores pero además se tuvo que definir un tamaño de la muestra que entregara resultados fidedignos. Los encuestados tenían ser parte del público objetivo, por lo que dónde y cómo se realizó la encuesta fueron factores importantes de la investigación de mercado.

Con los resultados de la encuesta, se procedió a analizar las respuestas que dieron forma al negocio con tal de cumplir los objetivos definidos.

10.19.2 ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

En primer lugar se debió hacer una evaluación del medio Interno y Externo. En otras palabras, se debió definir como el negocio para poder tener una ventaja competitiva en el mercado (identificar las fortalezas y debilidades del negocio). Esto incluye estimar el porcentaje que se cobra a los dentistas para poder atender a pacientes en distintos lugares de trabajo. También, se tuvo que realizar un análisis que identificara la competencia actual del negocio potencial, o si el negocio tiene posible competidores futuros en el caso de que no existan barreras de entrada considerables. Para lograr esto, se realizó un análisis de las 5 fuerzas de Porter y de la cadena de valor.

Las 5 fuerzas de Porter son:

Amenaza de entrada de nuevos competidores – se tuvo que identificar las barreras de entrada al negocio incluyendo las economías de escala, requerimiento de capital y las barreras de salida.

La rivalidad entre los competidores – en el caso de la red dental se debió identificar los distintos tipos de establecimientos tales como: clínicas dentales, consultas dentales privadas o parte de una Isapre, oficinas privadas, etc.

Poder de negociación de los proveedores- los proveedores más relevantes para este negocio son los dentistas que ofrecerán el servicio y las empresas que ofrezcan los insumos necesarios.

Poder de negociación de los compradores- se debió analizar el comportamiento y las preferencias del cliente, como también su disposición a pagar por el servicio.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos- a primera vista no existía una gran amenaza de productos sustitutos pero se tuvo que identificar cualquier producto que pueda potencialmente amenazar al negocio.

El análisis de la cadena de valor contempló evaluar el medio interno e identificar las actividades que crean valor las cuales están divididas en 2:

Actividades Primarias- son las actividades que se relacionan con el desarrollo del producto: producción, logística, comercialización y servicios post-venta.

Actividades de soporte- sirve de apoyo a las primarias. Éstas incluyen a la administración de recursos humanos, compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico, y las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, relaciones públicas, gerencia general, etc.).

10.19.3 PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Este plan definió donde se establecerán los empleados necesarios para poder llevar a cabo el proyecto. Por ejemplo, definir el staff apropiado para cada consulta, y también la gerencia que debería administrar el negocio. Además, se definió la forma de reclutar a los empleados y el perfil necesario para cada puesto de trabajo. Por último, se tuvo que establecer los sueldos que recibirán los empleados para crear una oferta atractiva de trabajo para todos los individuos.

10.19.4 PLAN OPERACIONAL

Se definieron las distintas tareas que deberán llevar a cabo los distintos empleados en cada etapa del negocio. Además, se debió identificar todos los factores que pueden hacer fracasar o lograr con éxito las tareas incluidas en cada plan.

Además, se estableció que se crearán planillas con los datos de los pacientes (RUT, Nombre y Apellido, Teléfono, Dirección, etc.) para manejar una base de datos de los clientes. Esto ayudará a monitorear la calidad del servicio ya que se podrán realizar encuestas sobre el servicio recibido. De esta forma, se podrá corregir aspectos del servicio que resultasen insatisfactorios para el paciente usando la encuesta como indicador de la calidad del servicio. Tal como en el caso de las encuestas estipuladas en la investigación de mercado, se deberán definir los objetivos de ésta, con tal de crear preguntas que reflejen lo que se desee conocer. Luego, se debe definir el tamaño de la muestra, para luego realizar una encuesta preliminar con algunos pacientes y efectuar las modificaciones necesarias.

10.19.5 PLAN DE MARKETING

Este plan definió el producto, precio y promoción de manera definitiva. En este último punto se evaluó si era rentable o atractivo incluir el servicio de contabilidad en la red de consultas para las consultas propias y externas.

Producto- conjunto de atributos tangibles e intangibles que incluye entre otros atributos envase, color, marca, calidad y nivel de servicio.

Precio- cantidad de dinero o de otros objetos que tengan la capacidad de satisfacer ciertas necesidades, y que se requiere para adquirir algún producto o servicio.

Promoción- tiene por objetivo informar, persuadir y recordarle al mercado la existencia del servicio, con tal de influir en el comportamiento del receptor de los mensajes. Se deberá seleccionar una forma de promoción adecuada para establecimientos médicos y que llegue al mercado objetivo. Existen varias formas de promoción tales como la venta personal, publicidad, promoción de ventas, y relaciones públicas.

10.19.6 PLAN FINANCIERO

Finalmente, se realizó un Plan Financiero que evalúe la rentabilidad del proyecto. Esta evaluación tenía que incluir las distintas formas de financiamiento, en un horizonte adecuado usando una correcta tasa de descuento que tome en cuenta el riesgo del negocio. De esta forma, se confeccionó un flujo de caja que entregó el VAN del negocio, la TIR (tasa interna de retorno) y el período de recuperación de capital. El Plan Financiero además contó con un análisis de sensibilidad en cuanto a cambios en la demanda por el producto.