



**“Bucalle
La Clínica Odontológica de la Familia”
Parte I**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Alumno: Carolina Andrea Zuanic Vega
Profesor Guía: Claudio Dufau**

Antofagasta, Julio de 2018

Índice de Contenidos

1. Oportunidad de Negocio.....	8
2. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	10
2.1. Análisis de la Industria.....	10
2.1.1. Análisis sectorial, contexto general de la Salud pública y privada en Chile.....	10
2.1.2. Tendencia del gasto en salud en Chile.....	11
2.1.3. Análisis del Sector de la salud privada en Chile.....	12
2.1.4. Situación general de la oferta y demanda de servicios odontológicos en Chile.....	12
2.1.5. Oferta de profesionales dentistas en Chile	13
2.1.6. Especialidades odontológicas en Chile	13
2.1.7. Garantías estatales para la salud dental en Chile.....	14
2.1.8. Tendencia global y mercado extranjero para la salud bucodental.....	14
2.1.9. Análisis de la Industria de la salud bucodental privada en Chile.....	15
2.1.10. Consideraciones preliminares para la estimación del Tamaño del mercado.....	18
2.1.11. Estimación del Tamaño de mercado.....	18
2.2. Competidores y sustitutos.....	19
2.2.1. Competidores en atenciones dentales privadas.....	19
2.3. Clientes.....	23
3. Descripción de la empresa y propuesta de valor	26
3.1. Modelo de negocios.....	26
3.2. Descripción de la empresa.....	28
3.3. Estrategia de crecimiento o escalamiento.....	29
3.4. RSE y sustentabilidad.....	30
4. Plan de Marketing.....	31
4.1. Objetivos de Marketing.....	31
4.2. Estrategia de Posicionamiento y Segmentación.....	32
4.3. Estrategia de producto servicio.....	33
4.4. Estrategia de Precio	34
4.5. Estrategia de Distribución.....	34
4.6. Estrategia de Comunicación y Ventas.....	34
4.6.1. Objetivos del programa de comunicaciones	34
4.6.2. Objetivos del Programa de comunicaciones.....	34
4.6.3. Definición del mensaje a comunicar.....	35
4.6.4. Definición del concepto comunicacional y su justificación.....	36
4.6.5. Propuesta tentativa de piezas publicitarias e imagen corporativa.....	36
Logos tentativos.....	36
Piezas publicitarias (Banner).....	37
Piezas publicitarias (Sobres y papelería).....	37
4.6.6. Mix promocional, definición de herramientas comunicacionales por segmento.....	38

4.6.7.	Selección de medios comunicacionales.....	39
4.6.8.	Métodos de evaluación e impacto del Plan de Marketing.	39
4.7.	Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual.....	40
4.8.	Presupuesto de Marketing y Cronograma.....	40
5.	PLAN DE OPERACIONES.....	42
5.1.	Localización.....	42
5.2.	Distribución de la Planta.....	42
5.3.	Cadena de Valor y flujo de procesos clave.....	42
5.4.	Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.....	43
5.5.	Plan de desarrollo e implementación.....	44
5.6.	Dotación.....	44
6.	EQUIPO DEL PROYECTO.....	45
6.1.	Equipo gestor.....	45
6.2.	Estructura organizacional.....	¡Error! Marcador no definido.
6.3.	Incentivos y compensaciones.....	46
7.	PLAN FINANCIERO.....	47
8.	RIESGOS CRÍTICOS.....	51
9.	PROPUESTA AL INVERSIONISTA (POR DESARROLLAR).....	52
10.	BIOGRAFÍA Y FUENTES (POR DESARROLLAR).....	54
11.	ANEXOS.....	55

Indice de Tablas

Tabla 1 Distribución de especialidades odontológicas en Chile año 2014. / Fuente: Clínicas de Chile AG.	14
Tabla 2 Análisis de las 5 Fuerzas Competitivas en la Industria Dental en Chile. / Fuente: Elaboración propia.	17
Tabla 3 Métodos de cálculo de ingresos de la industria de odontología en Chile. / Fuente: Elaboración propia.	19
Tabla 4 Posicionamiento relativo de los principales competidores por ciudad en análisis. / Fuente: Elaboración propia	21
Tabla 5 Estrategias de posicionamiento por segmento de mercado primario de Clínica Bucalle. / Fuente: Elaboración propia.	32
Tabla 6 Estrategias de posicionamiento por segmento de mercado primario de Clínica Bucalle. / Fuente: Elaboración propia.	33
Tabla 7 Aplicación de Modelo VRIO para Clínica Bucalle. / Fuente: Elaboración propia	33
Tabla 8 Demanda de servicios dentales para Clínica Bucalle, proyección a 10 años. / Fuente: Elaboración propia.	40
Tabla 9 Presupuesto de Marketing detallado sucursal Antofagasta. / Fuente: Elaboración propia.	40
Tabla 10 Presupuesto de Marketing detallado sucursal La Serena. / Fuente: Elaboración propia.	41
Tabla 11 Presupuesto de Marketing detallado sucursal Coquimbo / Fuente: Elaboración propia.	41
Tabla 12 Presupuesto de Marketing detallado sucursal Viña del mar. / fuente: Elaboración propia.	41
Tabla 13 Dotación de personas para 10 años de operación en todas las sucursales de Clínica Bucalle. / Fuente: Elaboración propia	46
Tabla 14 Descripción de los incentivos variables personal Bucalle. / Fuente: Elaboración propia. ... ¡Error!	
Marcador no definido.	

Índice de Figuras

Ilustración 1: Sistema de Salud Chileno / Fuente: Clínicas de Chile	10
Ilustración 2 Evolución del Gasto en Salud público y privado. / Fuente: Estudio de Clínicas de Chile 2014	12
Ilustración 3 Mega prestadores de Chile año 2017. / Fuente: Elaboración propia a partir de sitios web. 20	
Ilustración 4 Principales causas de inasistencia al dentista en Chile. / Fuente: Elaboración propia.	24
Ilustración 5 Principales preferencias del mercado en estudio en Chile. / Fuente: Elaboración propia. ...	24
Ilustración 6 Necesidad de especialistas en odontopediatría y problemas dentales en niños. / Fuente: Elaboración propia.	25
Ilustración 7 Frecuencia de uso y disposición a pago de los servicios dentales. / Fuente: Elaboración propia.	25
Ilustración 8 Evaluación sobre Principales preferencias por emplazamiento de un Centro Dental. / Fuente: Elaboración propia.	25
Ilustración 9 Disposición a firma de convenios de empresas chilenas con centros dentales / Fuente: Elaboración propia.	25
Ilustración 10 Modelo Canvas de Clínica Dental Bucalle. / Fuente: Elaboración propia	27
Ilustración 11 Fases de escalamiento Clínica Dental Bucalle. / Fuente: Elaboración propia	30
Ilustración 12 Pieza publicitaria, línea de Logo e Isologo de Clínica Bucalle. / Fuente: Elaboración propia	36
Ilustración 13 Pieza publicitaria, línea de Logo e Isologo de Clínica Bucalle. / Fuente: Elaboración propia	37
Ilustración 14 Pieza publicitaria, línea de imágenes para sobres de correspondencia Clínica Bucalle. / Fuente: Elaboración propia	37
Ilustración 15 Selección de medios comunicacionales para Clínica Bucalle. / Fuente: Elaboración propia	39
Ilustración 16 Cadena de Valor Bucalle. / Fuente: Elaboración propia	42
Ilustración 17 Planificación del tratamiento. / Fuente: Elaboración propia	43
Ilustración 18 Proceso del Diagnóstico. / Fuente: Elaboración propia	43
Ilustración 19 Organigrama Matricial Bucalle. / Fuente: Elaboración propia.	45
Ilustración 20 Organigrama Matricial Sucursales Bucalle en Chile. / Fuente: Elaboración propia.	45

Resumen Ejecutivo

El presente informe es el Plan de Negocios de Clínica Odontológica de la Familia “Bucalle”, especialista en servicios de odontopediatría y odontología para embarazadas que busca, bajo el concepto de “*prevención desde el momento de nacer*”, cubrir una ventana de oportunidades dejada por la desatención de los megaprestadores a dichos segmentos, incorporando un mix de servicios en Odontología general, Periodoncia, Ortodoncia y Endodoncia.

La clínica se emplazará en las ciudades de Antofagasta, Coquimbo, La Serena y Viña del Mar, orientada a un mercado objetivo compuesto por familias de estratos socioeconómicos ABC1 y C2, quienes representan el 30% de la población en los emplazamientos propuestos, y que poseen la capacidad de pago para adquirir un ticket promedio de M\$66 por atención dental. Las ventas para el primer año se proyectan en 39.100 UF, iniciando con un mínimo meta de 30% de índice ocupacional en el primer año, pasando a régimen de ocupación del 60% al tercer año de operación en las sedes de Antofagasta, Coquimbo y La Serena, para el caso de Viña del Mar se espera un 60% al cuarto año. Se esperan ingresos totales por 86.900 UF al año en el quinto año. La demanda estimada para el primer año de operaciones en las 4 sucursales es de 3.100 personas, equivalente a 15.500 atenciones, se espera crecer a 36.200 atenciones en el año 6.

La inversión total para la ejecución del proyecto asciende a 25.700 UF; la evaluación, permitió determinar que la inversión en las 4 clínicas que comprende la iniciativa permite un retorno sobre inversiones de 23% (TIR) y de 18.195 UF de VAN. El proyecto plantea la obtención de un Margen EBITDA de 15% a 18% entre el año 5 y año 10, bajo el supuesto que la razón de costos no supere el 65%, lo que requiere principalmente la contención de costos por los servicios de médicos.

La especialidad en odontopediatría y atención para la embarazada debe coincidir con el desarrollo de un mix de servicios que busca la prevención desde temprana edad. Es por esto, que uno de los factores claves es el poder llevar un registro fiel de las atenciones e incorporar especialistas altamente fidelizados; así, los gestores son médicos dentistas que se asociarán y que han encontrado respaldo financiero en médicos que busquen invertir para ejecutar el proyecto.

1. Oportunidad de Negocio

La oportunidad de negocios se detecta en la creación de una clínica dental para la familia con enfoque en prestaciones de odontopediatría y odontología para la embarazada. Aspirando así, a participar en una industria de altas oportunidades para la diferenciación de servicios dentro un mercado emergente, ante la irrupción de tres mega prestadores con presencia nacional y con oferta para un mercado masivo.

La industria de la salud privada en Chile presenta un crecimiento en torno al 10% sostenido en los últimos 10 años, con ingresos por USM\$9.800 millones, de los cuales la industria de la salud dental factura alrededor de USM\$1.400 millones (14%). Además, esta industria se encuentra altamente atomizada, porque en ella cerca del 85% de los prestadores realizan su actividad mediante atención de dentista particular con consulta propia, mientras que sólo el 15% del mercado es absorbido por 6 actores relevantes: Unosalud, Megasalud, Integramédica, Vidaintegra, Clínica Everest y Clínica Norden. Estas cadenas tienen una marcada presencia en la región Metropolitana con 93 sucursales, mientras que en regiones mantienen un total de 41 sucursales.

Actualmente, las familias chilenas destinan el 15% de sus ingresos a la salud dental, cifra ratificada en el último dimensionamiento de la asociación gremial Clínicas de Chile. La demanda de servicios dentales contrasta con un explosivo aumento de oferta de profesionales. En la actualidad existen 36 escuelas de odontología en diferentes universidades, con cifras de egreso de 20.100 estudiantes de odontología en 2018, lo que derivaría en un superávit de 101% profesionales para 2019. No obstante, lo anterior, existe un déficit de 120% en la oferta de diversas especialidades odontológicas, ésta última es una situación icónica de la realidad chilena y que no encuentra solución en el mediano plazo.

La oferta actual aún no ha considerado a la odontopediatría y la atención a embarazadas como centro de su mix de servicios, incluso, cuando existen planes gubernamentales que subsidian sus atenciones a través de GES (Garantía Explícita en Salud). En el país, existe sólo una clínica especializada en salud bucodental para pacientes pediátricos en rango de edad de 1 a 13 años, que está ubicada en la región de Bío Bío, con una propuesta que incorpora una experiencia positiva a través de infraestructura especialmente adecuada para el segmento. En contraste, en ciudades de relevancia, por su condición socioeconómica donde más del 30% de la población pertenece al estrato socioeconómico ABC1 y C2, no existen clínicas dentales para atender pacientes pediátricos y embarazadas. Dichas ciudades son: Antofagasta, La Serena - Coquimbo y Viña del Mar.

Para dar soporte a lo anterior, según el Censo 2017, la región de Bío Bío tiene una población de 2.037.414 habitantes, con ingresos familiares promedios de M\$568,1, mientras que la región de Antofagasta presenta una población de 607.534 habitantes con un ingreso familiar promedio de M\$1.150. Las capitales regionales, Concepción y Antofagasta, tienen una distribución similar de sus niveles socioeconómicos, los estratos ABC1 y C2 representan el 33% y 31% de la población total respectivamente, estos son

antecedentes que sustentan la idea de un proyecto orientado a la familia, a través de la especificidad de servicios odontopediátricos y para embarazadas en zonas similares a Concepción.

Los estudios realizados a través de encuestas a más de 350 personas en el último trimestre de 2017 ratificaron un alto potencial de compra de servicios odontopediátricos y para la embarazada, quienes mostraron una intención de compra de servicios de odontopediatría de 95% con una frecuencia de compra de 1,6 veces (o tratamientos) por año. Otro antecedente, es que este grupo de potenciales clientes considera – con un alto grado de importancia – poder obtener en un centro orientado a odontopediatría, tanto servicios odontológicos preventivos, como también dentistas especialistas en atención de embarazadas.

De acuerdo con estas características, el plan contempla la expansión a 4 ciudades de Chile: Antofagasta, La Serena, Coquimbo y Viña del Mar, que permitan acceder a un tamaño de mercado total, en término de consultas anuales de odontología, de 72.695 atenciones. Los ingresos esperados en la operación de una clínica dental, expresado en ventas por sillón dental, fluctúan los 420 UF a 580 UF por mes, dependiendo del grado de complejidad del mix de servicios.

Los gestores del proyecto, un dentista general y estudiante de magíster en implantología, un ortodoncista y un odontopediatra, proponen desarrollar un modelo de financiamiento a través de capital aportado por médicos odontólogos en cada región, lo que facilitaría el logro de una alta fidelización.

2. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

2.1. Análisis de la Industria.

2.1.1. Análisis sectorial, contexto general de la Salud pública y privada en Chile.

Para comprender el sector salud en Chile, se requiere conocer los niveles de interacción entre el financiamiento, aseguramiento y provisión de las prestaciones.

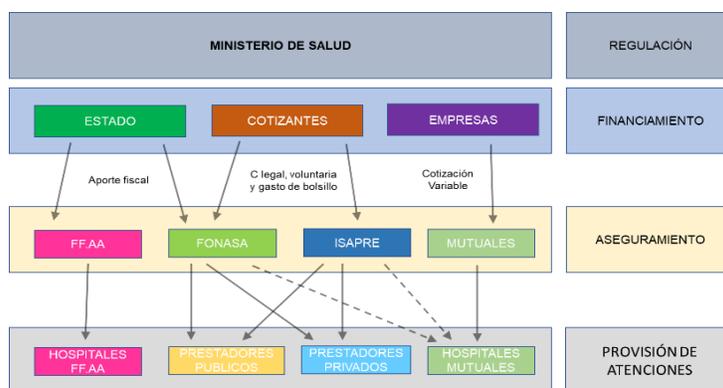


Ilustración 1: Sistema de Salud Chileno / Fuente: Clínicas de Chile

Desde el punto de vista del financiamiento, en Chile el gasto en salud es financiado por organismos públicos y privados. El sector privado es de alta relevancia para el país, en 2014 el 54% del gasto es público y el 46% es privado, así desde 2000 a 2014 este último se incrementó en 107,4% (Ver Anexo N°1). En el análisis evolutivo entre 2010 a 2014, el incremento interanual del gasto en salud fluctuó entre 3,2% a 4,1% en el sector privado, mientras que en el sector público va entre a 4,0% a 4,7%.

El Presupuesto del estado chileno para salud el año 2017 alcanzó un total de M\$7.295.257, lo que implicó aumentar los recursos totales en 5,5% respecto de 2016. Esto es un incremento relevante, aun cuando entre 2015 y 2016 hubo un aumento de 6,0% y entre 2014 y 2015 se incrementó en 11,8%. Para 2018, la proyección del gasto estatal se incrementó en un 9,7%, buscando impulsar la construcción de 63 proyectos de atención primaria y 45 hospitales.

Como el Plan AUGE - GES, no ha resuelto el problema de listas de espera, lo que se ha tratado de solucionar a través de la generación de relaciones público-privadas, lo que se ha contemplado en la dirección estratégica del estado¹, para 2018 se proyectó un monto adicional de MM\$31.000 para solucionar parte del problema.

El gasto privado en salud se origina en copagos por prestaciones de salud y otros gastos de bolsillo que realizan directamente las personas, principalmente a atenciones dentales

¹ Subsecretaría de Salud pública. *Visión del Ministerio de Salud a 2025 ¿Cómo construir juntos?* Dr. Bernardo Martorell G. Lámina 55.

y medicamentos. Del total del gasto de salud en Chile, el componente gasto privado al 2014 alcanzó a MM\$ 5.919.659 (equivalente aproximadamente a MMUS\$ 10.491)².

Según datos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), Chile elevó su gasto público en salud sobre el 5% promedio desde el 2005 al 2016. El informe indica que el gasto per cápita en salud bordea los US\$1.750 por año y el promedio de los países OCDE se encuentran en US\$3.740³.

- Fomento al turismo dental.
- Especialización de odontólogos.
- El uso creciente de tecnologías de la información y comunicación en todos los segmentos.

2.1.2. Tendencia del gasto en salud en Chile

Desde hace décadas el gasto en salud público y privado se ha incrementado a tasas anuales de entre 3,5% a 5,0%, existen 4 factores que explican este incremento:

- Crecimiento económico.
- Cambios en el estilo de vida.
- Factor demográfico.
- Aumento de los costos de producción.

Estos factores definen para Chile y el mundo, un escenario de aumento sostenido de la demanda por atenciones de salud por parte de las personas que buscan mejorar su calidad y expectativas de vida, con un efecto directo en el aumento del gasto en salud per cápita a nivel del sistema público y privado de aseguramiento, que casi se ha duplicado en 10 años. Adicionalmente, este aumento es explicado por dos factores menos estudiados, el aumento de la frecuencia de uso de prestaciones y la mayor complejidad de la canasta de prestaciones asociado a la aplicación de tecnología diagnósticas e intervenciones que consumen las personas, que conllevan una variación del valor facturado promedio por prestación (VFPP) mayor a antaño.

² Dimensionamiento del sector salud privado en Chile, Clínicas de Chile 2014.

³ <http://radio.uchile.cl/2017/04/24/gasto-publico-en-salud-por-habitante-podria-llegar-a-los-6-mil-pesos-en-2018/>

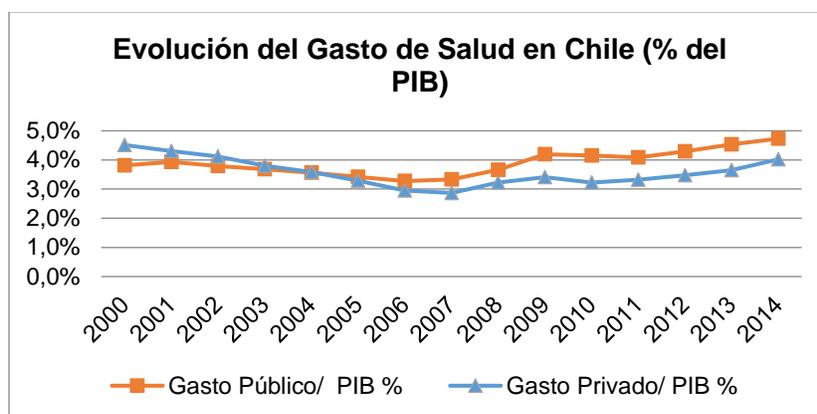


Ilustración 2 Evolución del Gasto en Salud público y privado. / Fuente: Estudio de Clínicas de Chile 2014

2.1.3. Análisis del Sector de la salud privada en Chile

En un informe sobre dimensionamiento del sector privado de la asociación gremial de Clínicas de Chile, se estimó que la demanda por servicios de salud privada hacia 2014 fue de 8.838.012 de personas, de las cuales 5.425.194 pertenecen a Fonasa tramos C y D y 3.308.927 a ISAPRES, donde estas últimas registraron un crecimiento entre los años 2012 y 2014 de 8% en la cantidad de beneficiarios.

En la perspectiva de la provisión de atenciones de salud, el 52% de la oferta médica corresponde a profesionales que se desempeñan en el sector privado. De acuerdo con el total de prestaciones públicas y privadas en Chile, de un total de 307.719.658 de prestaciones en 2014, la demanda proveniente desde el sector privado se encuentra entre 37% a 48%⁴.

En el análisis de la industria de la salud privada en general, esta es intensiva en capital y es altamente competitiva, y presenta favorables perspectivas de largo plazo, siempre que mantenga un adecuado nivel de inversiones en tecnología para mantener la posición competitiva. Se evidencia que se intensificará en el futuro la competencia entre los principales centros de salud privado en Santiago con predominancia de inversiones en regiones, donde aún quedan espacios y nichos donde obtener crecimiento orgánico.

2.1.4. Situación general de la oferta y demanda de servicios odontológicos en Chile

Oferta de servicios odontológicos. En Chile existen casi 18 millones de habitantes, la recomendación de la OCDE señala sin distinción entre el sistema público o privado, que para los países que la componen se requiere 1 dentista cada 1.785 habitantes. Para dar cobertura a los beneficiarios del sistema público como privado en Chile se requieren 10.000 dentistas, lo cual es una cifra bastante menor a la realidad nacional, ya que el registro de la Superintendencia de Salud indica un total de 20.108 profesionales inscritos a 2017, es decir, una relación de 1 dentista por cada 890 habitantes, lo que demuestra un superávit de profesionales de 101%. En secuencia a lo anterior, se requieren 7.500

⁴ Informe sobre Dimensionamiento del Sector de Salud privado en Chile, actualización 2014.

profesionales en el sistema público y 2.600 para el sistema privado, lo que, en términos aproximados, significa que existe un déficit de 40% y un superávit de 800% para el sector público y privado respectivamente.

Demanda de servicios odontológicos. En Chile un 74,4% de la población (13.598.639) demanda servicios en el sector público y un 25,6% (4.684.261) en el sistema privado u otros⁵.

2.1.5. Oferta de profesionales dentistas en Chile

En diciembre del año 2016, la Superintendencia de Salud (SIS) – única fuente válida según un estudio realizado por la Revista de periodoncia e implantología y rehabilitación oral de la Dra. Karla Moscoso Matus⁶ - señala que existen 20.108 Cirujanos Dentista inscritos, es decir, el número para 2017 aumentaría a 21.541 Cirujanos Dentistas. Por último, se estima una tasa de titulación de a lo menos 2.000 estudiantes por año, por lo que en 10 años habrá un incremento de profesionales de un 80% aproximadamente.

Un catastro realizado por Clínicas de Chile del año 2014 contiene un registro de 4.118 especialistas en odontología inscritos en la SIS, de los cuales 414 corresponde a odontopediatras.

Actualmente el Colegio de Dentistas de Chile, promueve desarrollar estudios en Universidades Acreditadas, según este organismo en 2017 sólo hay 12 instituciones certificadas⁷ y 4 en vías de acreditación de un total de 36 programas impartidos⁸, lo anterior tiene por objetivo fomentar la calidad de los profesionales en el largo plazo.

2.1.6. Especialidades odontológicas en Chile

De acuerdo con Clínicas de Chile, en el año 2014 existían un total de 4.118 odontólogos especialistas, cifra que contrasta con los 15.683 profesionales de odontología general registrados en el mismo año. Llevándolo a proporciones, se espera que en 2018 existan 5.250 especialistas.

Para los objetivos de este estudio, en Chile existe un déficit de especialistas en odontología de 121%. Para el caso de la odontopediatría, según registros de la SIS para 2014 hay un total de 414 odontopediatras para una población menor de 17 años, que asciende a 4,5 millones de habitantes en 2018, de acuerdo con las recomendaciones de la OCDE, se requieren cerca de 2.220 profesionales en odontopediatría, lo que implica un déficit de 540%.

⁵ Boletín Estadístico Fonasa 2015-2016, Sección C01.

⁶ https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0719-01072017000200075

⁷ <http://www.ojodondeestudias.cl>

⁸ <http://www.mifuturo.cl/index.php/donde-y-que-estudiar/buscador-de-carreras>

Especialidades Odontológicas	N° de Odontólogos	%
	Inscritos (Personas)	
Cirugía y Traumatología Buco maxilofacial	271	6,6%
Endodoncia	739	17,9%
Imagenología Oral y Maxilofacial	246	6,0%
Implantología	609	14,8%
Odontología Legal	5	0,1%
Odontopediatría	414	10,1%
Ortodoncia	761	18,5%
Patología Oral	24	0,6%
Periodoncia	331	8,0%
Rehabilitación Oral	637	15,5%
Salud Pública	43	1,0%
Somatoprótesis	1	0,0%
Trastornos Temporomandibulares y Dolor Orofacial	37	0,9%
Total con especialidad inscrita	4.118	100%

Tabla 1 Distribución de especialidades odontológicas en Chile año 2014. / Fuente: Clínicas de Chile AG.

2.1.7. Garantías estatales para la salud dental en Chile

En Chile se establecieron garantías explícitas en salud (GES) que corresponde a un listado de patologías, un total de 81 en listadas hasta 2017, y también considera la salud bucal. En este plan están contempladas 4 prestaciones:

- GES N°23. Salud oral integral para niños y niñas de 6 años
- GES N°46. Urgencia Odontológica Ambulatoria
- GES N°47. Salud Oral Integral del adulto de 60 años
- GES N°66. Salud oral integral de la embarazada

Las garantías se basan en 3 aspectos posibles de garantizar: acceso, oportunidad y financiamiento. Para los objetivos de este estudio se considera necesario profundizar en el GES N° 23 y GES N° 66 (Ver Anexo N°6).

2.1.8. Tendencia global y mercado extranjero para la salud bucodental.

A pesar de los progresos y avances el estado de la salud bucodental, todavía se caracteriza por el abandono, la baja priorización y por respuestas inadecuadas de los gobiernos y los sistemas nacionales de salud⁹.

La FDI en el año 2012, realizó una propuesta para modelar el futuro de la salud bucodental, identificando factores para que personas puedan mantener sus dientes por toda la vida, ellos son:

⁹ Federación Dental Internacional (FDI), El Desafío de las enfermedades bucodentales, una llamada a la acción global).

- La persistencia de las desigualdades en salud bucodental.
- Poco acceso a la salud bucal, con tratamientos costosos.
- El crecimiento y envejecimiento de la población.

2.1.9. Análisis de la Industria de la salud bucodental privada en Chile.

La industria como se conocía antes del año 2000, con la tradición de dentistas con su sillón dental, ha mutado hacia estructuras empresariales de mayor tamaño con asociaciones organizadas bajo estructuras empresariales formales y modelos de negocios con cierto grado de diferenciación, se conocen como Clínicas dentales, y tienen prósperas expectativas de crecimiento.

En un mercado incipiente, se identificaron 6 grandes prestadores dentales en Chile: Unosalud, Megasalud, Integramédica, Vidaintegra, Everest y Norden, las estimaciones indican que estas compañías tienen ingresos por US\$252 millones en una industria que factura US\$2.018,2 millones para el año 2017, con un Margen Ebitda entre 15% a 19%. Estos grandes prestadores absorben alrededor del 12% de la demanda total por servicios dentales en Chile, ellos generan puestos de trabajo para odontólogos que prefieren sistemas de contratación tradicionales y según las fuentes de información disponibles, estos prestadores identificados, absorben 2.254 odontólogos del total país.

Se determinó que un participante organizado de mayor tamaño contempla en su estrategia poder contar a lo menos con 8 sillones dentales por zona geográfica donde se emplaza una sucursal, de este modo ellos totalizan 1.072 sillones distribuidos en 134 sucursales, 69% en la región metropolitana y 32% otras regiones.

Al instante de realizar proyecciones, la industria crecerá entre un 6% a un 8% por año, lo que corresponde al escenario más pesimista de entre los siguientes antecedentes:

- Chile se ubica en el lugar 19 en gasto en salud de los países de la OCDE, con 7,4% del PIB frente a 8,9% del promedio de los países de la OCDE, es decir, queda espacio para crecer un 20% en el gasto en salud.
- En Chile el gasto per cápita es un 75% inferior al país europeo con menor gasto (Portugal), con un gasto per cápita promedio por persona de USD\$1.600 por año (2013).
- No obstante, lo anterior, de acuerdo con antecedentes de la asociación gremial de Clínicas de Chile, el crecimiento del gasto en salud privada en Chile fluctúa entre un 6% a un 8% entre años.

La industria de clínicas dentales se está sirviendo de variables del mercado que se expresa en las siguientes oportunidades:

- Cambios en las preferencias de los profesionales dentistas jóvenes que buscan trabajos en condiciones laborales diferentes a la tradicional *“Los millennials son mucho más propensos a tomar un camino no*

convencional, donde pueden tener la oportunidad de aprender. Casi el 70% de ellos, expresó su voluntad por “explorar, experimentar y viajar” antes de retirarse del trabajo” (Revista digital Forbes).

- Los grandes centros comerciales han identificado que las personas quieren acceder a multiservicios en las grandes ciudades, por ello adaptan espacios físicos para incorporar en ellos servicios de salud.
- La industria del aseguramiento en Chile identificó el potencial para integrar servicios de salud dental en sus empresas relacionadas del rubro salud, así 3 grandes prestadores de salud dental en Chile tienen relación con ISAPRES.
- En regiones aún hay baja presencia de clínicas dentales organizadas, con mayor penetración de la red Unosalud y Megasalud.
- La industria de clínicas dentales en Chile aún está en crecimiento, aun cuando el mercado laboral concerniente a oferta de médicos odontólogos sin especialidad tiene un alto nivel de oferta con 1 dentista por cada 825 habitantes hacia 2018.

Si bien la industria es joven, existen oportunidades con desafíos y obstáculos, en un sector con participantes muy atomizado en Chile, la tendencia es hacia la asociación formando estructuras empresariales formales, con usuarios de servicios más exigentes e informados, mayor oferta de profesionales odontólogos de 36 universidades diferentes, baja tasa de especialistas en odontología y usuarios que exigen una relación precio calidad óptima. Además, la industria resiente el hecho que las personas asocian salud dental a la medicina estética, lo cual significa que la cirugía estética es un sustituto cercano de la medicina bucodental.

La síntesis del análisis del atractivo de la industria se realiza a través del análisis de Porter.

Fuerza competitiva	Participantes	Influencia de la fuerza
Clientes	Clientes finales de segmentos ABC1, C2 y C3. Lo integran personas aseguradas de ISAPRES y Fonasa tramos c y d.	Alto poder de negociación , dado por la alta oferta de competidores directos y sustitutos de medicina estética y cosmética.
Proveedores	Equipos e instrumental médico, ISAPRES, arriendo de inmuebles, marketing.	Bajo poder de negociación , en la mayoría de los elementos, con excepción del arriendo de inmuebles.

Competidores	Mega prestadores dentales Grandes prestadores dentales Medianos prestadores Prestadores pequeños	Alta rivalidad. Se encuentra en el hecho que los grandes prestadores se emplazan en lugares de alta afluencia de público. La medicina no ofrece variantes más que aquellas vinculadas a logística, confianza de servicio, calidad diagnóstica y acceso – oportunidad de atención.
Sustitutos	Centros de estética invasiva. Centros de estética no invasiva. Métodos alternativos de salud dental (blanqueadores, pastas especiales, etc.).	Alta amenaza. Los servicios estéticos atraen demanda de mujeres que prefieren estética corporal en vez de la estética y/o salud bucodental, arrastrando los ingresos familiares.
Nuevos Entrantes	Asociaciones de dentistas recién egresados que deseen emprender con clínicas propias. Asociaciones de dentistas que actualmente trabajan en sus centros y consultas propias. ISAPRES e instituciones de aseguramiento que deseen integrar modelos de atención dental.	Baja amenaza. Si bien es cierto que existe una amplia oferta de profesionales, existen pocos emprendedores capaces de desarrollar estructuras formales y asociaciones de dentistas para desarrollar negocios.
Conclusión	Se concluye que la industria presenta potencial de crecimiento, la rentabilidad de la industria de clínicas dentales de gran tamaño podría oscilar entre un 15% a un 20%, considerando gran tamaño operacional como aquellas clínicas con más de 24 sillones dentales. Se estima prudente participar en mercados donde a lo menos el 30% de los clientes potenciales pertenezcan a tramo socioeconómicos ABC 1 y C2, indistintamente sus sistemas de aseguramiento. En esta industria es clave la posibilidad de integrar especialidades odontológicas a la operación y resalta el hecho de que algunos actores han integrado medicina estética de baja complejidad al mix de servicios. Se prevé que en el futuro tendrá mayor realce el negocio de la salud preventiva y estética; en contraposición al modelo orientado a la salud curativa de hoy en día.	

Tabla 2 Análisis de las 5 Fuerzas Competitivas en la Industria Dental en Chile. / Fuente: Elaboración propia.

Riesgos de participar en la industria.

Se identifican los siguientes riesgos en la industria:

- a) Amplia oferta de profesionales odontólogos, con una industria que presenta una estructura altamente atomizada con alrededor del 80% de dentistas individuales que actúa de manera independiente.
- b) Los megas prestadores tienen alta disponibilidad de capital, lo que les permite proyectar fuertes planes de expansión.
- c) La amplia oferta de carreras de odontología y la llegada de inmigrantes con estudios de odontología, generan incertidumbre en torno a la real oferta de profesionales en la industria.
- d) Existe una sobreoferta de servicios dentales para pacientes con aseguramiento de Fonasa C y de ISAPRES en Chile.
- e) El déficit de 121% de especialistas en odontología es una traba para el crecimiento de la industria que desea entregar servicios integrales.

2.1.10. Consideraciones preliminares para la estimación del Tamaño del mercado.

De acuerdo con los antecedentes analizados para la estimación del tamaño de mercado se debe considerar lo siguiente:

- Satisfacer los segmentos infantiles y mujeres embarazadas, esto permitirá ofertar servicios a otros segmentos en las mismas instalaciones que incluso pueden ser diferentes a prestaciones dentales.
- La clínica dental para la familia debe dirigirse a grupos familiares cuya condición socioeconómica sea ABC1 y C2.
- La clínica debe operar primeramente en regiones de Chile, donde pueda desarrollar experiencia y aprovechar la oportunidad que se presenta en estos territorios.

2.1.11. Estimación del Tamaño de mercado.

El tamaño del mercado chileno para la odontología dental privada varía entre USM\$1.100 y USM\$1.300 de acuerdo con las estimaciones realizadas a través de 3 modelos de estimación:

Método 1. Considerando Ingresos anuales proximados por odontólogo.	
Total Dentistas en Chile	21.541
Ingresos anuales dentistas en Chile	19.986
Ingresos producidos por dentistas	430.518.426
Ingresos de la industria dental	1.004.542.994
Total Ingresos de la Industria de Salud Dental en Chile	1.435.061.420
Industria de la Salud Dental privada en Chile (54%)	774.933.167
Industria de la Salud Dental privada en Chile USDM\$ (54%)	1.315.676
Método 2. Considerando el Gasto Dental por Hogar en Chile	
Ingreso Familiar promedio en Chile	710
% del gasto familiar en salud dental	15%
Gasto por hogar para salud dental	108
Cantidad de Familias en Chile	5.680.696
Ingresos de la Industria dental privada en Chile (54%)	612.738.640
Ingresos de la Industria dental Pública en Chile (46%)	1.059.450.126
Total Ingresos de la Industria de Salud Dental en Chile	1.672.188.766
Industria de la Salud Dental privada en Chile USDM\$ (54%)	1.040.303
Método 3. Considerando la tasa de sillones por odontólogo	
Total Dentistas en Chile	21.541
Cantidad de sillones dentales en Chile	10.771
Venta media por sillón dental en Chile	138.000
Total Ingresos de la Industria de Salud Dental en Chile	1.486.329.000
Ingresos de la Industria dental privada en Chile (54%)	802.617.660
Industria de la Salud Dental privada en Chile USDM\$(54%)	1.362.679

Tabla 3 Métodos de cálculo de ingresos de la industria de odontología en Chile. / Fuente: Elaboración propia.

2.2. Competidores y sustitutos.

Los competidores de la empresa se pueden distinguir de la siguiente manera:

Megas prestadores. Aquellos centros dentales que tienen presencia a nivel nacional, con más de 2 sucursales en la región metropolitana y a lo menos 3 sucursales en regiones. Deben estar integrados o tener relación predominante con ISAPRES o sistemas de aseguramiento, podrían tener presencia internacional.

Gran prestador: Aquellos que tienen presencia en la región metropolitana con más de 2 sucursales y al menos 3 sucursales en regiones. No cuentan con integración o relación con ISAPRES o sistemas de aseguramiento. Podrían tener presencia internacional.

Prestadores de mediano tamaño. Centros que no cuentan con más de 4 sucursales en Chile. Sin presencia internacional.

Prestadores pequeños: que tienen presencia en cualquier parte de Chile con menor escala a las clasificaciones anteriores.

2.2.1. Competidores en atenciones dentales privadas.

El análisis de la competencia se realizó a nivel de todas las ciudades que presentan oportunidades geográficas y demográficas para el plan de crecimiento de la clínica dental.

Al analizar el mercado dental es posible identificar importantes competidores que brinden servicio de atención dental, con diversas alternativas.

Las empresas que representan mayor amenaza corresponden a los Mega-Prestadores, cuyos centros dentales tienen presencia a nivel nacional.



Ilustración 3 Mega prestadores de Chile año 2017. / Fuente: Elaboración propia a partir de sitios web.

A continuación, se describe brevemente cada uno de los competidores:

MegaSalud: La Red Médica y Dental de Chile, corresponde a un modelo de gestión clínica, que permite un soporte del sistema asegurador público y privado. En los últimos cinco años, se han transformado en el prestador de salud más importante del país y en la única Red Médica y Dental con presencia en todo Chile.

Uno Salud: Clínica Uno Salud Dental, red dental con presencia en todo el país. Su filosofía es otorgar salud y estética bucal, a precios accesibles con los más altos estándares de calidad, tecnología y servicio a través de constante innovación y capacitación de los profesionales.

IntegraMédica: Cadena de centros ambulatorios de Chile. Cuenta con un total de 23 centros médicos en Santiago, La Serena, Viña del Mar, Rancagua, Talca y Concepción bajo las marcas IntegraMédica. Hoy es parte de Bupa Chile. Desde sus inicios, hace más de 20 años, IntegraMédica ha tenido como objetivo acercar la salud de calidad a más familias. Es por eso por lo que sus centros están ubicados en zonas geográficas de fácil acceso, para brindar atenciones médicas oportunas, de calidad y accesibles.

Clínica Dental Cumbre: Clínica odontológica más grande y moderna de Chile, se encuentra ubicada en la Región Metropolitana y regiones capital de nuestro país, brindando un servicio de calidad a sus pacientes. Cuenta con un grupo de profesionales especializados en cada área, poseen avances tecnológicos que ha tenido esta disciplina los últimos años. Es la primera clínica odontológica en incorporar el sistema DSP (Dental Perfect System), desarrollado en EE. UU. y Canadá con gran éxito, al permitir rebajar los altos costos de los tratamientos antes mencionados.

Teniendo en cuenta lo anterior se obtiene el siguiente mapa de posicionamiento relativo:

Industria Dental Antofagasta	Factor Importante éxito	MegaSalud		UnoSalud		Viedent		Ceodont del Norte		Bucalle		
		Pond	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
	Calidad Producto / Servicio	0.2	2	0.4	1	0.2	3	0.6	3	0.6	4	0.8
	Tecnología / Innovación	0.1	2	0.2	2	0.2	3	0.3	3	0.3	3	0.3
	Precio	0.2	3	0.6	4	0.8	2	0.4	1	0.2	2	0.4
	Experiencia Odontólogos	0.1	2	0.2	1	0.1	2	0.2	2	0.2	3	0.3
	Posicionamiento	0.1	4	0.4	4	0.4	1	0.1	1	0.1	2	0.2
	Especialista en Odontología	0.2	2	0.4	2	0.4	3	0.6	3	0.6	3	0.6
	Publicidad	0.1	4	0.4	4	0.4	3	0.3	2	0.2	3	0.3
	Total	1	19	2.6	18	2.5	17	2.5	15	2.2	20	2.9

4:Fortaleza Mayor 3: Fortaleza Menor 2: Debilidad Menor 1: Debilidad Mayor

Industria Dental Coquimbo	Factor Importante éxito	MegaSalud		UnoSalud		Integramédica		ORIS		Bucalle		
		Pond	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
	Calidad Producto / Servicio	0.2	1	0.2	1	0.2	2	0.4	3	0.6	4	0.8
	Tecnología / Innovación	0.1	2	0.2	1	0.1	2	0.2	3	0.3	3	0.3
	Precio	0.2	3	0.6	4	0.8	2	0.4	1	0.2	2	0.4
	Experiencia Odontólogos	0.1	2	0.2	1	0.1	2	0.2	4	0.4	3	0.3
	Posicionamiento	0.1	4	0.4	4	0.4	3	0.3	2	0.2	2	0.2
	Especialista en Odontología	0.2	1	0.2	1	0.2	2	0.4	3	0.6	3	0.6
	Publicidad	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	3	0.3
	Total	1	15	2	14	2	15	2.1	18	2.5	20	2.9

4:Fortaleza Mayor 3: Fortaleza Menor 2: Debilidad Menor 1: Debilidad Mayor

Industria Dental La Serena	Factor Importante éxito	MegaSalud		UnoSalud		Integramédica		Cumbres		Bucalle		
		Pond	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
	Calidad Producto / Servicio	0.2	1	0.2	1	0.2	2	0.4	4	0.8	4	0.8
	Tecnología / Innovación	0.1	2	0.2	1	0.1	2	0.2	3	0.3	3	0.3
	Precio	0.2	3	0.6	4	0.8	3	0.6	1	0.2	2	0.4
	Experiencia Odontólogos	0.1	2	0.2	1	0.1	2	0.2	4	0.4	3	0.3
	Posicionamiento	0.1	4	0.4	4	0.4	3	0.3	3	0.3	2	0.2
	Especialista en Odontología	0.2	2	0.4	1	0.2	2	0.4	3	0.6	3	0.6
	Publicidad	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	3	0.3
	Total	1	16	2.2	14	2	16	2.3	20	2.8	20	2.9

4:Fortaleza Mayor 3: Fortaleza Menor 2: Debilidad Menor 1: Debilidad Mayor

Industria Dental Viña del Mar	Factor Importante éxito	MegaSalud		UnoSalud		Integramédica		Cumbres		Bucalle		
		Pond	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
	Calidad Producto / Servicio	0.2	2	0.4	1	0.2	3	0.6	4	0.8	4	0.8
	Tecnología / Innovación	0.1	2	0.2	1	0.1	2	0.2	3	0.3	3	0.3
	Precio	0.2	4	0.8	4	0.8	3	0.6	1	0.2	2	0.4
	Experiencia Odontólogos	0.1	2	0.2	1	0.1	2	0.2	4	0.4	3	0.3
	Posicionamiento	0.1	4	0.4	4	0.4	2	0.2	3	0.3	2	0.2
	Especialista en Odontología	0.2	2	0.4	2	0.4	2	0.4	3	0.6	3	0.6
	Publicidad	0.1	2	0.2	3	0.3	3	0.3	2	0.2	3	0.3
	Total	1	18	2.6	16	2.3	17	2.5	20	2.8	20	2.9

4:Fortaleza Mayor 3: Fortaleza Menor 2: Debilidad Menor 1: Debilidad Mayor

Tabla 4 Posicionamiento relativo de los principales competidores por ciudad en análisis. / Fuente: Elaboración propia

Características de los principales competidores.

Los múltiples reclamos observados hacia los megas prestadores en redes sociales y de otras fuentes electrónicas, se sintetizan de la siguiente manera:

- Las clínicas dentales de gran tamaño tienen falencias operacionales que los pacientes reconocen y empiezan a difundir rápidamente en redes sociales y pensamiento colectivo.
- Las clínicas de mediano tamaño, que pueden incorporar calidad a sus atenciones, podrían tener más éxito que aquellas con grandes infraestructuras, pero con problemas operacionales.
- Las cadenas dentales cuentan con una amplia base de datos de los pacientes, ayudado por la digitalización de exámenes imagenológicos.
- Mayor oferta de profesionales dentistas que prefieren trabajos como dependientes y realizar menos emprendimiento personal que implica esfuerzo adicional a la hora de trabajo normal.
- Cambios en hábitos de consumo de las personas que han pasado a requerir servicios respaldados por marcas y organizaciones.
- Desarrollo de economías de escala, lo que permite rebajar costos de insumos y materiales.
- Integración con otros servicios médicos y de aseguramiento (ISAPRES) que también ofertan los mega prestadores, lo que constituye importantes sinergias.

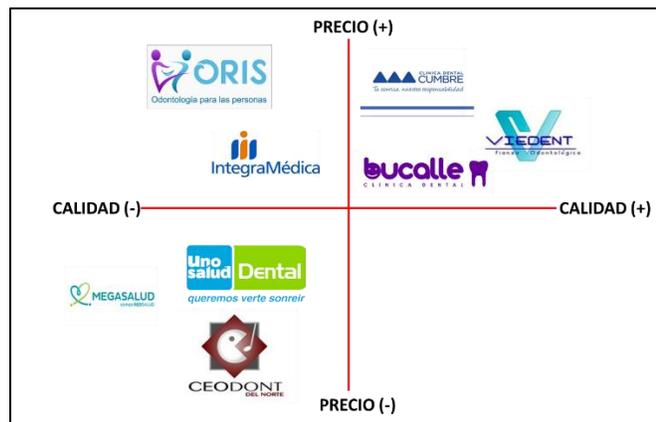


Ilustración 4 Mapa de posicionamiento competidores en regiones de Chile / Fuente: Elaboración propia a partir de sitios web

Otros antecedentes relevantes.

- a) La ciudad de Antofagasta cuenta con 51 centros/clínicas de tipo odontológica, con un promedio de 2 sillones por centro y con una participación de Odontólogos del 5% a nivel país.
- b) La ciudad de Coquimbo cuenta con 41 centros/clínicas de tipo odontológica, con un promedio de 2 sillones por centro y con una participación de Odontólogos del 5% a nivel país.
- c) La ciudad de La Serena cuenta con 56 centros/clínicas de tipo odontológica, con un promedio de 2 sillones por centro y con una participación de Odontólogos del 7% a nivel país.
- d) La ciudad de Viña del Mar cuenta con 103 centros/clínicas de tipo odontológica, con un promedio de 2 sillones por centro y con una participación de Odontólogos del 10% a nivel país.

2.3. Clientes.

Identificación de los clientes. Clínica Bucalle busca expandirse en regiones, satisfaciendo la necesidad de familias con hijos menores de 17 años. El segmento primario se encuentra en las personas de regiones de Chile en que el segmento socioeconómico ABC1 y C2 represente más del 20% de sus habitantes. En segundo orden, el servicio se dirige hacia pacientes pediátricos y embarazadas que pertenezcan a ISAPRES usuarios de prestaciones GES. Un tercer nivel, lo representan empresas e ISAPRES que deseen realizar convenios de atención para sus trabajadores y beneficiarios respectivamente. Se utilizará una estrategia de enfoque por diferenciación para adaptar servicios dirigidos a la familia.

Al micro segmentar a los clientes, se recurrió a la realización de una investigación aplicando 2 encuestas cuyos resultados se encuentran en el Anexo N°5, y entrevistas en profundidad con los médicos odontólogos Dra. Evelyn Astudillo, Odontopediatra y académica de la Universidad de Antofagasta y Dr. Hector Zapata, Odontólogo Universidad de Concepción y estudiante de magister en implantología, fue posible determinar lo siguiente:

Resultados entrevista en profundidad.

Sinergia del servicio de odontopediatría. Un centro dental que tenga la especialidad de odontopediatría es atractivo para que la familia se atienda en el mismo lugar, un odontopediatra facilita captar demanda. Además, la atención odontopediatría es escasa y se requieren centros que se dediquen a estos pacientes con mejores servicios.

Oportunidad en la integración de servicios de especialidades. Es necesario considerar que la población de Chile se está envejeciendo, por lo tanto, la implantología

será un negocio necesario y muy rentable. También se debe incorporar medicina de mayor complejidad considerando ortodoncia y endodoncia.

Oportunidad de desarrollo en regiones de Chile. En regiones hay oportunidades para crear clínicas y centros dentales, porque los dentistas no desean gastar un 35% de su tiempo administrando sus consultas, prefiriendo destinar ese tiempo a especializarse o mejorar sus competencias, por lo que es de esperar interés de los colegas en trasladarse a un centro que los reúna.

En Santiago el mercado es agresivo y ya hay mega prestadores, pero están dejando vacíos asociado a la deficiente calidad de los materiales y tratamientos, sería favorable explorar ese mercado cuando se gane experiencia en regiones, hay que considerar que dentistas de reconocida trayectoria están creando clínicas medianas, con muy buenos grupos de administradores.

Resultados de las encuestas.

Investigación de mercado realizada entre los días 28 de enero de 2017 al 7 de febrero de 2018, que se basó en la aplicación de dos instrumentos a un total de 584 personas en total, obteniéndose los siguientes resultados.

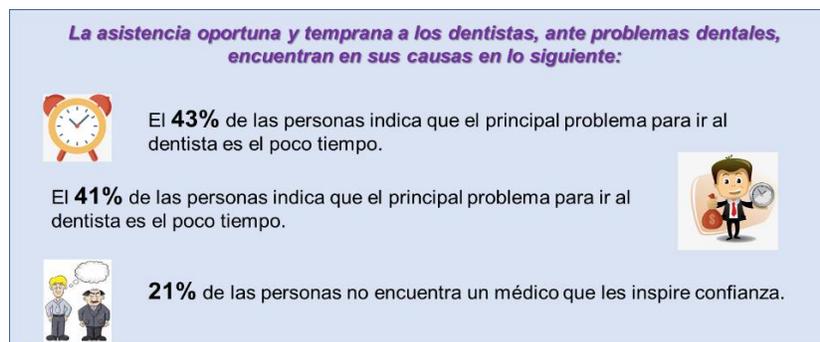


Ilustración 4 Principales causas de inasistencia al dentista en Chile. / Fuente: Elaboración propia.

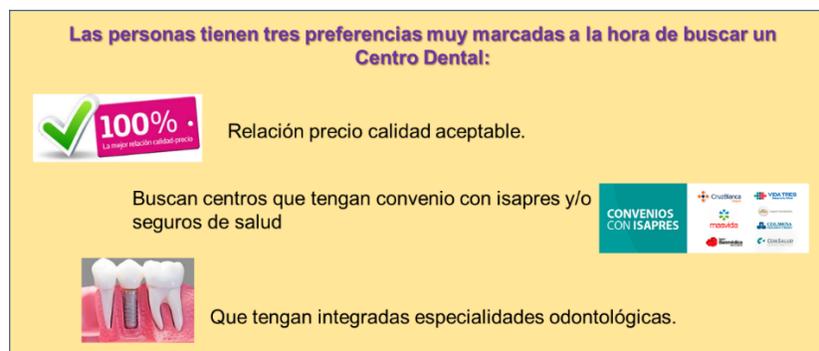


Ilustración 5 Principales preferencias del mercado en estudio en Chile. / Fuente: Elaboración propia.

Acerca de la necesidad de un centro dental con especialización en odontopediatría y cantidad de niños con problemas dentales.

El **88%** de las personas en la población encuestada, conoce niños con problemas dentales de diversos grados de gravedad.

El **92%** de las personas afirma que existe la necesidad de un centro dental que desarrolle específicamente servicios de odontopediatría.

La asistencia temprana de niños a los dentistas encuentra sus causas en que los tratamientos son muy costosos y hay desconocimiento sobre prevenir problemas futuros con tratamiento precoz.




Ilustración 6 Necesidad de especialistas en odontopediatría y problemas dentales en niños. / Fuente: Elaboración propia.

Frecuencia de uso de servicios dentales y disposición a pago

El 64% de las personas reconocen que es suficiente asistir al dentista 2 veces al año, mientras que 31% reconocen que es suficiente sólo 1 vez, lo que significa que las personas en promedio van 1,6 veces al dentista al año.

El 80% de las personas estaría dispuesta a pagar entre M\$150 a M\$300 anuales por atenciones dentales de los hijos, siempre que permitan prevenir problemas dentales en el futuro.




Ilustración 7 Frecuencia de uso y disposición a pago de los servicios dentales. / Fuente: Elaboración propia.

Evaluación sobre el mejor emplazamiento de un Centro Dental según los encuestados.

El **28%** de las personas prefiere que el centro se emplace en lugares donde exista estacionamiento seguro,

25% prefiere que exista disponibilidad de locomoción

Un **21%** no tendría problemas en desplazarse a cualquier lugar mientras tenga disponible servicios odontopediátricos.





Ilustración 8 Evaluación sobre Principales preferencias por emplazamiento de un Centro Dental. / Fuente: Elaboración propia.

Características de las empresas que realizan convenios con empresas.

El **40%** de las empresas está dispuesta a realizar convenios de atención dental para sus trabajadores.

El **45%** de las empresas firman convenios de pago parcial o total de las prestaciones realizadas por sus trabajadores. El 44% de las empresas prefieren firmar convenios de descuentos especiales para sus colaboradores.



Ilustración 9 Disposición a firma de convenios de empresas chilenas con centros dentales / Fuente: Elaboración propia.

3. Descripción de la empresa y propuesta de valor

3.1. Modelo de negocios.

El modelo de negocios de “Clínica Bucalle” consiste en ofrecer y prestar un servicio eficiente en la prevención, control y tratamiento de las enfermedades bucales. El análisis se ha realizado a través de la metodología de lienzo de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2008).

Clínica Bucalle ofrece una Propuesta de valor en base a las necesidades que el segmento objetivo requiere y sustentada con una infraestructura de vanguardia, servicios propios, equipamiento de última generación, con protocolos médicos y servicios al paciente que funcionan bajo los más estrictos estándares de calidad y seguridad. Contando, además, con un equipo de destacados profesionales, reconocidos a nivel nacional.

El Modelo de negocios se sustenta en una propuesta de valor que promueva la entrega de un servicio para la familia, donde se brinde a los pacientes una atención integral, personalizada y multidisciplinaria de excelencia.

Entre las características más notables de la propuesta de valor, es que se pondrá énfasis en la cultura de atención infantil, que implique altas competencias del odontopediatra para atender al segmento, profesional que deberá contar con a lo menos 3 años de experiencia, lo que se complementa con un modelo orientado a la prevención de problemas dentales, lo que se favorece con fidelizar al paciente desde el primer año de vida, y siempre garantizando los tratamientos realizados.

Entre otras de las particularidades, es que el modelo no se centra en un crecimiento exponencial, sino más bien, en crecer a través de la demanda de servicios en infraestructuras de mediano tamaño, que permitan atender de manera diferenciada a los segmentos, incluso contemplando la atención telefónica de los odontólogos ante dudas de las mamás.

Socios claves 	Actividades claves 	Propuesta de Valor 	Relación con los clientes 	Segmento de Clientes 
<input type="checkbox"/> Médicos Ginecólogos <input type="checkbox"/> Pediatras <input type="checkbox"/> Universidades locales	<input type="checkbox"/> Base de datos de los antecedentes clínicos <input type="checkbox"/> Contraloría de tratamientos dentales. <input type="checkbox"/> Evitar trauma de los niños. <input type="checkbox"/> Mejorar funcionalidad del sitio web. Recursos Claves  <input type="checkbox"/> Sillones adaptados para odontopediatría <input type="checkbox"/> Salas de espera diferenciadas por cliente. <input type="checkbox"/> Contact center <input type="checkbox"/> Social Media	<input type="checkbox"/> Alto conocimiento de paciente pediátrico, vinculado a la labor de las odontopediatras. <input type="checkbox"/> Medicina preventiva <input type="checkbox"/> Alta fidelización de la paciente embarazada que favorece la atención del hijo nacido. <input type="checkbox"/> Fuerte vínculo de largo plazo con la familia a través de la atención de los hijos. <input type="checkbox"/> Mantención de bases de datos de los pacientes. <input type="checkbox"/> Infraestructura adaptada para la familia.	<input type="checkbox"/> Servicio personalizado <input type="checkbox"/> Línea telefónica con odontopediatras. <input type="checkbox"/> Línea de atención embarazadas. Canales  <input type="checkbox"/> Información. Sitio web y en sucursales. <input type="checkbox"/> Evaluación. Emailing. <input type="checkbox"/> Compra. Reserva a través de medios online manual y automáticos. Pago de servicios en sucursal. <input type="checkbox"/> Entrega de servicio. Sucursales <input type="checkbox"/> Post venta. Entrega de la Garantía de los tratamientos.	<input type="checkbox"/> Mercado de Regiones de Chile <input type="checkbox"/> Familia de nivel socioeconómico ABC1 y C2. <input type="checkbox"/> Niños menores de 12 años <input type="checkbox"/> Mujeres embarazadas <input type="checkbox"/> Isapres (Garantías explícitas en salud).
Estructura de Costo 		Flujo de ingresos 		
<input type="checkbox"/> Profesionales médicos especialistas <input type="checkbox"/> Gestión de marketing, medios y atención al paciente. <input type="checkbox"/> Arrendamiento de la infraestructura		<input type="checkbox"/> % de los tratamientos realizados por especialistas odontólogos diferentes a odontopediatras. <input type="checkbox"/> Venta de servicios de odontopediatría y atención a embarazadas. <input type="checkbox"/> Convenios de descuento a trabajadores de empresas <input type="checkbox"/> Alianza con isapres		

Ilustración 10. Modelo Canvas de Clínica Dental Bucal. / Fuente: Elaboración propia

3.2. Descripción de la empresa.

Clínica Bucalle, es una moderna clínica dental para la familia con foco en la odontopediatría, cuyo grupo gestor es una asociación de dentistas de la región de Antofagasta, que nace de la necesidad de proveer tratamientos en odontología para la familia, con una mayor integralidad, contemplando procedimientos quirúrgicos ambulatorios, rehabilitación maxilofacial y funcional.

Factores claves de éxito.

1. Generar una cultura de salud bucodental en los usuarios, entorno a la prevención de enfermedades en etapas tempranas, todo con una atención integral, personalizada y multidisciplinaria de excelencia, inspiradora de seguridad y confianza.
2. Desarrollar estrategias para mantener odontólogos altamente fidelizados y con sentido de pertenencia a las clínicas.
3. Entregar servicios personalizados y confiables, con instalaciones ad hoc para la atención de la familia completa, que incluye principalmente a los más pequeños de la casa.
4. Utilizar métodos de anestesia de avanzada tecnología, salas de espera adaptada para pacientes pediátricos, incorporar ortodoncia e implantología al mix de servicios.
5. Obtener la rentabilidad necesaria para crecer con la red de clínicas integrando negocios relacionados.

Visión: Convertirnos en la primera red de clínicas dentales que promuevan *la prevención* de enfermedades dentales en Chile, esperando atender desde el nacimiento a nuestros pacientes.

Misión: Somos una clínica dental con presencia en Chile, orientada a toda la familia y en especial para proteger a sus integrantes más pequeños, queremos atenderlos toda la vida. Actuamos conociendo muy bien a nuestros usuarios, para los cuales incorporamos tecnologías, modelos de atención innovadores, integrando especialistas cercanos con la familia y técnicos altamente calificados.

Valores.

- Calidad
- Confianza
- Familia
- Integralidad
- Accesibilidad

Estrategia.¹⁰

Participar en el mercado chileno, entregando servicios odontológicos en clínicas privadas rentables, orientados a toda la familia, mediante una relación de por vida, con integralidad, procesos innovadores y desarrollando una alta relación de confianza.

3.3. Estrategia de crecimiento o escalamiento.

El escalamiento se direccionará en función de los siguientes ejes estratégicos:

Crecimiento intensivo.

Penetración de mercado. Implementar planes para poder llegar de un 35% a 55% de ocupación en todos los centros en los años 1 y 2 de iniciada la operación de las clínicas. En los años 3 a 6 de operación de cada clínica, lograr un régimen 65% de ocupación, con un tope de 68%.

Desarrollo de mercado. Lograr la puesta en marcha de 4 clínicas en 3 regiones diferentes en un horizonte de 10 años.

Crecimiento Integrado

Integración horizontal. La búsqueda de odontólogos busca integrar profesionales que ya cuenten con a los menos 2 años de experiencia en los mercados donde operan, con la propuesta de trabajar tiempos parciales con compromiso potencial de integrarse completamente entre los profesionales de staff, con compromiso por llevar la cartera de clientes de cada profesional.

Integración hacia atrás. Al cerrar el año 5 y al integrar la especialidad de implantología, deberá evaluarse el proyecto de implementación de laboratorio dental en la ciudad de Santiago, con el objetivo de proveer a la propia red como a odontólogos de todo el país.

Diversificación relacionada. Dependiendo de los avances tecnológicos, después de 5 años se analizará la posibilidad de desarrollar cirugía de cuello y cabeza y cirugía estética.

Importancia de los médicos y odontopediatras para la clínica.

Dado el análisis de la industria se verificó la necesidad de especialistas en odontología, lo cual constituye un riesgo relevante para el negocio. Una forma de solucionar este problema es enviando a especializar a cirujanos dentistas, a escuelas de especialidades del extranjero, lo cual permitiría recibir odontólogos especialistas altamente fidelizados

¹⁰ Basado en el paper de David J. Collis y Michael G. Rukstad. 2008. Can You Say What Your Strategy Is?

con la clínica y diversificar el mix de servicios de la clínica. Se estima que como máximo se deben especializar médicos en el año 4 de inicio de operaciones, en Endodoncia, Odontopediatría y Ortodoncia, esto significaría costos cercanos a M\$100.000 por cada médico especializado, con lo cual se asegura el crecimiento de Bucalle. Este modelo opera a través de contratos con cláusulas de devolución y exclusividad de trabajo, lo cual implica garantías al regreso de las respectivas becas.

Se definen las fases del escalamiento como se especifica a continuación:

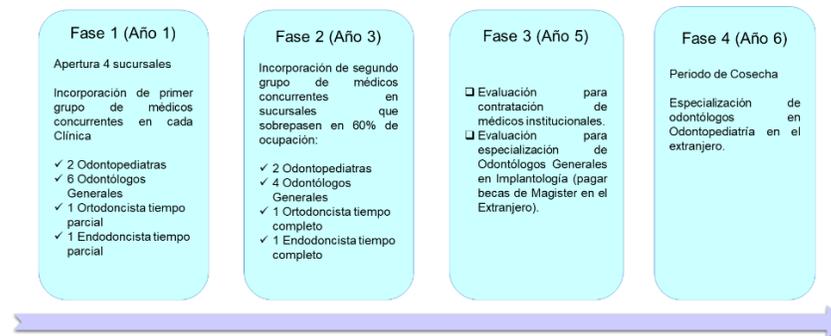


Ilustración 11 Fases de escalamiento Clínica Dental Bucalle. / Fuente: Elaboración propia

3.4. RSE y sustentabilidad.

La responsabilidad social de la empresa es el conjunto de acciones que toman en consideración las empresas, para que sus actividades tengan repercusiones positivas sobre la sociedad¹¹. Clínica Dental Bucalle desarrollará servicios que impactarán la industria, ya que buscan promover una conducta de medicina preventiva, por sobre la medicina curativa, lo que permitirá reducir en el largo plazo, el gasto familiar actual en salud dental (15% del ingreso familiar). Otra externalidad positiva, tiene que ver con la generación de una cultura de cuidado dental y fomento a la salud bucodental en la familia.

¹¹ Guía de recursos sobre responsabilidad social de la empresa (RSE), Organización Internacional del Trabajo (22-11-2007)

4. Plan de Marketing

4.1. Objetivos de Marketing.

El objetivo de Marketing de Bucalle es lograr un nivel de ocupación de 50% en el segundo semestre del año 2 de operación para registrar ventas de 68.000 UF. Se busca posicionamiento, a través de recordación de marca de 30% en el año 2 para el segmento de clientes pediátrico de baja edad y clientes embarazadas, destacando el atributo de la prevención de enfermedades bucodentales en el futuro. Lo anterior se logra diseñando un modelo de atención centrado en los usuarios infantiles, lo que permite la satisfacción de los padres, como clientes y como usuarios mismos de servicios dentales.

La clínica busca ser pionera en la industria por centrarse en la satisfacción de las necesidades de niños y embarazadas, lo que se logrará a través de relaciones con otros profesionales de la salud que actuarán sinérgicamente, pediatras, médicos gineco obstetras y matronas.

Resulta crucial en el logro de este objetivo conseguir la incorporación de médicos dentistas con experiencia en las zonas donde se pretende operar, a fin de absorber su cartera de clientes y reducir los gastos de marketing.

Se utiliza una estrategia de enfoque, a fin de desarrollar una propuesta de valor justificando un el mayor precio de venta por los servicios.

Los objetivos que se espera cumplir son los siguientes:

- a) Alcanzar una participación de mercado de un 10% en un plazo de 5 años en los lugares donde se emplazarán las clínicas.
- b) Lograr los siguientes objetivos en un horizonte de 2 años:
 - ✓ Identificación de la marca de un 25% para clientes no pediátricos y embarazadas en el año 2.
 - ✓ Identificación de la marca de un 15% para clientes no pediátricos y embarazadas en el año 2.
 - ✓ Recordación de la marca de un 30% para clientes no pediátricos y embarazadas en el año 2.
 - ✓ Intención de recomendación de un 95%
- c) Obtener un Margen Ebitda entre 15% y 18% al año 5.
- d) Obtener un índice ocupacional igual o superior al 65% en las clínicas al 3er año de la puesta en marcha.

4.2. Estrategia de Posicionamiento y Segmentación.

El Modelo de negocio está definido como B2C, lo que implica que la demanda por los servicios de la clínica depende de la satisfacción que genere el servicio acorde a las expectativas de los segmentos, considerando algunas variables conductuales y psicográficas, el nicho principal con su estrategia de posicionamiento, se compone de clientes con características que se detallan a continuación:

Segmento de cliente o usuario	Estrategia de posicionamiento
Familias de los estratos socioeconómicos ABC1 y C2, cuyos ingresos superan los US\$12.000 anuales o equivalente a \$600.000 pesos mensuales.	Infraestructura con diseño de vanguardia que considere estacionamiento y lugares para aparcar cerca de la clínica. Guarderías y juegos infantiles Accesibilidad a internet y disponibilidad de televisores. Salas confortables Alta disponibilidad de información Sitio web con funcionalidad de reserva de hora Atención telefónica (reserva y confirmación de hora).
Mujeres embarazadas con o sin patología bucodental.	50% de descuento en el Diagnóstico a precio rebajado. Primer control para el hijo o hija sin costo. Entrega de material didáctico para la salud dental del hijo. Alianza con ginecólogos y/o matronas.
Niños y niñas menores de 12 años, con indicación de tratamiento dental en etapas incipientes.	Llamado a la madre para reservar la primera hora, entrega del carnet de controles preventivos. Box dental ornamentado para niños. Juegos en sala de espera y guarderías.
Familias originarias de las ciudades donde se emplaza la clínica, que frecuenten la clínica y que deseen ingresar a un programa sistemático de prevención de enfermedades bucodentales.	Sistema permite llevar el control de las personas desde el momento de empezar las atenciones Conocimiento del cliente y usuario, a través del manejo de las bases de datos.
Personas mayores de 12 años con indicación de ortodoncia o tratamientos dentales.	Prestigio de los especialistas Facilidades de pago (12 cuotas precio contado) Descuento por antigüedad del cliente, superior a 3 años en la clínica.

Tabla 5 Estrategias de posicionamiento por segmento de mercado primario de Clínica Bucalle. / Fuente: Elaboración propia.

Los nichos secundarios para la clínica se han definido en términos geográficos y a nivel masivo, son los siguientes:

Segmento de cliente o usuario	Estrategia de posicionamiento
Empresas e instituciones orientadas al bienestar de sus trabajadores, que deseen realizar convenios de atención para sus trabajadores y sus familias.	Empresas con un número de trabajadores superior a 100 personas con cargas familiares. Empresas que demuestren solvencia y proyecciones en el tiempo. Atención a través de carta de descuento o modelo de pago diferido.
Instituciones que deseen convenir beneficios de salud para sus clientes (gimnasios, colegios, clínicas de otras especialidades, entre otros).	Campañas de educación a través de canales online. Cupos para diagnóstico gratuito.
Instituciones gubernamentales a nivel regional, provincial o comunal que deseen entregar atención dental especializada a niños y embarazadas.	Atención mediante compromiso de pago futuro de las prestaciones.

Tabla 6 Estrategias de posicionamiento por segmento de mercado primario de Clínica Bucalle. / Fuente: Elaboración propia.

4.3. Estrategia de producto servicio.

El servicio se realiza a través de una oferta diferenciada para cada segmento identificado, esto se explica a través del Modelo VRIO:

<p>Valiosos (¿es valioso para el cliente?) Alta diferenciación en la atención de pacientes pediátricos y embarazadas. Herramientas de control sobre presupuestos y cuenta médica al alta del tratamiento. Sinergia con odontólogos especialistas que han sido formados por Bucalle y que pueden ser propietarios de la clínica.</p>	<p>Raros (¿Es difícil de encontrar?) Clínica orientada a una relación de largo plazo con la paciente embarazada y pediátricos. Enfoque en la prevención de enfermedades a temprana edad.</p>
<p>Inimitables (¿es difícil para los demás copiarlo?) Alta capacitación de odontopediatras Odontopediatría es la especialidad que atrae pacientes adultos. Flexibilidad para incorporar al modelo otros servicios en el futuro, como tratamientos estéticos y cirugías menores.</p>	<p>Organizados (¿Está la empresa organizada para explotar los recursos?) Director técnico debe ser un (a) odontopediatra. Contralor para revisar presupuestos y cuentas médicas. Ejecutivas orientadas a la atención al cliente. Participación en la propiedad de odontólogos en instalaciones regionales, permite desarrollar integraciones y alianzas.</p>

Tabla 7 Aplicación de Modelo VRIO para Clínica Bucalle. / Fuente: Elaboración propia

4.4. Estrategia de Precio

Los precios de los servicios dentales se expresan a través del arancel UCO (Unidad Clínica Odontológica), que corresponde a un precio de referencia para tratamientos e intervenciones dentales, para el año 2017 el arancel UCO es de \$17.806 pesos chilenos. Bucalle estipulará sus aranceles de forma particular y el único convenio con las ISAPRES serán para la realización de las Garantías Explícitas en Salud.

4.5. Estrategia de Distribución.

La clínica deberá contemplar una infraestructura diseñada especialmente para la atención de los segmentos objetivos, contemplando en el diseño arquitectónico el fuerte vínculo relacional con la familia y la atención odontopediatría. La decisión de localización obedecerá a la oferta de locales cerca de las principales zonas donde se emplazan centros dentales o centros médicos.

4.6. Estrategia de Comunicación y Ventas

4.6.1. Objetivos del programa de comunicaciones

Para la definición de los objetivos se han establecido lineamientos estratégicos, ellos son:

- Recuperar la Inversión que debiera realizarse con motivo de la puesta en marcha del proyecto en las regiones de Chile seleccionadas.
- Ingresar a los mercados regionales y posicionarse en un horizonte no superior a 1 año, iniciándose incluso en el periodo de adecuación de la infraestructura.
- Desarrollar estrategias para atraer y fidelizar a los segmentos seleccionados, además de fomentar las relaciones positivas con stakeholders relevantes para mantener la ventaja competitiva (Médicos Odontólogos especialistas, Médicos Ginecólogos, Pediatras).

4.6.2. Objetivos del Programa de comunicaciones.

Se presenta un Plan de comunicaciones para 5 años plazo, basándose en los antecedentes que determinaron la existencia de oportunidades de inversión, contemplando 4 objetivos:

Objetivo 1: La clínica debe satisfacer al mercado donde opera, en regiones que tienen una predominancia de un 30% de población en nivel socioeconómico ABC1 y C2, y que muestran una aversión a compra de un 94% para servicios de odontopediatría, para las etapas de introducción se han seleccionado las regiones de: Antofagasta, Coquimbo, La Serena y Viña del Mar.

Justificación: Delimitar el territorio donde se realizará la acción comunicacional.

Objetivo 2: Posicionar la clínica por sus atributos y marca, con acciones potentes en el primer año de la puesta en marcha, a través de iniciativas para lograr un 50% de índice ocupacional de la capacidad instalada.

Justificación: *una de las métricas relevantes del negocio, consiste en el nivel de ocupación de los sillones dentales, expresado como porcentaje de ocupación.*

Objetivo 3: Difundir el beneficio de un tratamiento oportuno de la patología dental, con mayor fuerza en el primer año de lanzamiento, pero perdurable en el ciclo de vida del negocio, que permita concientizar a potenciales usuarios, sobre la preocupación de la compañía por ofrecer una solución preventiva en vez de curativa, con énfasis en pacientes pediátricos.

Justificación: *promover la compra de un servicio innovador y responsable, que evita obtener réditos financieros futuros y entrega una “opción económica” en el corto plazo.*

Objetivo 4: Desarrollar un modelo de comunicación hacia médicos, para captar a un 50% de profesionales en 1 año, que actúen recomendando y derivando al Centro Dental.

Justificación: *la sinergia con el médico que recomienda la clínica permite obtener reconocimiento y prestigio, toda vez que el médico tiene una labor orientadora y concientiza dora importante en la sociedad.*

4.6.3. Definición del mensaje a comunicar.

La clínica debe integrar en sus herramientas comunicacionales para transmitir lo siguiente:

a) La clínica realiza tratamientos seguros, oportunos y exitosos.

Bucal debe integrar en sus valores estos objetivos que son la base de la atención de salud, como una norma de vida.

b) Es la única clínica que tiene un enfoque en los pacientes pediátricos dentro de las zonas donde opera, con atención personalizada y respetando los derechos de los pacientes.

Los competidores antiguos han generado malestar en el mercado, puesto que se han comprometido con resultados que no alcanzaron, eso produce incertidumbre.

c) La salud dental de la familia es el centro de preocupación de la empresa.

Las personas adolecen problemas relacionados con la discriminación dado por su condición de obesidad.

d) Desarrollar servicios que buscan prevenir enfermedades bucodentales para la familia, con enfoque en niños y embarazadas.

e) Ahorro en tratamientos futuros que no han sido detectados precozmente.

Al ser un tratamiento anual, es necesario difundir que no es costoso, en relación con los gastos que se puede incurrir en tratamientos cuya efectividad.

f) Capacidad de estar al alcance de familias preocupadas por la salud en etapas tempranas y gestacionales.

Asociado a la distribución, es necesario integrarlo en una cadena de farmacias y distribuidores de amplio alcance territorial, lo que favorece economías de escala también.

g) Bienestar y calidad de vida.

Que permita asociación con personas que compartan en un entorno social activo, viéndose atractivo, higiénico, sano y exitoso.

4.6.4. Definición del concepto comunicacional y su justificación.

Identificación de insight del potencial consumidor.

- Ser exitoso y sentirse más aceptada (o)
- Adoptar una vida sana en familia
- Ser libre de molestias bucodentales
- Sentirse atractiva (o)
- Usar el servicio con la periodicidad de 6 meses necesaria
- Lugar agradable para el conjunto familiar
- Deseos que otros te vean bien.

Bucalle es un servicio dental para la familia que quiere sonreír, y que considera que la calidad de vida, y la salud desde el momento de nacer no tiene precio.

4.6.5. Propuesta tentativa de piezas publicitarias e imagen corporativa.

Logos tentativos.



Ilustración 12 Pieza publicitaria, línea de Logo e Isologo de Clínica Bucalle. / Fuente: Elaboración propia

Piezas publicitarias (Banner).



Ilustración 13 Pieza publicitaria, línea de Logo e Isologo de Clínica Bucalle. / Fuente: Elaboración propia

Piezas publicitarias (Sobres y papelería).



Ilustración 14 Pieza publicitaria, línea de imágenes para sobres de correspondencia Clínica Bucalle. / Fuente: Elaboración propia

4.6.6. Mix promocional, definición de herramientas comunicacionales por segmento

Segmentos primarios

Herramientas para paciente	Justificación	Asignación de Presupuesto (tentativo)
Marketing Digital	Las personas responden favorablemente a los estímulos de internet y redes sociales. El segmento seleccionado entre 18 a 50 años está muy digitalizado.	20%
Publicidad	La publicidad masiva permitirá difundir el concepto y a la mayor cantidad de personas a bajos costos unitarios.	25%
Promoción de ventas	Incentivar el diagnóstico preventivo inicial con algún grado de descuento. Paquetizaciones de tratamientos para grupos familiares de a lo menos 5 integrantes por familia.	15%

Segmentos secundarios

Herramientas para Médicos	Justificación	Asignación de Presupuesto (tentativo)
Empresas e instituciones orientadas al bienestar de sus trabajadores, que deseen realizar convenios de atención para ellos y sus familias.		
Relaciones públicas	El servicio debe ser presentado a los sindicatos, servicios de bienestar y depts. De Recursos Humanos de las empresas.	15%
Marketing Digital	Es necesario para presentar el servicio y sus beneficios en el entorno, de manera masiva, y en poco tiempo. Se deben llegar a acuerdos de difusión al firmar las alianzas, que incluya libertad de informarlos públicamente.	15%
Instituciones que deseen convenir beneficios de salud para sus clientes (gimnasios, colegios, clínicas de otras especialidades, entre otros).		
Ventas personales	El servicio tiene ventajas comparativas necesarias de transmitir de forma cercana.	3%
Marketing Digital	Es necesario para presentar el servicio y sus beneficios en el entorno, de manera masiva, y en poco tiempo. Se deben llegar a acuerdos de difusión al firmar las alianzas, que incluya libertad de informarlos públicamente.	3%
Promoción de Ventas	Se establecen incentivos pecuniarios a las organizaciones por suscribir contratos y alianzas.	2%

Instituciones gubernamentales a nivel regional, provincial o comunal que deseen entregar atención dental especializada a niños y embarazadas.		
Ventas personales	El servicio tiene ventajas comparativas necesarias de transmitir de forma cercana.	2%

4.6.7. Selección de medios comunicacionales.



Ilustración 15 Selección de medios comunicacionales para Clínica Bucalle. / Fuente: Elaboración propia

4.6.8. Métodos de evaluación e impacto del Plan de Marketing.

Evaluación de la respuesta conductual del cliente y/o usuario.

- **ROI (Retorno sobre gasto en MKT).** (Gasto en Marketing/Ventas Totales)
- **Nivel de ocupación de sillones dentales.** (N° de atenciones por mes/Capacidad Máxima según diseño de clínica)
- **Ventas anuales por sillón dental.** (Ventas (\$) por sillón/Ventas (\$) promedio por sillón en la industria)
- **N° de tratamientos controlados bien realizados.** (N° de tratamientos auditados sin error/ /N° de tratamientos totales)
- **Impacto en la demanda de mujeres embarazadas.** N° de mujeres embarazadas que visitan mensualmente la clínica
- **Adherencia del inductor de compra - Médicos derivadores (sinergia).** N° de ordenes de atención recepcionadas provenientes de diferentes médicos.
- **Evaluación Perceptual del cliente y/o usuario.**
- **Estudios sobre percepción del usuario y cliente directo.**
 - Encuesta para analizar la recomendación de compra
 - Encuesta para analizar la satisfacción sobre procesos clave

- Encuesta para analizar la calidad de servicio en puntos de venta
- Evaluación sobre la percepción del precio del producto, versus el beneficio encontrado

➤ **Otros estudios relacionados.**

Consideración de todas las métricas que dispone Facebook, Google y Twitter para la publicidad pagada.

4.7. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual.

Nivel de producción física	Ortodoncia (Nº de prestaciones-año)				Endodoncia (Nº de prestaciones-año)				Odontología general (Nº de prestaciones-año)				Periodoncia (Nº de prestaciones-año)				Nº total de atenciones por año			
	Antofagasta	La Serena	Coquimbo	Vina del Mar	Antofagasta	La Serena	Coquimbo	Vina del Mar	Antofagasta	La Serena	Coquimbo	Vina del Mar	Antofagasta	La Serena	Coquimbo	Vina del Mar	Antofagasta	La Serena	Coquimbo	Vina del Mar
Año 1	67	57	57	53	147	126	126	118	3.876	3.322	3.322	3.100	576	494	494	461	4.665	3.999	3.999	3.732
Año 2	105	86	86	86	231	189	189	189	6.090	4.983	4.983	4.983	905	741	741	741	7.331	5.998	5.998	5.998
Año 3	114	114	114	105	252	252	252	231	6.644	6.644	6.644	6.090	988	988	988	905	7.997	7.997	7.997	7.331
Año 4	114	114	114	114	265	265	265	265	6.976	6.976	6.976	6.976	1.037	1.037	1.037	1.037	8.392	8.392	8.392	8.392
Año 5	122	122	122	122	273	273	273	273	7.198	7.198	7.198	7.198	1.070	1.070	1.070	1.070	8.662	8.662	8.662	8.662
Año 6	127	127	127	127	281	281	281	281	7.419	7.419	7.419	7.419	1.103	1.103	1.103	1.103	8.930	8.930	8.930	8.930
Año 7	129	129	129	129	286	286	286	286	7.530	7.530	7.530	7.530	1.119	1.119	1.119	1.119	9.064	9.064	9.064	9.064
Año 8	129	129	129	129	286	286	286	286	7.530	7.530	7.530	7.530	1.119	1.119	1.119	1.119	9.064	9.064	9.064	9.064
Año 9	129	129	129	129	286	286	286	286	7.530	7.530	7.530	7.530	1.119	1.119	1.119	1.119	9.064	9.064	9.064	9.064
Año 10	129	129	129	129	286	286	286	286	7.530	7.530	7.530	7.530	1.119	1.119	1.119	1.119	9.064	9.064	9.064	9.064

Tabla 8 Demanda de servicios dentales para Clínica Bucalle, proyección a 10 años. / Fuente: Elaboración propia.

4.8. Presupuesto de Marketing y Cronograma.

El presupuesto de marketing considera un gasto que no sobrepase las 700 UF por sucursal para el primer año de operación, lo cual corresponde a comprometer alrededor del 6% de los ingresos del primer periodo contable. Luego se contempla un descenso paulatino hasta el año 10, transcurso en que se espera lograr el posicionamiento deseado y hacer un gasto máximo en régimen de 2% a 3% de los ingresos, se espera evaluar el método adoptado en el año 4 de operaciones.

Plan de Marketing Antofagasta

Item	Cantidad/Año (2 a 10)	Cantidad/Año 1	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Anuncios en Televisión			78	78	39	39	78	78	20	20	20	20
TVN redes regionales	500	1000	78	78	39	39	78	78	20	20	20	20
Patrocinios			33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Eventos familiares	4	4	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
Eventos infantiles	4	4	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
Eventos de vida sana y salud	4	4	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
Marketing Digital			366	267	239	196	383	204	204	204	204	204
Mail masivo (mailifi)	500.000	1.000.000	67	60	57	50	47	43	43	43	43	43
Google adwords			93	83	71	53	93	60	60	60	60	60
Publicidad facebook	48	72	93	83	71	53	93	60	60	60	60	60
Diseño Web incluye hosting y dominio	1/ Años 1-5	1	74				111					
Videos y material audiovisual	3	6	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Community Manager a Honorarios	12	12	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Otros			209	100	100	100	164	100	100	100	100	100
Imagen Corporativa	Año adquisición	1	35				18					
Manual de marca	1 / año 0	1	55				28					
Registro de Marca Bucalle	1/año 0	1	19				19					
Acciones de marketing territoriales			100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Total			687	479	411	369	659	416	357	357	357	357

Tabla 9 Presupuesto de Marketing detallado sucursal Antofagasta. / Fuente: Elaboración propia.

Plan de Marketing La Serena

Item	Cantidad/Año (2 a 10)	Cantidad/Año 1	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Anuncios en Televisión			78	48	24	24	48	48	12	12	12	12
TVN redes regionales	500	1000	78	48	24	24	48	48	12	12	12	12
Patrocinios			90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
Eventos familiares	4	12	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Eventos infantiles	4	12	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Eventos de vida sana y salud	4	12	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Marketing Digital			284	206	204	200	309	196	196	196	196	196
Mail masivo (mailifi)	500.000	1.000.000	40	36	34	30	28	26	26	26	26	26
Google adwords			80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Publicidad facebook	48	72	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Diseño Web incluye hosting y dominio	1/ Años 1-5	1	74				111					
Videos y material audiovisual	3	6	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Community Manager a Honorarios	12	12	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Otros			159	50	50	50	114	50	50	50	50	50
Imagen Corporativa	Año adquisición	1	35				18					
Manual de marca	1 / año 0	1	55				28					
Registro de Marca Bucalle	1/año 0	1	19				19					
Acciones de marketing territoriales			50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Total			611	394	368	364	561	384	348	348	348	348

Tabla 10 Presupuesto de Marketing detallado sucursal La Serena. / Fuente: Elaboración propia.

Plan de Marketing Coquimbo

Item	Cantidad/Año (2 a 10)	Cantidad/Año 1	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Anuncios en Televisión			78	48	24	24	48	48	12	12	12	12
TVN redes regionales	500	1000	78	48	24	24	48	48	12	12	12	12
Patrocinios			90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
Eventos familiares	4	4	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Eventos infantiles	4	4	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Eventos de vida sana y salud	4	4	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Marketing Digital			254	224	203	171	331	173	173	173	173	173
Mail masivo (mailifi)	500.000	1.000.000	80	72	68	60	56	52	52	52	52	52
Google adwords			50	45	38	29	50	33	33	33	33	33
Publicidad facebook	48	72	74	67	57	43	74	48	48	48	48	48
Diseño Web incluye hosting y dominio	1/ Años 1-5	1	10				111					
Videos y material audiovisual	3	6	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Community Manager a Honorarios	12	12	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Otros			224	100	100	100	156	100	100	100	100	100
Imagen Corporativa	Año adquisición	1	55				28					
Manual de marca	1 / año 0	1	19				9					
Registro de Marca Bucalle	1/año 0	1	50				19					
Acciones de marketing territoriales			100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Total			646	462	417	385	625	411	375	375	375	375

Tabla 11 Presupuesto de Marketing detallado sucursal Coquimbo / Fuente: Elaboración propia.

Plan de Marketing Viña del Mar

Item	Cantidad/Año (2 a 10)	Cantidad/Año 1	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Anuncios en Televisión			78	50	50	50	114	50	50	50	50	50
TVN redes regionales	500	1000	78	50	50	50	114	50	50	50	50	50
Patrocinios			90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
Eventos familiares	4	4	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Eventos infantiles	4	4	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Eventos de vida sana y salud	4	4	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Marketing Digital			254	224	203	171	331	173	173	173	173	173
Mail masivo (mailifi)	500.000	1.000.000	80	72	68	60	56	52	52	52	52	52
Google adwords			50	45	38	29	50	33	33	33	33	33
Publicidad facebook	48	72	74	67	57	43	74	48	48	48	48	48
Diseño Web incluye hosting y dominio	1/ Años 1-5	1	10				111					
Videos y material audiovisual	3	6	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Community Manager a Honorarios	12	12	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Otros			224	100	100	100	156	100	100	100	100	100
Imagen Corporativa	Año adquisición	1	55				28					
Manual de marca	1 / año 0	1	19				9					
Registro de Marca Bucalle	1/año 0	1	50				19					
Acciones de marketing territoriales			100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Total			646	464	443	411	691	413	413	413	413	413

Tabla 12 Presupuesto de Marketing detallado sucursal Viña del mar. / fuente: Elaboración propia.

5. PLAN DE OPERACIONES (Mayor detalle del Plan de Operaciones se encuentra en la Parte II)

5.1. Localización

Bucalle se situará en los centros urbanos de las ciudades determinadas ya que abarca un público objetivo más amplio con más capacidad de atracción. (Anexo N°9: Mapa de localización con georreferencia de las ciudades indicadas).

El precio promedio en estos sectores por concepto de arriendo de local corresponde a 0.5 a 1.2 UF/m².

5.2. Distribución de la Planta

Cada local contará con una superficie construida máxima de 150 m², cada local debe cumplir con todas las normativas sanitarias vigentes necesarias para la apertura de una clínica dental, lo que comprende salas de procedimientos, equipos de radiaciones ionizantes y lugares de esterilización de materiales.

5.3. Cadena de Valor y Flujos de Procesos Clave

A continuación, se presenta la Cadena de valor de Bucalle, la que incorpora una visión global sobre la interacción de los procesos para la obtención del Margen Operacional deseado, y que se basa en la fidelización de pacientes. Entre los procesos se consideran 3 en especial por su alta importancia para agregar valor:

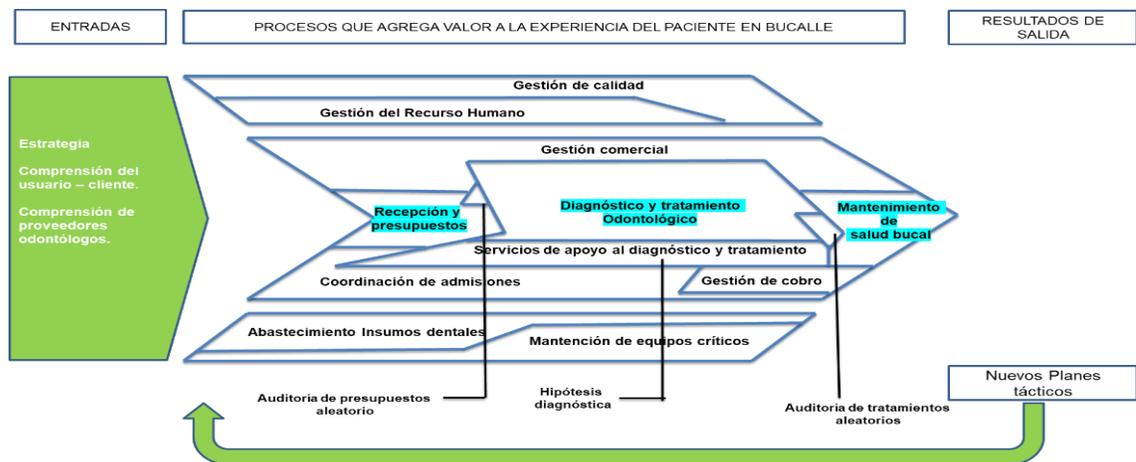


Ilustración 16 Cadena de Valor Bucalle. / Fuente: Elaboración propia.

Recepción del cliente, primera visita: El compromiso con los pacientes empieza al comprender sus necesidades y problemas de salud. Una vez en la sala de espera, el cliente rellena el formulario de primera visita en el que tiene como principal misión conocer de antemano el historial del paciente, relleno de sus datos personales, datos médicos y datos odontológicos.

Diagnóstico y tratamiento: Una vez finalizada la primera fase, el doctor con toda la información obtenida, le proporcionará un diagnóstico de la situación bucal del paciente y procederá a proponer tratamientos con sus respectivos presupuestos.

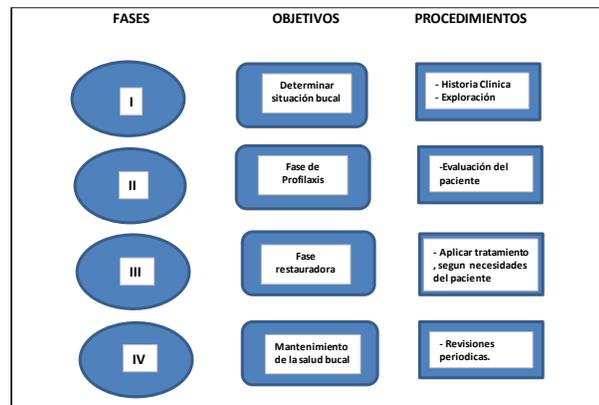


Ilustración 17 Planificación del tratamiento. / Fuente: Elaboración propia

A continuación, se muestra un esquema del proceso del diagnóstico para tener una visión clara del proceso.



Ilustración 18 Proceso del Diagnóstico. / Fuente: Elaboración propia

Mantenimiento de la salud bucal: Esta fase comprende un programa de revisiones periódicas individualizadas para cada paciente.

5.4. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.

La estrategia operacional se enfocará en la mejora continua operacional de cada uno de los procesos y actividades que conciernen:

- Recepción del cliente
- Diagnóstico y tratamiento
- Mantenimiento de la Salud Bucal

Visión del alcance de operaciones: Para describir el alcance operacional del proyecto, se empleará la herramienta de la Cadena de Valor de Porter, descrita en el punto 5.3 del mismo capítulo.

5.5. Plan de desarrollo e implementación.

El Plan de desarrollo es posible revisarlo en Anexo N°10

5.6. Dotación.

La dotación de cada una de las sucursales contemplando el tamaño operacional es de:

Dotación funcional.**Administrativos**

1 administrador general de la sucursal
6 asistentes administrativas.

Médicos odontólogos.

3 odontólogos generales
2 especialistas odontopediatras
5 especialistas en endodoncia y ortodoncia

Dotación corporativa en etapa de introducción.

2 gestores
1 Gerente

Dotación corporativa en régimen

2 gestores
1 Gerente
1 Jefe de Control de Gestión y operaciones
1 Ingeniero de gestión

6. EQUIPO DEL PROYECTO *(Mayor detalle del Plan del Equipo Gestor se encuentra en la Parte II)*

6.1. Equipo Gestor.

- Dr. Hector Zapata Poblete.
- Dra. Evelyn Astudillo

6.2. Estructura Organizacional.

La estructura es de tipo matricial hasta el Año 2 de operaciones, luego de ese periodo se debe migrar a una estructura funcional.

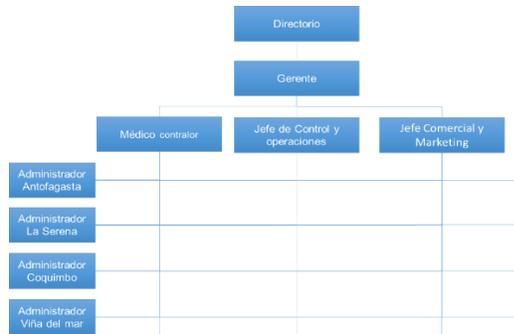


Ilustración 19 Organigrama Matricial Bucalle. / Fuente: Elaboración propia.



Ilustración 20 Organigrama Matricial Sucursales Bucalle en Chile. / Fuente: Elaboración propia.

Se ha definido la dotación considerando la capacidad de cada sucursal de Bucalle en regiones, para un tamaño de 5 sillones dentales y un edificio de 150 M², con características descritas en se requieren:

De acuerdo con las fases de escalamiento planteadas en el capítulo 3 del plan de negocio, la dotación tiene cambios en el tiempo.

Cargo o puesto	N° de personas Total Sucursales		
	Mes 6	Año 1	Año 2 - Año 10
Odontólogos	12	20	20
Gerente	1	1	1
Médico Contralor	4	4	4
Jefe de Control y operaciones	1	1	1
Ingeniero de gestión	0	0	1
Ingeniero de comercio y mkt	0	0	1
Administrador de Sucursal	4	4	4
Ejecutivas de atención	12	16	20
Auxiliares Dentales	12	24	32
Secretaria corporativa - asistente	1	1	1
Encargado RRHH	1	1	1
Personal de aseo	4	4	8
Total, dotación anual proyectada	52	76	94

Tabla 13 Dotación de personas para 10 años de operación en todas las sucursales de Clínica Bucalle. / Fuente: Elaboración propia

6.3. Incentivos y compensaciones

En la industria se han estructurado modelos combinados de incentivos, compuestos por una porción fija y otra variable para médicos, en Bucalle sólo ellos tendrán una asignación significativa que corresponde a un porcentaje por las prestaciones en las especialidades: 5% para Odontología General; 50% para Ortodoncia; 45% en Endodoncia y 20% periodoncia.

7. PLAN FINANCIERO *(Mayor detalle del Plan Financiero en la Parte II)*

El Plan financiero contempla la evaluación de la iniciativa de inversión, considerando la consolidación de los flujos de caja de las cuatro sucursales que contemplan el proyecto Bucalle.

7.1. Supuestos generales de la evaluación

Flujos reales expresados en Unidades de Fomento (UF)

Valor de la UF: \$26.966,89 (31 de marzo de 2018)

Años de evaluación: 10 años

Tasa de descuento: 16,76% calculado a través de Wacc

Crecimiento demanda: entre 28% a 70% de índice ocupacional a lo largo de 10 años

Tasa de incobrabilidad: 3% entre años

Ebitda Meta: 15% a 18%

Tipo de flujos proyectados: Flujos de caja puro

Estado del inmueble: arriendo de local comercial

Detalles de la evaluación por sucursal: Ver Anexo N°12.

7.2. Flujos de Caja Consolidados.

Flujos de Caja Año 1 mensualizado.

FLUJO DE CAJA PROYECTO (UF/AÑO) CONSOLIDADO MENSUAL AÑO 1 DE OPERACIÓN												
Clínica Bucalle												
Fecha: 27 de mayo de 2018												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
INGRESOS	273	1.120	1.862	2.339	2.841	3.153	3.356	3.667	4.189	5.003	5.719	6.385
EGRESOS	(1.333)	(2.001)	(2.264)	(2.506)	(2.557)	(2.609)	(3.381)	(3.490)	(3.749)	(3.933)	(3.708)	(3.740)
Remuneraciones personal clínico	(669)	(704)	(704)	(704)	(704)	(704)	(1.258)	(1.258)	(1.258)	(1.258)	(1.258)	(1.258)
Insumos médicos directos (prestaciones)												
Ortodoncia	0	(131)	(174)	(218)	(218)	(218)	(218)	(218)	(261)	(283)	(370)	(392)
Endodoncia	0	(26)	(31)	(37)	(47)	(47)	(52)	(76)	(78)	(105)	(105)	(110)
Odontología general	(31)	(47)	(93)	(109)	(140)	(171)	(187)	(233)	(280)	(296)	(316)	(337)
Periodoncia	0	(10)	(14)	(18)	(21)	(24)	(32)	(37)	(43)	(48)	(48)	(48)
Honorarios profesionales												
Ortodoncia	0	(393)	(524)	(655)	(655)	(655)	(655)	(655)	(786)	(851)	(653)	(653)
Endodoncia	0	(36)	(43)	(51)	(65)	(65)	(72)	(105)	(109)	(145)	(72)	(72)
Odontología general	(13)	(20)	(40)	(46)	(59)	(71)	(78)	(97)	(116)	(122)	(69)	(77)
Periodoncia	0	(14)	(19)	(24)	(28)	(32)	(43)	(50)	(57)	(65)	(32)	(32)
Otros costos de explotación	(620)	(620)	(620)	(644)	(620)	(620)	(784)	(760)	(760)	(760)	(784)	(760)
Gastos de Administración y ventas	(1.027)	(1.186)										
Remuneraciones personal administrativo	(916)	(961)	(961)	(961)	(961)	(961)	(961)	(961)	(961)	(961)	(961)	(961)
Marketing y comunicaciones	(111)	(226)	(226)	(226)	(226)	(226)	(226)	(226)	(226)	(226)	(226)	(226)
EBITDA	(2.087)	(2.067)	(1.589)	(1.352)	(902)	(642)	(1.211)	(1.009)	(746)	(116)	824	1.458
Depreciación	(98)	(98)	(98)	(98)	(98)	(98)	(98)	(98)	(98)	(98)	(98)	(98)
Gastos Financieros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
EBIT	(2.468)	(2.258)	(1.795)	(1.523)	(1.051)	(721)	(1.232)	(845)	(412)	(70)	828	1.279
Depreciación	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(2.370)	(2.160)	(1.697)	(1.425)	(954)	(623)	(1.134)	(747)	(314)	28	926	1.377
Impuestos (27,0%)	0	0	0	0	0	0	0	0	(12)	(77)	(304)	(399)
UTILIDAD DESPUES DE IMP.	(2.269)	(2.059)	(1.596)	(1.324)	(853)	(522)	(1.033)	(646)	(226)	81	796	1.258
FLUJO DE CAJA	(2.269)	(2.059)	(1.596)	(1.324)	(853)	(522)	(1.033)	(646)	(226)	81	796	1.258
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-2.269	-4.329	-5.925	-7.249	-8.102	-8.624	-9.657	-10.303	-10.529	-10.448	-9.652	-8.394

Tabla N° 15. Flujo de Caja mensualizados proyectados Clínica odontológica de la familia Bucalle.

Flujo de Caja Anual a 10 años.

FLUJO DE CAJA CONSOLIDADO PROYECTO BUCALLE (UF/AÑO)											
Clínica Bucalle											
Fecha: 27 de mayo de 2018											
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos		48.470	64.466	77.998	82.508	86.142	89.318	90.692	90.722	90.722	90.722
Ortodoncia (1 box)		14.066	23.975	29.057	29.776	31.716	33.216	33.735	33.746	33.746	33.746
Endodoncia (0,5 box)		1.900	3.238	3.925	4.218	4.354	4.488	4.556	4.558	4.558	4.558
Odontología general (3 boxes)		16.553	28.045	33.878	36.520	37.693	38.853	39.446	39.459	39.459	39.459
Periodoncia (0,5 box)		1.997	3.404	4.125	4.434	4.576	4.717	4.789	4.791	4.791	4.791
Imagenología		2.814	4.768	5.759	6.208	6.408	6.605	6.706	6.708	6.708	6.708
Laboratorio		993	1.683	2.033	2.191	2.262	2.331	2.367	2.368	2.368	2.368
Incobrables, descuentos (10%)		(381)	(645)	(779)	(840)	(867)	(894)	(907)	(908)	(908)	(908)
Ingreso de aporte de Capital		10.529									
Egresos		(37.410)	(48.647)	(53.816)	(55.047)	(56.753)	(58.124)	(58.641)	(58.641)	(58.641)	(58.641)
Remuneraciones personal clínico		(13.390)	(14.439)	(14.439)	(14.439)	(14.439)	(14.439)	(14.439)	(14.439)	(14.439)	(14.439)
Insumos médicos directos (prestaciones)											
Ortodoncia		(2.411)	(4.054)	(4.885)	(4.989)	(5.322)	(5.571)	(5.655)	(5.655)	(5.655)	(5.655)
Endodoncia		(637)	(1.071)	(1.290)	(1.384)	(1.428)	(1.472)	(1.494)	(1.494)	(1.494)	(1.494)
Odontología general		(1.999)	(3.361)	(4.050)	(4.343)	(4.481)	(4.619)	(4.688)	(4.688)	(4.688)	(4.688)
Periodoncia		(305)	(513)	(618)	(663)	(684)	(705)	(716)	(716)	(716)	(716)
Honorarios profesionales											
Ortodoncia		(7.320)	(12.301)	(14.826)	(15.151)	(16.161)	(16.918)	(17.171)	(17.171)	(17.171)	(17.171)
Endodoncia		(896)	(1.504)	(1.813)	(1.947)	(2.008)	(2.070)	(2.101)	(2.101)	(2.101)	(2.101)
Odontología general		(995)	(1.654)	(1.992)	(2.162)	(2.231)	(2.299)	(2.334)	(2.334)	(2.334)	(2.334)
Periodoncia		(437)	(732)	(883)	(950)	(981)	(1.011)	(1.026)	(1.026)	(1.026)	(1.026)
Otros costos de explotación											
Remuneraciones personal administrativo		(9.019)	(9.019)	(9.019)	(9.019)	(9.019)	(9.019)	(9.019)	(9.019)	(9.019)	(9.019)
Gastos de Administración y ventas											
Marketing y comunicaciones		(15.061)	(14.271)	(14.111)	(14.002)	(15.009)	(14.096)	(13.965)	(13.965)	(13.965)	(13.965)
Depreciación		(12.472)	(12.472)	(12.472)	(12.472)	(12.472)	(12.472)	(12.472)	(12.472)	(12.472)	(12.472)
Gastos Financieros		(2.589)	(1.799)	(1.639)	(1.530)	(2.537)	(1.623)	(1.492)	(1.492)	(1.492)	(1.492)
EBITDA		(4.000)	1.548	10.071	13.459	14.379	17.098	18.087	18.116	18.116	18.116
Margen Ebitda		-10,7%	0,6%	11,4%	14,9%	15,3%	17,8%	18,7%	18,7%	18,7%	18,7%
Depreciación		(1.172)	(1.172)	(1.172)	(1.172)	(1.172)	(1.172)	(1.172)	(1.172)	(1.172)	(1.172)
Gastos Financieros		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
EBIT		(5.172)	376	8.899	12.287	13.207	15.926	16.915	16.944	16.944	16.944
Depreciación		1.172	1.172	1.172	1.172	1.172	1.172	1.172	1.172	1.172	1.172
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		(4.000)	1.548	10.071	13.459	14.379	17.098	18.087	18.116	18.116	18.116
Impuestos (27.0%)		0	(418)	(2.719)	(3.634)	(3.882)	(4.617)	(4.883)	(4.891)	(4.891)	(4.891)
UTILIDAD DESPUES DE IMP.		(4.000)	1.130	7.351	9.825	10.497	12.482	13.203	13.225	13.225	13.225
Inversión Total		(15.180)									90.581
Capital de Trabajo		(10.529)									10.529
FLUJO DE CAJA		(25.709)	(4.000)	1.130	7.351	9.825	10.497	12.482	13.203	13.225	13.225
FLUJO DE CAJA ACUMULADO		(25.709)	-29.709	-28.579	-21.227	-11.402	-906	11.576	24.780	38.004	51.229
											165.565

Tabla N° 15. Flujos de Caja Anualizados proyectados a 10 años proyecto Clínica odontológica de la Familia Bucalle.

7.3. Inversiones

La inversión necesaria para desarrollar la operación de las cuatro sucursales corresponde a 15.180 Uf o M\$409.697, la inversión para las sucursales de Antofagasta, La Serena y Coquimbo se estimó en 3.670 UF y en Viña del Mar 4.170 UF.

7.4. Capital de trabajo

El capital de trabajo necesario asciende a 10.529 UF, se estimó a través del método de máximo déficit de caja en el Flujo de Caja mensual consolidado del proyecto.

7.5. Evaluación del proyecto

Cálculo Tasa de Descuento.

La siguiente tabla muestra los principales indicadores necesarios para estimar la tasa de descuento que se aplica a los flujos de caja que general el proyecto.

Parámetro	Símbolo	Valor	Criterio
Beta Desapalancado	β	0,5	Según tabla Damodaran
Impuesto a la renta	T	27%	Impuesto a la renta
Nivel de deuda	D	0	Se asume un nivel de deuda nulo para Flujo de caja puro
Tasa Libre de Riesgo	r_f	1,77%	Depósito a plazo 5 años Banco Central
Retorno de mercado	r_m	13,3%	Máxima rentabilidad del IPSA (2014-2018)
Premio por riesgo país	π_p	1,1745	Puntos Base de Moodys
Premio start up, liquidez	π_l	1,05	Aplicado sobre Beta. Exigencia por costo de oportunidad del médico.

Wacc	16,76%
-------------	---------------

Tabla N° 18. Cálculo de WACC (sigla en inglés de costo promedio ponderado del financiamiento) de proyecto Clínica odontológica de la familia Bucalle.

Resultados de la evaluación.

La evaluación del proyecto se realizó a través del valor actual neto de los flujos de caja futuros a valor presente, considerando una tasa de descuento.

Tasa de descuento	%	16,76%
V.A.N (Valor actual Neto)	UF	27.212
TIR (Tasa Interna de retorno)	%	28,1%
Pay Back (Descontando Equity)	Años	5

Tabla N° 19. Evaluación del proyecto Clínica odontológica de la familia Bucalle, para Flujos de Caja consolidados.

8. RIESGOS CRÍTICOS *(Mayor detalle del Plan de Riesgos Críticos en la Parte II)*

Riesgos Operacionales: Se identifican 2 riesgos relevantes: i) negligencias médicas y responsabilidad civil. Esto se mitigará contratando seguros de responsabilidad civil para la clínica y ii) registros clínicos y flujos de atención, lo que se mitigará con la implementación de un software especializado en la gestión de clínicas dentales.

Riesgos Financieros: El principal riesgo financiero se encuentra en la probabilidad de error en el cálculo de la demanda. En el caso puede darse que no pueda conseguirse financiamiento, los principales mitigantes serán i) realiza la mejor estimación de la demanda antes de la inversión ii) incorporar inversionistas con suficiencia de recursos para poder inyectar capital iii) control de la gestión diaria para analizar el calce de flujos de caja y iv) mantener sistemas de cobranza eficientes, con líneas de créditos a clientes que no superen los 60 días plazo.

Riesgos Tecnológicos: se detallan: i) asociándolo a las tecnologías de información, sistemas de reservas e información proporcionada a través de sitio web ii) fallas en los equipos odontológicos por un indebido uso, como también la obsolescencia del equipamiento por estar alejados del principal epicentro tecnológico en Chile, que es Santiago de Chile y iii) Desactualización en el uso de técnicas médicas para el tratamiento de patologías bucodentales. Los riesgos anteriores se mitigan con las siguientes acciones: i) contratando servicios de respaldo de información fuera de la clínica con empresas especializadas; ii) instalando corta fuegos informatizados en el servidor y iii) gestionando capacitaciones sistematizadas sobre uso correcto de equipos e incorporando motivadores al buen uso.

Riesgos Organizacionales: se puede presentar en fallas del subsistema de reclutamiento y selección de personas y que pueda implicar la selección de personal no apto para desempeñarse en sus funciones, ya que esto puede afectar severamente el prestigio que se quiere obtener.

Riesgos externos.

Bajo crecimiento demográfico. Contracción de la tasa de natalidad en Chile afecta la demanda del segmento de mujeres embarazadas.

Riesgo externo basado en términos Social. en Chile la sociedad está adoptando cambios en su conducta de consumo.

Riesgo externo basado en términos Tecnológico: Si la empresa no está en la constante de preocuparse por los adelantos médicos esto puede de cierta manera ser un riesgo si no se pone énfasis en la búsqueda y complemento de nuestros equipos y servicios.

Riesgo ambiental y/o ecológico: se reconoce una alta probabilidad de gasto por concepto de multas por incumplimiento de disposiciones legales que pudieren ocasionarse por no cumplir con la normativa sanitaria vigente estipulada por el MINSAL.

9. PROPUESTA AL INVERSIONISTA (Mayor detalle del Plan de Propuesta al Inversionista en la Parte II)

La propuesta al inversionista considera la necesidad de financiar el 49% del capital de inversión, que considera una oferta sobre propiedad de 47,94% de la propiedad de la compañía.

PROPUESTA DE FINANCIAMIENTO

Capital de Inversión Año 0	25.709
Aporte Inversionista	12.597
Aporte de los Socios	13.111
Uso de los Fondos	Déficit de caja 9 meses
Porcentaje del Financiamiento	49%

VALORIZACIÓN POR MÉTODO DE MÚLTIPLOS

Margen EBITDA Año 10	18.116
Multiplicador	5
Valor de la compañía	90.582

DISTRIBUCIÓN DE PROPIEDAD SOCIETARIA

Tasa de descuento	13,17%
Valor Post Money (valor presente) UF	26.277
Valor Pre Money UF	13.680
% Propiedad del Inversionista	47,94%
% Propiedad del Fundador	52,06%

OFERTA DE ACCIONES

Acciones de emisión	100.000
Acciones de nueva emisión	92.085
Precio por acción UF	0,137
Valor de la Unidad de Fomento \$	26.966,89
Precio de la acción \$	3.689,10

PROYECCIÓN DE BENEFICIOS

RIQUEZA FINAL DE LOS INVERSORES	37.648
RIQUEZA FINAL DE LOS FUNDADORES	52.934

Tabla N° 21. Indicadores de Capitalización Clínica odontológica de la familia Bucalle.

Flujo de Caja del Inversionista.

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
FLUJO DE CAJA	(25.709)	(14.529)	1.130	7.352	9.825	10.497	12.482	13.203	13.225	13.225	114.335
CAPITAL INVERSIONISTA	12.597										
PAGO POR DIVIDENDOS 32%		(4.649)	362	2.352	3.144	3.359	3.994	4.225	4.232	4.232	36.587
RESULTADO ANTES DE IMPUESTO		- 4.649	362	2.352	3.144	3.359	3.994	4.225	4.232	4.232	36.587
IMPUESTO 27%			98	635	849	907	1.078	1.141	1.143	1.143	9.879
FLUJO DE CAJA	(12.597)	(4.649)	264	1.717	2.295	2.452	2.916	3.084	3.089	3.089	26.709
TASA DE DESCUENTO		12,00%									
VAN		1.368									
TIR		13,17%									

Tabla N° 22. Flujo de Caja del Inversionista, para médicos futuros socios clínica odontológica de la familia Bucalle.

10. CONCLUSIONES (*Mayor detalle del Plan de Propuesta al Inversionista en la Parte II*)

Se puede determinar que el proyecto Clínica Odontológica de la Familia “Bucalle” permite satisfacer a un mercado compuesto por personas de condición socioeconómica ABC 1 y C2, las clínicas deben emplazarse en ciudades cuyo número de personas que componen este mercado supere el 20%.

La industria donde participará Bucalle en Chile, es atractiva porque factura alrededor de 1.400 millones de dólares por año, y no cuenta con modelos de negocios basados en la atención de pacientes pediátricos, foco de atención de las actuales políticas de salud bucodental en el mundo.

En la investigación realizada en 4 ciudades en Chile, con las características socioeconómicas preponderantes, no existen clínicas con orientación a la familia, ni dedicación casi exclusiva para niños y embarazadas.

Actualmente la oferta de médicos especialistas en odontología es mediana, con déficit en ortodoncia y rehabilitación oral, no obstante, se espera que en 3 años esta brecha se reduzca y que el superávit de 120% proyectado para 2019 de médicos odontólogos sea favorable porque abre paso a la especialización de la oferta de profesionales.

La clínica se ve beneficiada al poder integrar sólo médicos odontólogos como accionistas, lo que atrae a médicos jóvenes que por sí solos no cuentan con recursos para poder desarrollar negocios individualmente.

Un sustituto cercano de la odontología es la medicina estética, por lo tanto, se debe esperar integrar en el futuro negocios que converjan en poder brindar servicios de este tipo.

Clínica Odontológica de la Familia “Bucalle” representa una oportunidad real de inversión, ya que presenta un atractivo retorno sobre inversión de 23% y un periodo de recuperación de la inversión no superior a 5 años.

11. BIOGRAFÍA Y FUENTES

- Federación Dental Internacional (FDI) FDI. 2015. “El Desafío de las Enfermedades Bucodentales – Una llamada a la acción global. Atlas de Salud Bucodental”. 2ª ed. Ginebra.
- Subsecretaría de Salud Pública División Prevención y Control de Enfermedades Departamento Salud Bucal. Diciembre 2010. Análisis de Situación de Salud Bucal en Chile, Chile.
- Roberto Méndez. Mayo 2017. ¿Somos felices los chilenos? Chile 3D, Chile.
- [Instituto Nacional de Estadísticas](#) (INE). Abril 2017. Resultados Definitivos Censo 2017. Chile.
- “Ministerio de Salud / Minsal. 2009. Guía Clínica “Atención Primaria del Preescolar de 2 a 5 Años” Santiago, Chile.
- Clínicas de Chile A.G. 2014. Dimensionamiento del Sector de Salud Privado en Chile. Chile.
- Paulina A. Muenza Sánchez. 2017. “AH2ORRAR: La nueva forma de usar el Agua”. Santiago Chile.
- Soraya León, Rodrigo a. Giacaman. rev Med Chile 2016; 144: 496-502. “Realidad y desafíos de la salud bucal de las personas mayores en Chile y el rol de una nueva disciplina: Odontogeriatría”. Chile.
- [Instituto Nacional de Estadísticas](#) (INE). Abril 2017. Encuesta Suplementaria de Ingresos (ESI). Chile.
- <http://www.dentalproductsreport.com/dental/article/top-5-new-product-advancements-pediatric-dentistry>
- <http://www.rdhmag.com/articles/print/volume-36/issue-2/contents/intriguing-options-for-kids.html>
- <http://www.pedocenters.org/>
- <https://innovative-pediatric-dentistry.patientrewardshub.com/>
- <http://clinicamuc.com/>

12. ANEXOS

Anexo N°1. Cuadro de Gasto Público y Privado en Salud en Chile como porcentaje (%) del PIB, años 2000 a 2014.

AÑO	PIB (1)	Gasto Público (2).	Gasto Público/	Gasto Privado (3).	Gasto Privado/	Gasto Salud Total	Gasto Salud TOTAL /
	MM\$ año 2014	MM\$ año 2014	PIB %	MM\$ año 2014	PIB %	MM\$ año 2014	PIB %
2000	63.278.114	2.413.200	3,8%	2.854.552	4,5%	5.267.751	8,3%
2001	66.188.527	2.599.803	3,9%	2.847.836	4,3%	5.447.639	8,2%
2002	68.586.424	2.602.492	3,8%	2.821.981	4,1%	5.424.473	7,9%
2003	74.637.209	2.744.676	3,7%	2.836.345	3,8%	5.581.020	7,5%
2004	83.929.371	2.991.365	3,6%	3.009.664	3,6%	6.001.029	7,2%
2005	92.813.126	3.176.327	3,4%	3.052.373	3,3%	6.228.701	6,7%
2006	107.516.453	3.520.541	3,3%	3.176.518	3,0%	6.697.059	6,2%
2007	111.131.403	3.706.201	3,3%	3.186.996	2,9%	6.993.197	6,3%
2008	108.863.601	3.979.462	3,7%	3.507.024	3,2%	7.486.486	6,9%
2009	113.514.307	4.757.812	4,2%	3.875.496	3,4%	8.633.308	7,6%
2010	126.882.014	5.262.936	4,1%	4.091.498	3,2%	9.354.435	7,4%
2011	132.814.687	5.422.520	4,1%	4.405.967	3,3%	9.828.487	7,4%
2012	139.709.653	6.002.984	4,3%	4.852.061	3,5%	10.855.045	7,8%
2013	143.523.819	6.513.959	4,5%	5.231.017	3,6%	11.744.976	8,2%
2014	147.184.925	6.962.677	4,7%	5.919.659	4,0%	12.882.336	8,8%

“(1) Considera PIB en millones de pesos corrientes serie anual, Banco Central Banco Central (Página WEB), inflactada

a MM\$ 2009, según variación IPC a diciembre de cada año.”

(2) Comprende Aporte Fiscal interinstitucional (MINSAL, FFAA y de Orden; MINEDUC) y Aporte Municipal, y la

cotización obligatoria al seguro público y privado de salud (incluye aportes empleadores), se descuenta aporte de la

cotización al SIL. También incluye ingreso operacional de las Mutualidades de Seguridad, descontando subsidios,

pensiones e indemnización.

(3) Comprende copagos por servicios asistenciales en salud y prestaciones a privados, como también adquisición

de medicamentos, deducible desde Cuentas Nacionales, Consumo Final de Hogares, Servicios Personales ámbito

Salud, Banco Central, y cotización adicional voluntaria a Seguros Privados de Salud, Sistema Isapre.

Fuente: Boletín FONASA.

Anexo N°2. Evolución Gasto de Salud Privado 2000-2014 (MM\$2014).

Evolución Gasto de Salud Privado 2000-2014 (MM\$2014)					
Año	Gasto de Bolsillo (1)	%Part	*Cotización Voluntaria (2)	%Part	Total
2000	2.590.238	90,7%	264.314	9,3%	2.854.552
2001	2.548.888	89,5%	298.949	10,5%	2.847.837
2002	2.504.753	88,8%	317.228	11,2%	2.821.981
2003	2.469.595	87,1%	366.750	12,9%	2.836.345
2004	2.605.022	86,6%	404.642	13,4%	3.009.664
2005	2.625.112	86,0%	427.261	14,0%	3.052.373
2006	2.726.874	85,8%	449.644	14,2%	3.176.518
2007	2.822.544	85,9%	464.452	14,1%	3.286.996
2008	2.992.789	85,3%	514.235	14,7%	3.507.024
2009	3.315.031	85,5%	560.465	14,5%	3.875.496
2010	3.470.318	84,8%	621.180	15,2%	4.091.498
2011	3.722.570	84,5%	683.397	15,5%	4.405.967
2012	4.099.209	84,5%	752.852	15,5%	4.852.061
2013	4.383.146	83,8%	847.871	16,2%	5.231.017
2014	5.010.181	84,6%	909.478	15,4%	5.919.659

(1) Comprende copagos por servicios asistenciales en salud y prestaciones a privados, como también adquisición de medicamentos, deducible desde Cuentas Nacionales Consumo Final de Hogares Servicios Personales ámbito Salud, Banco Central.

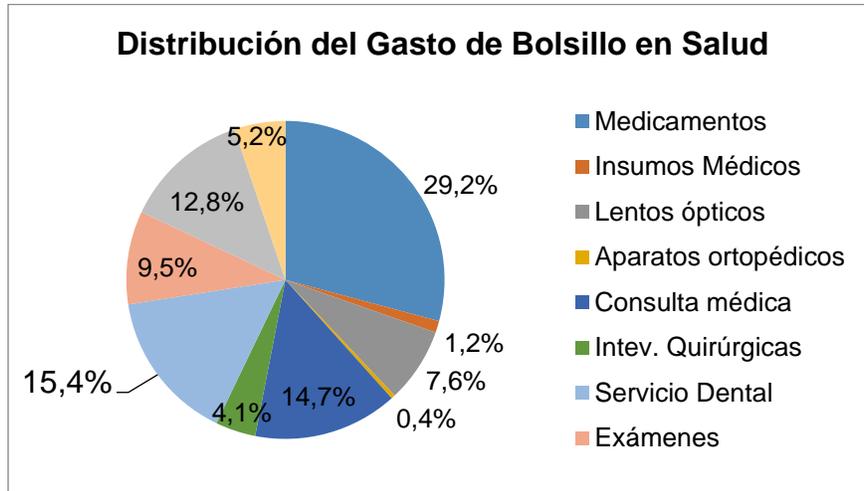
(2) Considera cotización adicional voluntaria a Seguros Privados de Salud, Sistema Isapre. También incluye cotización seguros de vida componente Salud.

Fuente: Boletín FONASA.

Anexo N°3. Estructura del Gasto de Bolsillo, (por quintiles de ingresos) total agregado nacional año 2011.

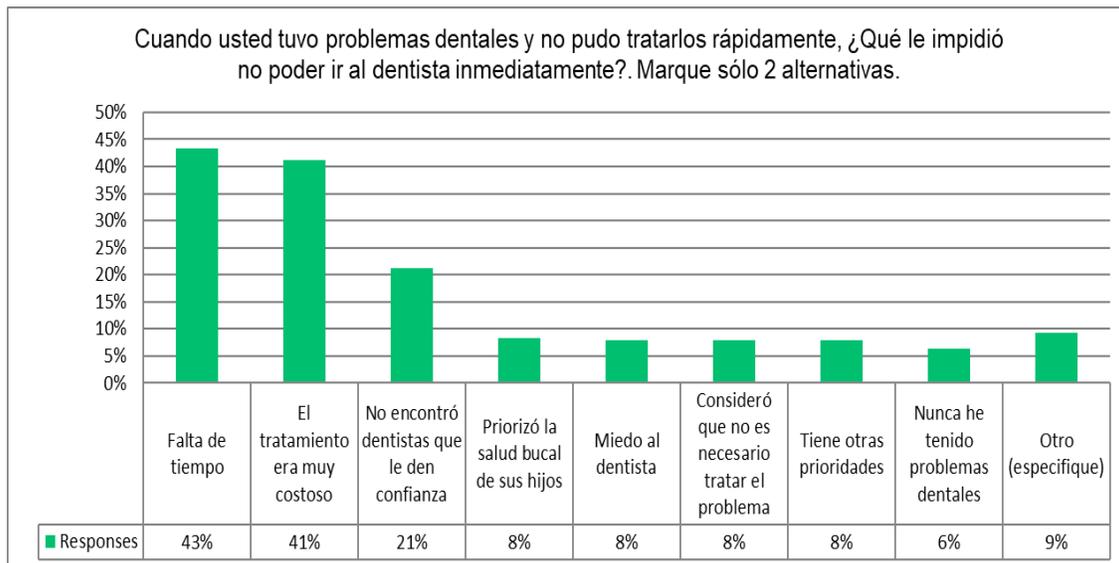
Productos	Total	I	II	III	IV	V
Medicamentos	29,2%	32,0%	30,7%	30,6%	28,4%	28,7%
Insumos Médicos	1,2%	1,1%	1,3%	1,2%	0,9%	1,2%
Lentos ópticos	7,6%	6,7%	10,2%	9,1%	7,8%	6,9%
Aparatos ortopédicos	0,4%	0,3%	0,0%	0,2%	0,9%	0,3%
Consulta médica	14,7%	11,7%	13,9%	13,1%	14,8%	15,4%
Intev. Quirúrgicas	4,1%	2,0%	5,2%	4,5%	6,0%	3,2%
Servicio Dental	15,4%	15,7%	13,0%	14,4%	15,6%	15,9%
Exámenes	9,5%	17,3%	10,8%	10,8%	9,6%	8,0%
Hospitalización	12,8%	8,8%	11,7%	12,5%	12,4%	13,6%
RESTO	5,2%	4,4%	3,2%	3,6%	3,6%	6,7%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

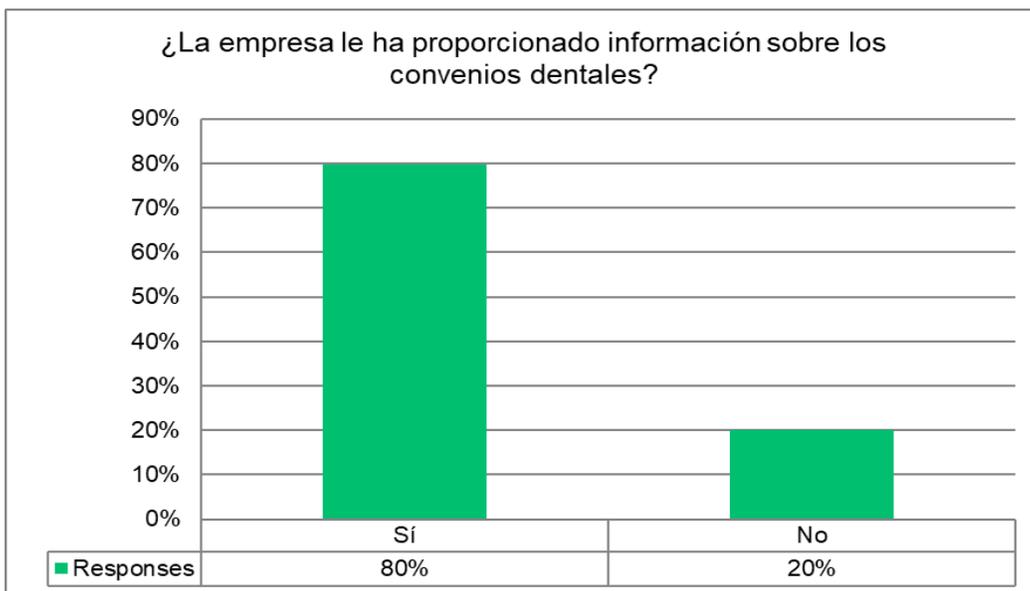
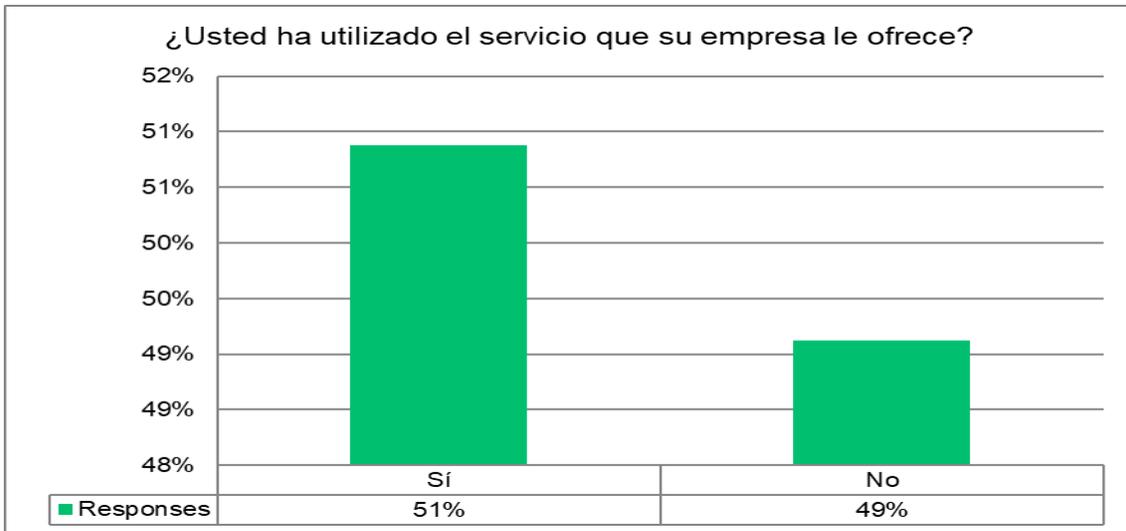
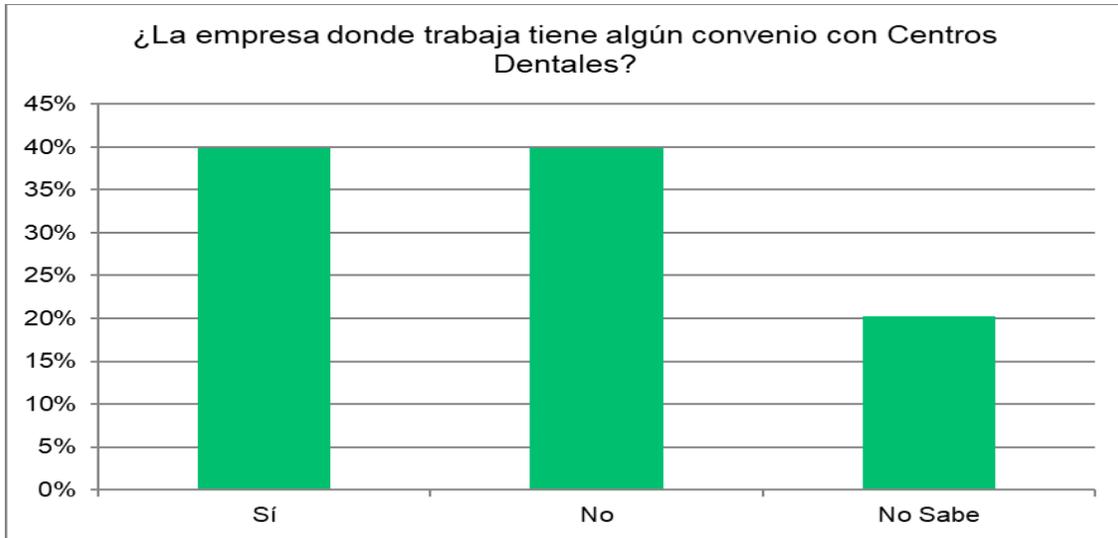
Fuente: última encuesta de Presupuestos Familiares - EPF2011-2012.

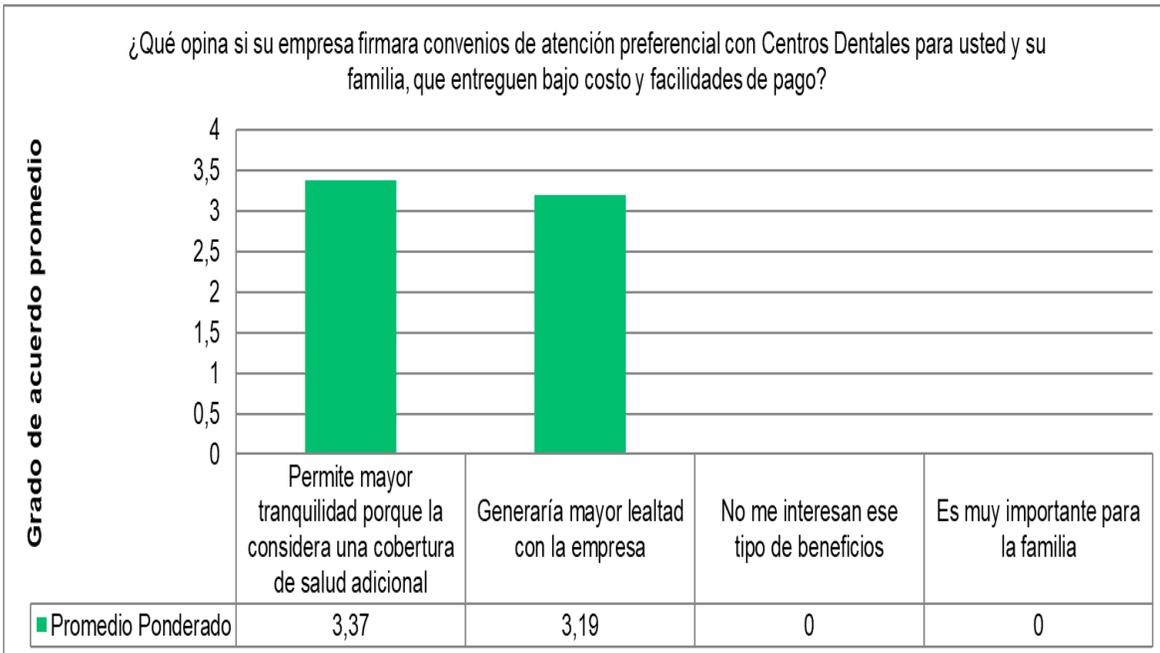
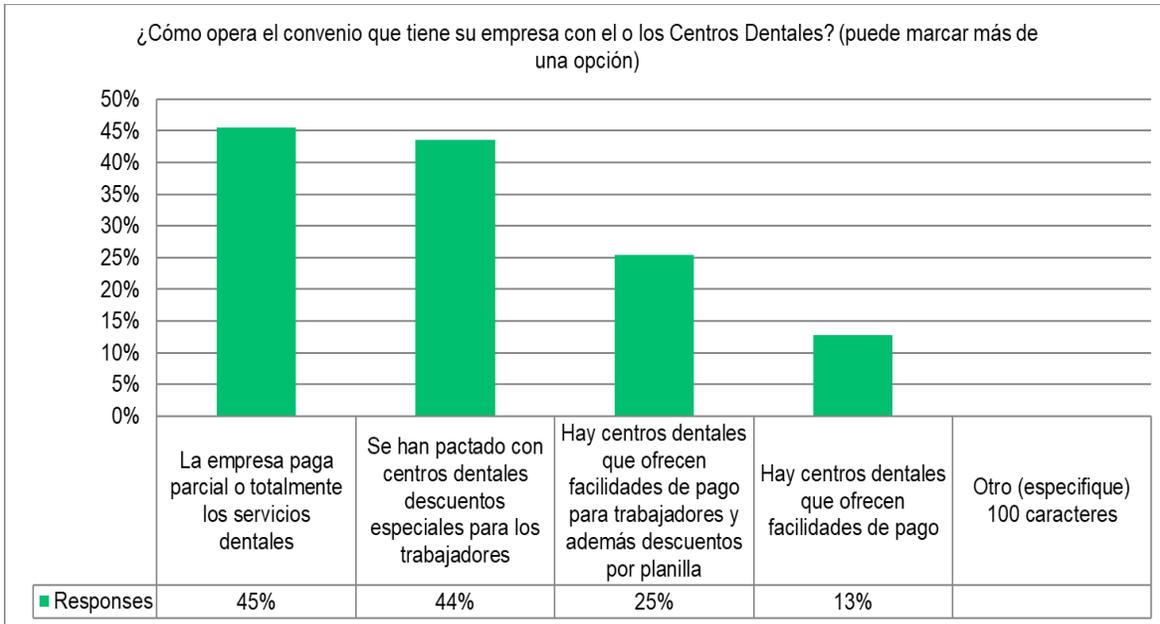


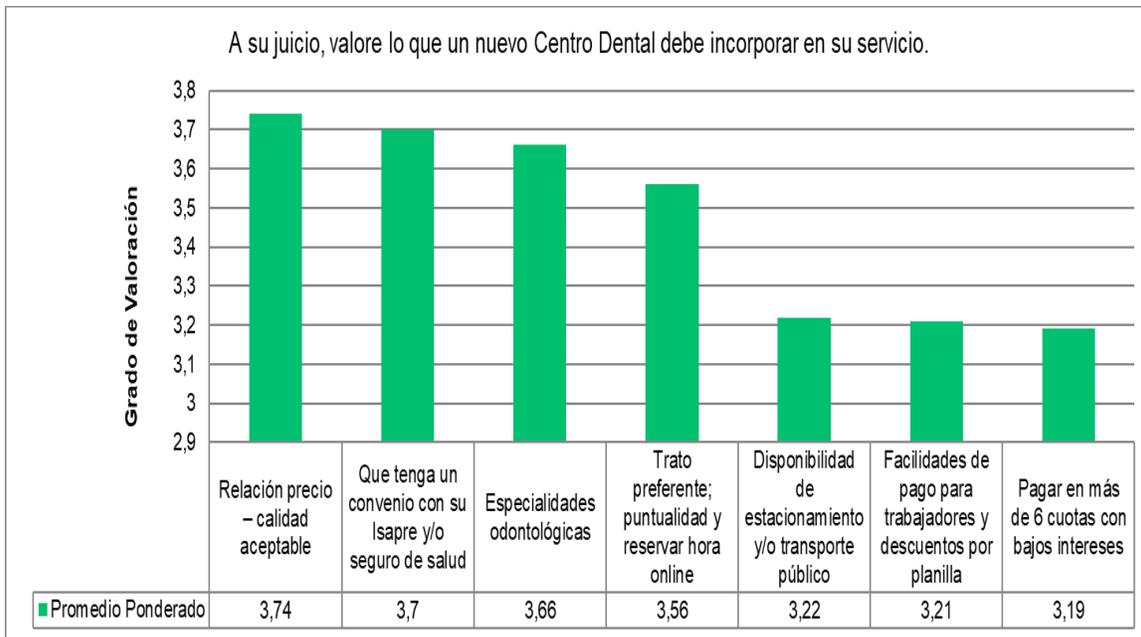
Anexo N°5. Resultados Investigaciones de Mercado.

Resultados Primera Investigación de mercado. Entre el 20 de octubre y el 2 de diciembre de 2017 se realizó una encuesta a un total de 388 personas de diferentes zonas de Chile. Los siguientes son los resultados más importantes para los objetivos del estudio.

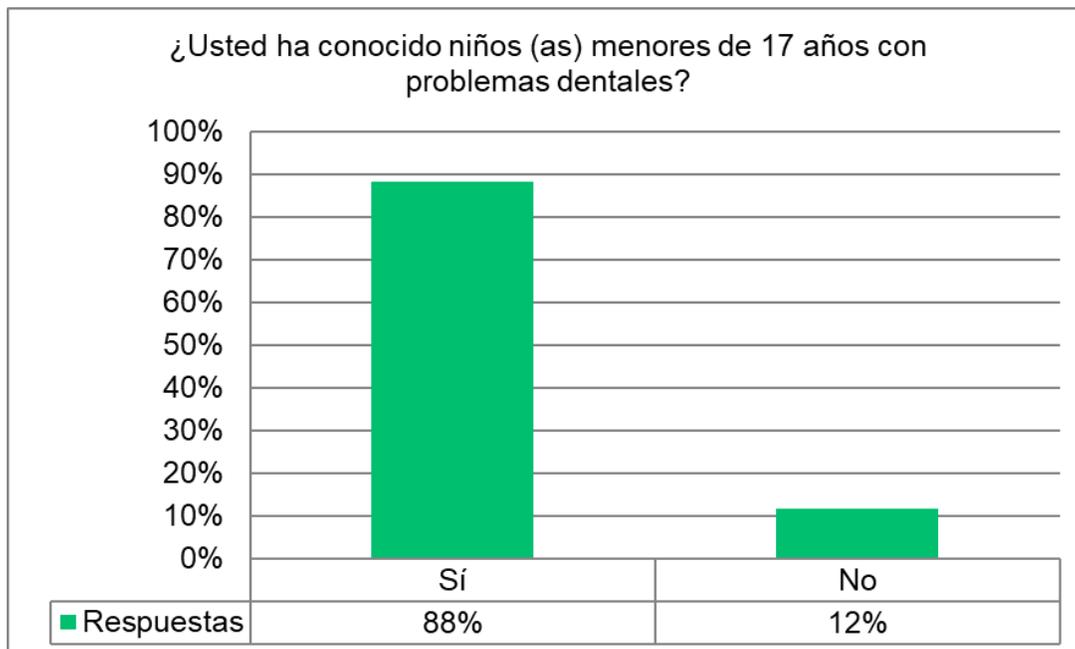


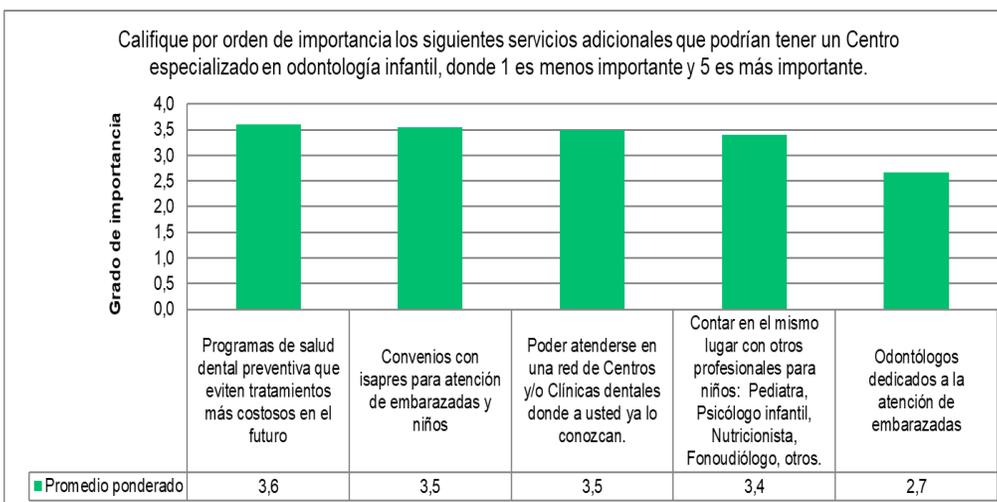
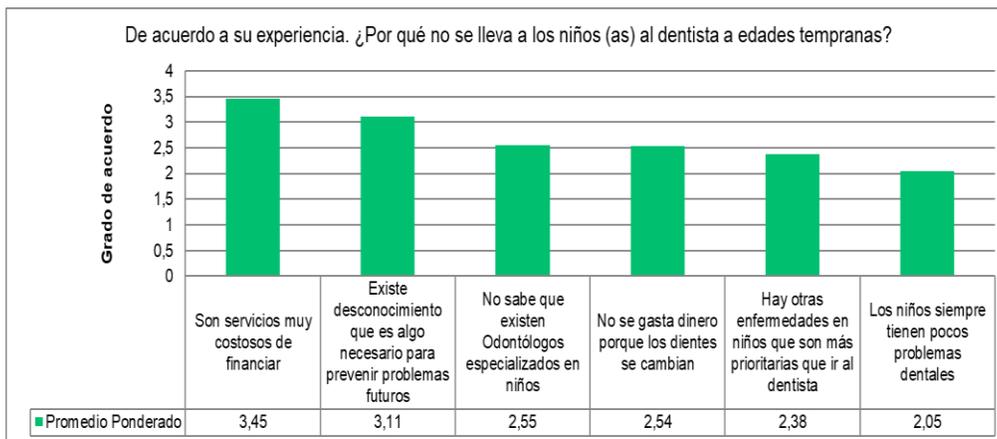


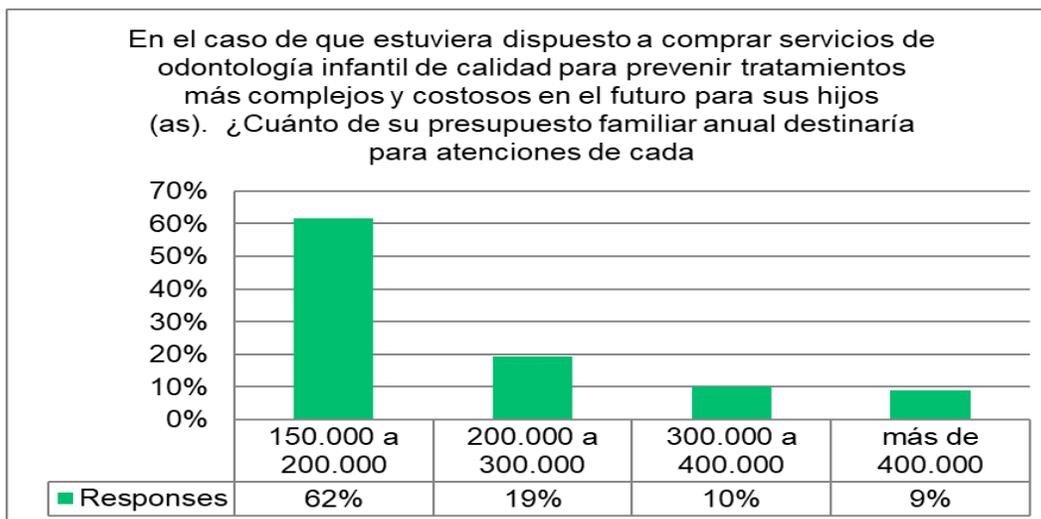
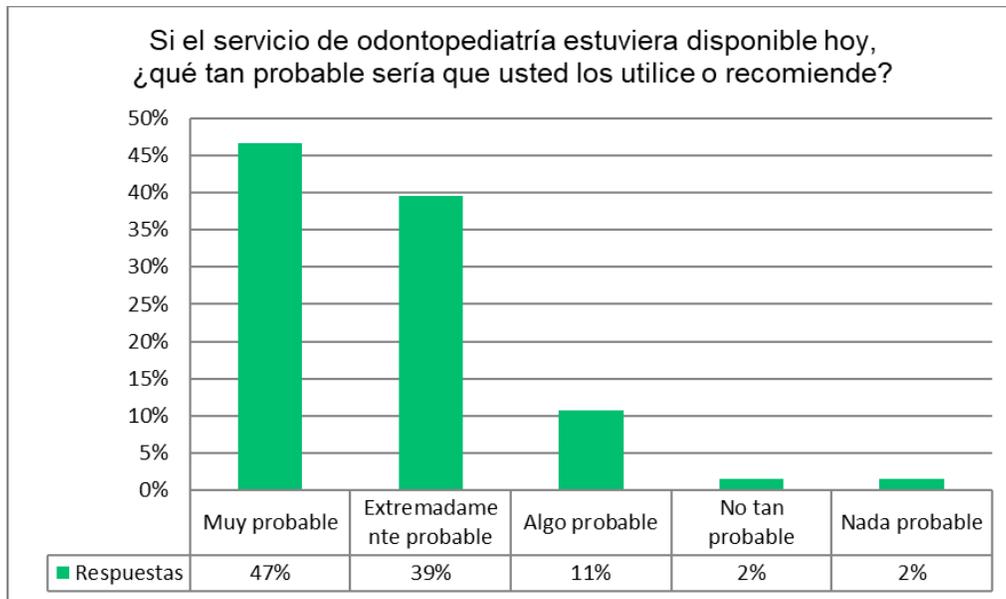


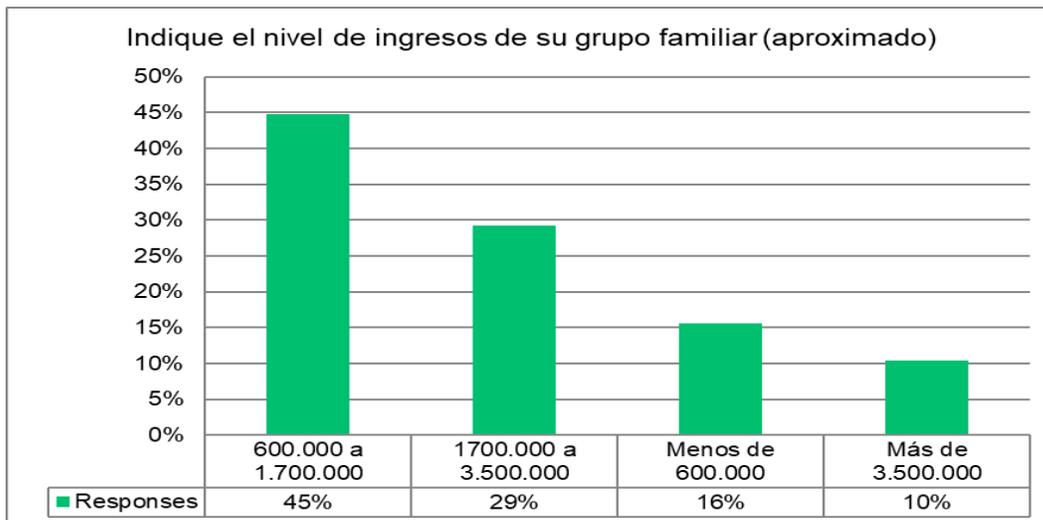
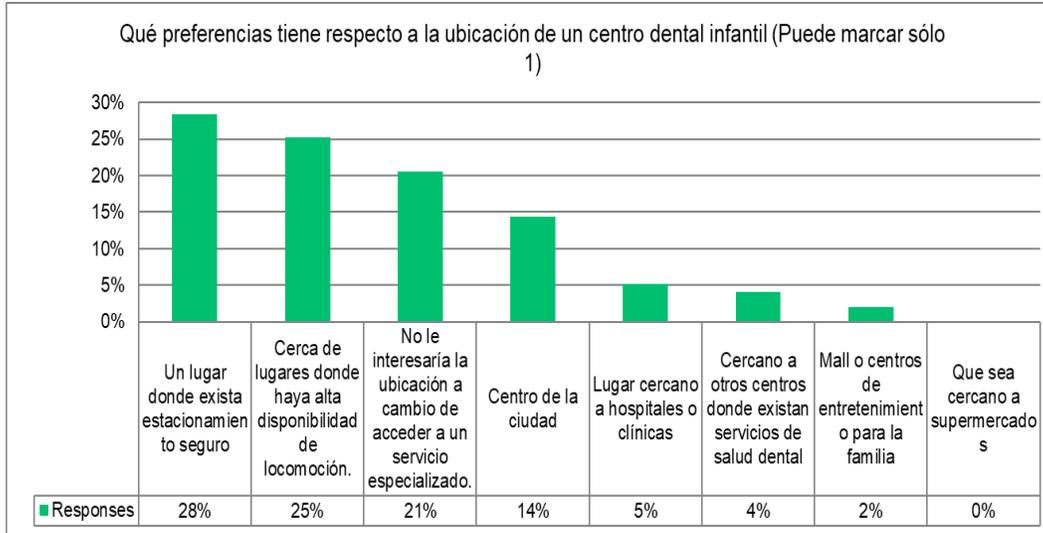


Resultados Segunda Investigación de mercado. En el mes de febrero de 2018 se realizó una encuesta a un total de 196 personas de la región de Antofagasta – Chile. Los siguientes son los resultados más importantes para los objetivos del estudio.









Anexo N°6. Detalle de la garantía de Acceso, Oportunidad y Financiamiento del GES N°66 y GES N° 23.

Nombre y objetivo	Patologías	Garantía de acceso	Garantía de oportunidad	Garantía de Financiamiento
GES N°66. Salud oral integral de la embarazada. Educar, prevenir, recuperar y rehabilitar la salud bucal de la mujer gestante.	26 tratamientos integrales	Toda mujer con diagnóstico de embarazo	21 días después del hallazgo. Hasta 9 meses posterior al parto o interrupción del embarazo.	Tratamiento Salud Oral Integral de la Embarazada Nivel Primario \$115.110.- Tratamiento Salud Oral Integral de la Embarazada Nivel Secundario \$95.240.-
GES N°23. Salud oral integral para niños y niñas de 6 años. dirigida a educar, prevenir y tratar precozmente al niño.	20 tratamientos integrales	El acceso a tratamiento debe realizarse mientras el beneficiario tenga seis años, el alta se otorga una vez erupcionado los 4 primeros molares definitivos	Inicio dentro de 90 días desde solicitud de atención	Diagnóstico y tratamiento preventivo Salud Oral \$32.160.- Tratamiento Salud Oral 6 años \$27.990

Anexo N°7. Sucursales de los Grandes prestadores de salud dental en Chile a 2018.

Nombre del Megaprestador	Experiencia	Propiedad	Sucursales en Santiago (R. Metropolitana)	Sucursales en Regiones de Chile
Megasalud	2001	Consalud y Cámara Chilena de la construcción	Agustinas Alameda Conchalí Estación Central Gran Avenida Kennedy La Florida Maipú Ñuñoa Providencia Puente Alto Quilicura San Bernardo	Zona Norte Arica Iquique Calama Antofagasta La Serena Zona Centro Quilpué Viña del mar Valparaíso Rancagua Zona sur. Talca Los Ángeles Chillán Concepción Temuco Valdivia Osorno Puerto Montt Punta arenas
Integramédica	1994	56% Bupa (2010) 44% Otros	Alameda Barcelona Bandera Estación Central Florida Vicuña Mackenna Florida Vespucio Las Condes Maipú Manquehue Norte Manquehue oeste Plaza Egaña Puente Alto San Miguel Tobalaba sur Santa Lucía	Zona Centro Rancagua Viña del mar La Serena Talca Zona Sur. El Trébol Mirador Bío Bío
Cumbres			Santiago Centro Apoquindo	Viña del Mar Rancagua, Concepción Puerto Montt, Temuco La Serena
Unosalud	2010	Ricardo Duch/Cristobal Duch y Nicolás Leonicio	Las Condes (Padre Hurtado – Manquehue sur – Escuela Militar) Maipú Vitacura Providencia (Tobalaba –	Zona Norte Iquique Antofagasta Coquimbo La Serena Viña del Mar (2) Valparaíso

			Coyancura - La concepción) Ñuñoa La Reina Santiago centro (Santa Lucía – Merced – Moneda – Teatinos) Estación Central San Miguel Macul La Florida (2) Puente Alto San Bernardo	Zona Centro Rancagua (2) San Fernando Curicó Talca Concepción (2) Los Angeles Talcahuano Chillán Temuco Valdivia Puerto Montt Osorno
Vidaintegra	2012	Holding Banmédica	Vitacura La Dehesa Las Condes La Reina Ñuñoa Providencia Quilicura Santiago Centro Maipú San Bernardo La Florida Puente Alto	No aplica
Norden	2009		El Golf Costanera Nueva Las Condes Vitacura San Carlos de Apoquindo La Dehesa Huechuraba Peñalolén Santiago Centro NY Santiago Centro Agustinas	
Everest			Escuela Militar Santiago Centro Ciudad Empresarial La Dehesa Vitacura La Reina Ñuñoa La Florida San Miguel Huechuraba Maipú Pudahuel Dar Salud La Florida Dar Salud Manuel Montt	

			Everest Froilán Roa	
--	--	--	---------------------	--

Anexo N°8. Sucursales y nivel de ventas de la industria según el nivel de venta de los Grandes prestadores de salud dental en Chile 2017.

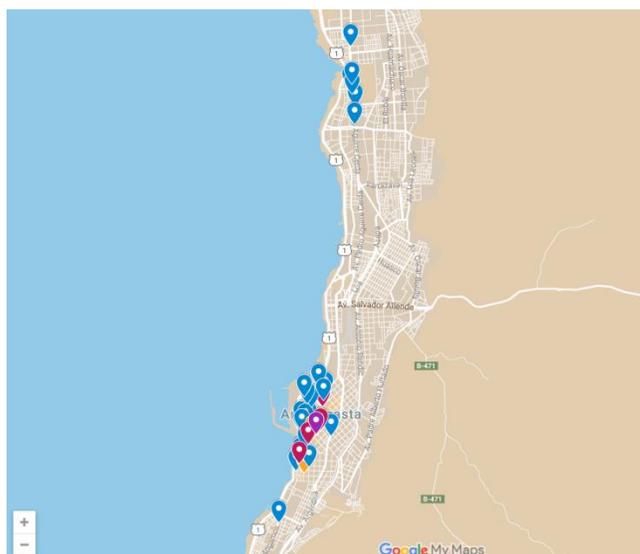
Gran Prestador Dental	Sucursales Santiago	Sucursales Regiones	Total	N° Sillones	Profesionales	Ingresos aproximados dentistas (M\$)	Nivel de Ventas (M\$)	Dist %
Unosalud	22	21	43	344	688	1.159.280	3.864.267	31%
Megasalud	18	14	32	311	622	1.048.070	3.493.567	28%
Integramédica	16	6	22	176	352	593.120	1.977.067	16%
Everest	15	0	15	120	240	404.400	1.348.000	11%
Vidaintegra	12	0	12	96	192	323.520	1.078.400	9%
Norden	10	0	10	80	160	269.600	898.667	7%
Subtotales	93	41	134	1072	2254	3.797.990	12.659.967	100%
Distribución	69%	31%	100%					

Cantidad dentistas Chile (2017)	18.100
Venta anual de la Industria dental (M\$)	101.667.700
Venta anual en UF de la Industria	3.769.659
Venta anual de la Industria en USD M\$	168,2

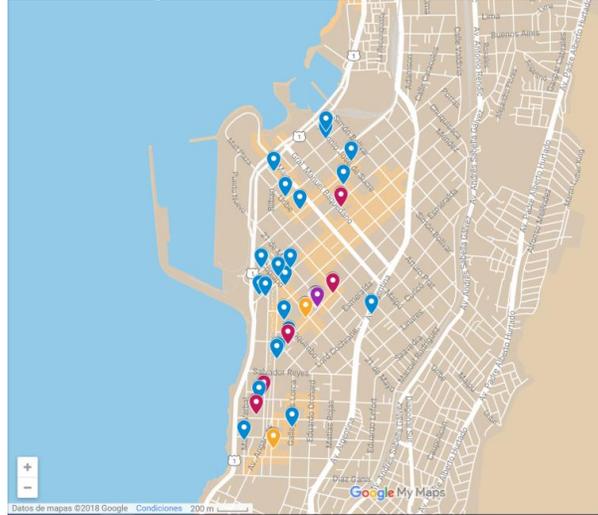
Anexos N°9. Georreferencias de Centros y Clínicas dentales en regiones de interés para los gestores.

Concentración de participantes en Antofagasta.

Concentración centros y clínicas en los sectores norte y centro sur de la ciudad de Antofagasta

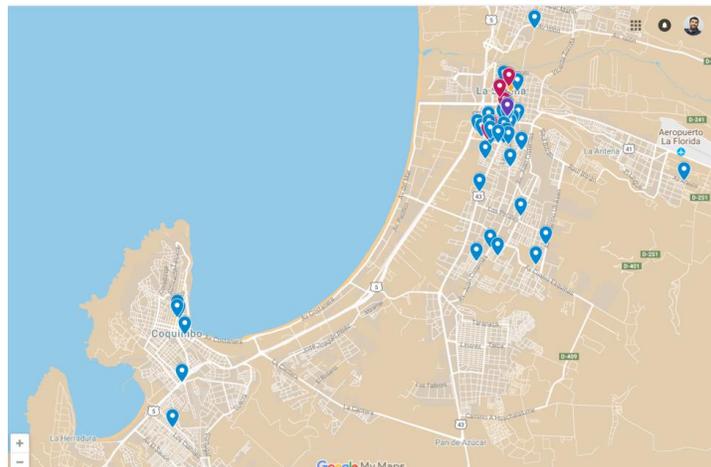


Mayor Concentración de centros y clínicas en el centro sur de Antofagasta

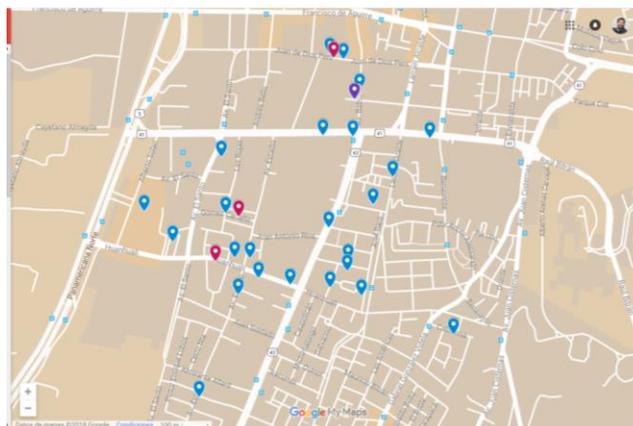


Concentración de participantes en La Serena.

Concentración centros y clínicas en la conurbación La Serena – Coquimbo.

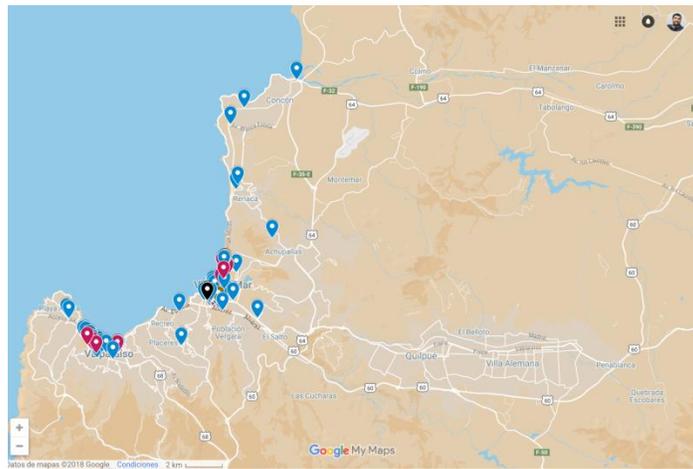


Mayor Concentración de centros y clínicas en el centro de La Serena y Coquimbo

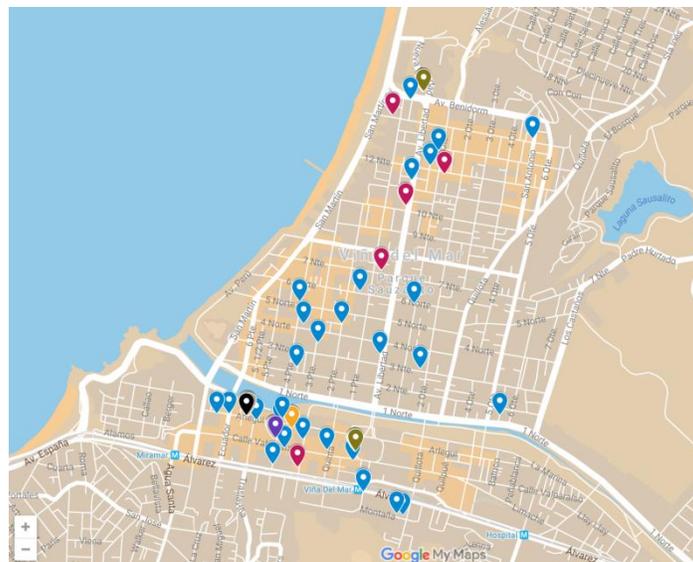


Concentración de participantes en Valparaíso.

Concentración centros y clínicas en la conurbación Valparaíso.



Mayor Concentración de centros y clínicas en Viña del Mar.



Anexos N°10. Plan de desarrollo de actividades e implementación Bucalle.

PLAN DE ACTIVIDADES PARA INICIO DE OPERACIÓN DE CLINICA BUCALLE									
		Semana Número :	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 5	Sem 6	Sem 7
Actividad		Desde :							
% Avance		Hasta :							
1 Implementación técnico-médica									
Chequeo final recinto a recinto			X						
Recepción final por recinto				X					
Definir y describir flujo de personal, insumos, materiales, desechos					X				
Definición de registros clínicos e informes estadísticos							X		
Confección documentos clínicos y formularios				X					
Definición y compra de insumos y medicamentos necesarios para el inicio									
Instrumental									
Odontológico				X					
Sistema y/o normas de acreditación de profesionales			X						
Obtener info que falta de los profesionales			X						
Selección y contratación de personal área sanitaria									
Inducción, capacitación al puesto de trabajo									
Diseño de Sistema de reclamos								X	
Preparar carpeta para solicitud de operación al SEREMI				X					
Sistemas y Tecnologías									
Instalación cableado estructurado : red interna			X						
Compra de PC's			X						
Compra de central telefónica y anexos			X						
Compra de cámaras de CCTV			X						
Contratación e instalación de enlace de telefono/internet			X						
TV cable : definir proveedor			X						
Musica : se estan instalando parlantes									X
Sistema Administrativo y Ficha Clínica			X						
Implementar sistema contable y de remuneraciones			X	X	X	X	X	X	
Instalación de PC's y anexos			X	X	X	X	X		
Ordenar en una carpeta las licencias de todos los equipos							X	X	
Definir restricciones en salida de telefonos y programación de central							X	X	
Medios de pago y otros sistemas									
Comercial									
Definir Plan Comercial			X						
Prestaciones			X	X					
Definición de Prestaciones, todos sus tipos y variantes			X	X					
Generar listado de prestaciones			X	X					
Cargar precios de exámenes de laboratorio			X						
Definir precios de prestaciones			X						
Definición de política de reajustes, alzas y bajas de precio (cada 6 meses)			X						
Inscripción de prestaciones en FONASA			X	X	X				
Inscripción en Isapres			X	X	X				
Gestión de Convenios			X	X	X				
Empresas			X	X	X				
Isapres			X	X	X				
Fonasa			X	X	X				
Municipalidades			X	X	X				
Colegios			X	X	X				
Empresas cercanas geográficamente			X	X	X				
Derivaciones			X	X	X				
Compañías de seguro			X	X	X				
Reunión con sistemas previsionales			X	X	X				
Banmedica			X	X	X				
Cruz Blanca			X	X	X				
Colmena			X	X	X				
Mas Vida			X	X	X				
Chuquicamata			X	X	X				
Definir política de Descuentos fijos, %, por volumen, por derivación, etc.			X						
Definir política y mecanismo de control para pacientes "sin costo"			X						
Programa de atención en cursos y/o investigación (con ficha de asistente social)								X	X
atención de familiares, cargas legales								X	X
Definir rol de Relaciones Publicas								X	X
Crear base de contactos profesionales en diversas empresas, isapres, otros								X	X
Subgerencia Comercial									
Convenio mun. Antofagasta empleados			X	X					
Convenio mun. Viña del Mar				X					
Convenio mun. La Serena				X					
Convenio mun. Rancagua				X					
Convenio Minera Zaldívar				X					
Convenio Minera Escondida				X					
Convenio Codelco en todas sus divisiones.				X					
Convenio Minera Lomas Bayas				X					
Convenio Minera Peñon (Yamana)				X	X				
Convenio Minera Los Pelambres					X				
Convenio Minera Tres Valles					X				
Convenio Minera Andacollo					X				
Convenio Minera El Soldado					X				
Convenio Minera Andina					X				
Convenio Minera El Teniente					X				
Convenio Walmart en las regiones seleccionadas					X				
Convenio Gimnasio Sportlife en todas sus sedes					X				
Convenio Cencosub en las regiones seleccionadas					X				
Convenio Sodexo					X				
Texto Bienvenida, Inducción y capacitación personal de Bucalle					X				
Evaluación del personal					X				
Inducción y texto uniformidad e imagen corporativa					X				
Inducción y texto convivencia y espíritu Bucalle					X				
Tareas para cada cargo administrativo funciones					X				
Diseño de sistema de reclamos formulario y mail					X				
Ayúdenos a mejorar sugerencias					X				
Diseñar protocolos call center fraseologías					X				
Texto página Web Convenios					X				
Suscripción de diarios y revistas									
Actualización del Comparativo de precios en Odontología									

Actividad	Semana Número :							
	Desde :	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 5	Sem 6	Sem 7
Definición de procesos operacionales	Hasta :							
Diseñar protocolos y orientación del call center : estratégico por la calidad de atención al paciente		X	X	X				
Admisión del paciente		X	X					
Digitación de Prestaciones		X	X					
Valorización de Prestaciones		X	X					
Cierre de cuenta		X	X					
Liquidación de cuenta		X	X					
Tramitación de la cuenta.		X	X					
Definir procesos de seguimiento de paciente y post venta		X	X					
Liquidación de honorarios profesionales mensuales		X	X					
Subsistema Finanzas								
Definición de procesos financieros					X			
Facturación : Emisión, despacho y control de facturas					X			
Recaudación : Cuadratura, rendición y control de cajas.					X			
Cobranza					X			
Definición de Boveda o cajero mayor					X			
Administración de documentos protestados o vencidos.					X			
Otros Finanzas					X			
Análisis y definición de financiamientos					X			
Administración de Flujo de caja					X			
Determinar pagos y flujos futuros : administración del flujo de caja.					X			
Gestión del pago a proveedores (política de plazo de pago)					X			
Pagos de IVA					X			
Pagos de PPM					X			
Definir y gestionar calendario de pago de patentes e impuestos		X						
Municipales		X						
Nic.cl		X						
Marca		X						
Contribuciones		X						
Gestión de Monitoreo y Control y Estudios								
Elaboración y control de presupuesto								X
Determinar capacidad de atención :								X
Según horarios de atención, cantidad de equipos y profesional para su manejo								X
Número de prestaciones máximas según tipo								X
Diseño y construcción de Informes de gestión financiera y actividad física diaria/semanal/mensual/anual								X
Análisis interno de cuentas contables								X
Cuentas por cobrar								X
Cuentas por pagar								X
Otras								X
Cálculo del uso de consultas y clínicas dentales								X
Diseño y cálculo de rentabilidad por profesional								X
Diseño de sistema de revisión de saldos de cuentas corrientes diario								X
Cálculo de flujo de caja según periodicidad								X
Cálculo periódico de márgenes								X
Contabilidad (Prioridad : boletas/facturas, formularios, PPM)								
Selección y contratación de contador - tesorero (Comparte tareas de RRHH)								
Definición de centros de costo-producción								
Procedimientos :								
Pago de un cliente			X					
Traslado al banco y depósito de valores : quien? Que día-horario?			X					
Pago a un proveedor			X					
SISTEMA CONTABLE:								
Capacitación en sistema		X	X	X	X	X	X	
Confección de plan de cuentas		X						
Definición de bodegas virtuales-físicas		X						
Definir en que momento se rebaja el inventario		X						
Contabilidad e informes según regulación					X			
Provisiones : anticipo de gastos, gastos futuros, otros					X			
Realizar inventario de equipos para incorporarlos al sistema de Activo Fijo				X				
Manejo de moneda extranjera (para importaciones)					X			
Contabilización de los mismos								X
Proceso y publicación de tipo de cambio								X
Obtención de recursos en moneda extranjera								X
Definir criterios de depreciación de equipos, mobiliario, instalaciones.			X	X				
Criterios sobre corrección monetaria								X
Definición de criterios de devengamiento de ingresos por venta								X
Control de documentos mercantiles emitidos y nulos.								X
Impresión y Timbraje de documentos : BO, FA, NC, ND de todas las sociedades		X	X	X	X			
Transacciones entre empresas								X
Verificar normativa IFRS								X
Definir Auditores de balances								X
Compras								
Definir procesos de compras e inversiones								
Proveedores								
Definir y realizar primera compra de artículos de escritorio			X	X	X			
Resmas de hojas carta/oficio			X	X	X			
Lapices, clips, corcheteras			X	X	X			
Habilitar baños			X	X	X			
Comprar televisores:								
2 Salas de espera								
Compra de soportes e instalación de computadores		X						
Compra de basureros		X						
Compra de caja fuerte.		X	X					
Análisis y selección de proveedores, y concretar convenios con ellos.								X
Política o sistema de cotizaciones para lograr eficiente relación precio/calidad								X
Poderes o roles para compras según monto								X
Definición de sistema de inventario				X				
Definición de stocks mínimos por insumo				X				
Coordinación de los sistemas de recepción, almacenaje, cuidados y entrega de materiales.				X				
Coordinación y realización de inventarios periódicos				X				
Minimizar o eliminar pérdidas por mermas, robos, controles, entre otros.				X				
Materiales de oficina			X	X	X			

Actividad	Semana Número							
	Desde:	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 5	Sem 6	Sem 7
Recursos Humanos	Hasta:							
Definición de estructura organizacional			X	X	X			
Diseñar descripciones de cargo y funciones para cada rol		X	X					
Diseñar sistema de evaluación del personal						X	X	X
Diseñar sistemas de turnos y de reemplazos para todo el personal		X						
Buscar lugar para vacunar al personal Hepatitis B (se verá por medio de la Mutual)		X	X					
Definir y licitar uniformes del personal		X						
Personal administrativo		X						
Técnicos		X						
Profesionales		X						
Seguros complementarios								X
Confección de Reglamento interno : Orden, higiene y seguridad		X	X	X				
Política de requisitos para cargos profesionales :		X	X					
Definir beneficios del personal : por ahora almuerzo y uniforme.		X						
Definir contenido para publicación de aviso y contratación servicio para publicarlo		X						
Busqueda y selección de :		X						
Operadoras telefónicas		X						
Administrativos de Admisión y presupuestos		X						
Confección de directorio telefonico					X	X		
Apertura de cuentas vista/corriente para funcionarios						X	X	
Convenio con Mutual (DE SEGURIDAD)				X	X			
Convenio con Caja de compensación				X	X			
Mantenimiento y Operación de la planta								
Seguros en general				X	X			
Política de seguros de equipos				X	X			
Activación y pago de servicios básicos								
Aqua		X						
Electricidad		X						
Gases Clínicos : hacer contrato CON ALTOFEM Y VER PUESTA EN MARCHA DE EQUIPO		X	X					
otros								
Maquinas de bebidas, snacks, en pisos o salas de espera								
Maquinas de agua y café								
Definir espacio para personal externo de aseo y sus maquinarias e implementos								
Definir quien va a administrar todas las copias de llaves de puertas		X						
Cierre en perímetro hacia la calle (que consideraremos?)			X	X	X			
Señalética propia de actividad clínica.			X					
Manejo de desechos (REAS)		X	X					
Resto de la basura (Municipalidad)		X	X					
Diseño de planes de emergencia		X	X	X				
Contratos de mantención							X	
Mantencion Equipos Clínicos							X	
Mantencion equipos electricos : sala electrica, transformador, electrogeno							X	
Mantencion sistema climatizacion							X	
Mantencion gases clinicos							X	
Simulacros de							X	
Emergencia					X	X	X	
Visita Seremi					X	X	X	
Publicidad y Marketing								
Papelería interna y externa (carpetas, hojas carta, sobres, tarjetas visita, tarjetas paciente, recetas, formato presupuestos).							X	
tarjetas para las horas							X	
tarjeta de la clinica y por doctor							X	
Folletería / diseñar portafolletos				X				
Comprar revisteros				X				
Organizar la inauguración				X				
Marketing, promoción, difusión, comunicación				X				
Instituciones : colegios, municipalidades								
Pacientes								
Odontólogos								
Médicos								
Carta/mail a clientes y proveedores			X	X	X			
Desarrollo Web site		X	X	X	X			
Describir periodicidad y procedimiento de actualización			X	X	X			
Poner link para reserva de horas		X	X	X				
Pedir CVItae de medicos y odontologos que faltan		X	X	X				
Suscripción a revistas o diarios, para administración y salas de espera.								
Contactar ORAL B/Colgate para entrega de material informativo para pacientes				X	X			
Pedir cepillos de dientes de regalo para los pacientes				X	X			
Difusión en medios de comunicación								
Diarios			X					
Internet			X					
Folleto			X					
Marketing directo a pacientes que se han realizado tratamientos			X					
Obtener Base de datos para envío de cartas			X					
Definir plantillas para mailing masivo			X					
Servicios de apoyo a externalizar								
Contrato para informar radiografías		X	X					
Contrato de dispensadores de jabón, gel, confort, toallas		X	X	X				
Seguridad (guardias, alarmas, cámaras de video, otros sistemas)		X	X	X	X			
Servicio de guardias		X	X	X	X			
Alarmas (tipo Security Sat, SI/NO, con o sin conexión a central ?)		X	X	X	X			
Cámaras de video		X	X	X	X			
Lavandería :		X	X	X				
Ropa de trabajo		X	X	X				
Odontológico		X	X					
Aseo en general : parte clínica, baños, oficinas, otros.		X	X					
Clinico		X	X					
Administrativo		X						
Exteriores		X						
Subterráneos		X						
Prevencionista de riesgos, julio 2018 entrega el protocolo de evacuacion		X	X	X	X			
Convenio de exámenes de laboratorio a derivar		X	X	X				
Traslado de material cortopunzante y tóxico		X	X					
Desarrollo del negocio								
Definir listado final profesionales, juntar documentación y CV para pág web		X	X	X	X			
Obtener intencion de uso de horarios de profesionales		X	X	X	X			
Convocar a profesionales clave		X	X	X	X			
Firmas de contratos de profesionales odontologos		X	X	X	X			
Contratos de arriendo y operación		X	X	X	X			
Escritura e inscripción de Laboratorio dental		X	X	X	X			
Abrir cuenta corriente de Laboratorio Dental		X	X	X	X			
Obtener línea de capital de trabajo		X	X	X	X			
Reunir antecedentes para solicitar recuperación de IVA		X	X	X	X			
Definir modelo de operación Endodoncia y ortodoncia		X	X	X	X			

Anexos N°10. Plan de desarrollo de actividades e implementación Bucalle.

Tabla según Mapa socioeconómico de Chile, Adimark.

Comunas	ABC1	C2	C3	D	E	Suma Tramos abc1 + c2 (%)
Arica	5,5	16,7	26,9	36,5	14,4	22
Iquique	8,3	19,6	26,4	34,8	11	28
Antofagasta	10,3	21	27	32,6	9,2	31
Calama	9,1	22,3	28	31	9,5	31
Copiapó	6,8	16,6	24,7	36,2	15,7	23
La Serena	8,9	19,7	24,8	32,9	13,7	29
Coquimbo	4,6	16	24,9	38,3	16,2	21
Ovalle	2	8,9	18,4	37,5	33,1	11
Valparaíso	5,3	17,8	27,6	38,6	10,7	23
Viña del mar	14,2	22,7	25,4	30	7,7	37
Rancagua	7,8	20	27,8	33,6	10,9	28
San Fernando	4,3	13,9	24	37,5	20,4	18
Talca	5,6	15,4	26,4	35,9	16,7	21
Curicó	4,8	13,3	22,7	37,1	22,1	18
Concepción	11,9	21,3	24,9	29,1	12,8	33
Talcahuano	4,6	16,9	26,2	36,1	16,3	22
Los Angeles	5,2	11,6	19,9	34,4	29	17
Chillán	5,8	14,5	24	34,1	21,5	20
Temuco	9,3	19	24,9	30,5	16,4	28
Valdivia	7,8	16	24	32,9	19,3	24
Osorno	5	12,6	21	34,3	27,2	18
Puerto Montt	5,8	15,4	20,3	33,8	24,7	21
Punta Arenas	7	19,5	27	34,8	11,8	27

Anexos N°11. Rentabilidad del Ipsa chileno en los últimos 10 años.

Años	Var%
2016-2017	13,3%
2015-2016	-3%
2014-2015	12%
2013-2014	-24%
2012-2013	7%
2012-2011	-9%
2010-2011	23%
2009-2008	49%
2008-2009	-9%

Anexos N° 12. Flujos de Caja Anualizados y cuadros de indicadores de evaluación por Sucursal Bucalle.

Cuadro de proyección de niveles de ocupación y niveles de demanda ANTOFAGASTA											
Clínica Bucalle											
Periodo (Año)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
% de ocupación/actividad											
Niveles de ocupación para las prestaciones											
Ortodoncia		35%	55%	60%	60%	64%	67%	68%	68%	68%	68%
Endodoncia		35%	55%	60%	63%	65%	67%	68%	68%	68%	68%
Odontología general		35%	55%	60%	63%	65%	67%	68%	68%	68%	68%
Periodoncia		35%	55%	60%	63%	65%	67%	68%	68%	68%	68%
Costo de captura		-19,8	-8,8	-6,9	-5,9	-10,3	-6,3	-5,3	-5,3	-5,3	-5,3
N° pacientes por año		933	1.466	1.599	1.678	1.732	1.786	1.813	1.813	1.813	1.813
Nivel de producción física											
Ortodoncia (N° de prestaciones-año)		67	105	114	114	122	127	129	129	129	129
Endodoncia (N° de prestaciones-año)		147	231	252	265	273	281	286	286	286	286
Odontología general (N° de prestaciones-año)		3.876	6.090	6.644	6.976	7.198	7.419	7.530	7.530	7.530	7.530
Periodoncia (N° de prestaciones-año)		576	905	988	1.037	1.070	1.103	1.119	1.119	1.119	1.119
N° total de atenciones por año		4.665	7.331	7.997	8.392	8.662	8.930	9.064	9.064	9.064	9.064
Precios Promedio (UF)											
Ortodoncia (UF/Prestación)		64	65	66	66	66	66	66	66	66	66
Endodoncia (UF/Prestación)		3,9	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Odontología general (UF/Prestación)		1,3	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4
Periodoncia (UF/Prestación)		1,0	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1
Ticket promedio		68	69	69	68	69	70	70	70	70	70
Venta total en M\$ del 2018		315.276	505.184	555.795	574.402	599.490	621.535	631.201	631.480	631.480	631.480
Venta promedio por sillón Dental (M\$ del 2018)		5.255	8.420	9.263	9.573	9.991	10.359	10.520	10.525	10.525	10.525
		2.919	4.678	5.146	5.319	5.551	5.755	5.844	5.847	5.847	5.847

FLUJO DE CAJA PROYECTO (UF/AÑO) ANTOFAGASTA

Clínica Bucalle

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos		11.691	18.733	20.610	21.300	22.231	23.048	23.407	23.417	23.417	23.417
Ortodoncia (1 box)		4.244	6.800	7.482	7.500	7.985	8.364	8.497	8.500	8.500	8.500
Endodoncia (0,5 box)		573	918	1.010	1.062	1.096	1.130	1.148	1.148	1.148	1.148
Odontología general (3 boxes)		5.196	8.326	9.160	9.628	9.939	10.245	10.403	10.407	10.407	10.407
Periodoncia (0,5 box)		603	965	1.062	1.116	1.152	1.188	1.206	1.207	1.207	1.207
Imagenología		883	1.415	1.557	1.637	1.690	1.742	1.768	1.769	1.769	1.769
Laboratorio		312	500	550	578	596	615	624	624	624	624
Incobrables, descuentos (10%)		(120)	(191)	(211)	(221)	(229)	(236)	(239)	(239)	(239)	(239)
Egresos		(9.580)	(13.177)	(13.814)	(13.947)	(14.368)	(14.706)	(14.834)	(14.834)	(14.834)	(14.834)
Remuneraciones personal clínico		(2.943)	(3.992)	(3.992)	(3.992)	(3.992)	(3.992)	(3.992)	(3.992)	(3.992)	(3.992)
Insumos médicos directos (prestaciones)											
Ortodoncia		(728)	(1.143)	(1.247)	(1.247)	(1.330)	(1.393)	(1.414)	(1.414)	(1.414)	(1.414)
Endodoncia		(192)	(302)	(329)	(346)	(357)	(368)	(373)	(373)	(373)	(373)
Odontología general		(603)	(948)	(1.034)	(1.086)	(1.120)	(1.155)	(1.172)	(1.172)	(1.172)	(1.172)
Periodoncia		(92)	(145)	(158)	(166)	(171)	(176)	(179)	(179)	(179)	(179)
Honorarios profesionales											
Ortodoncia		(2.188)	(3.438)	(3.750)	(3.750)	(4.000)	(4.188)	(4.250)	(4.250)	(4.250)	(4.250)
Endodoncia		(266)	(418)	(456)	(479)	(494)	(509)	(517)	(517)	(517)	(517)
Odontología general		(268)	(421)	(459)	(482)	(497)	(513)	(520)	(520)	(520)	(520)
Periodoncia		(124)	(195)	(213)	(224)	(231)	(238)	(241)	(241)	(241)	(241)
Otros costos de explotación		(2.176)	(2.176)	(2.176)	(2.176)	(2.176)	(2.176)	(2.176)	(2.176)	(2.176)	(2.176)
Gastos de Administración y ventas		(3.868)	(3.660)	(3.593)	(3.551)	(3.841)	(3.597)	(3.539)	(3.539)	(3.539)	(3.539)
Remuneraciones personal administrativo		(3.182)	(3.182)	(3.182)	(3.182)	(3.182)	(3.182)	(3.182)	(3.182)	(3.182)	(3.182)
Marketing y comunicaciones		(687)	(479)	(411)	(369)	(659)	(416)	(357)	(357)	(357)	(357)
EBITDA		(1.757)	1.896	3.203	3.803	4.022	4.744	5.034	5.044	5.044	5.044
Margen Ebitda		-18,8%	7,8%	13,4%	15,8%	16,1%	18,7%	19,6%	19,6%	19,6%	19,6%
Depreciación		(443)	(443)	(443)	(443)	(443)	(443)	(443)	(443)	(443)	(443)
Gastos Financieros		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
EBIT		(2.200)	1.453	2.760	3.359	3.578	4.301	4.591	4.601	4.601	4.601
Depreciación		443	443	443	443	443	443	443	443	443	443
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		(1.757)	1.896	3.203	3.803	4.022	4.744	5.034	5.044	5.044	5.044
Impuestos (27,0%)		0	(512)	(865)	(1.027)	(1.086)	(1.281)	(1.359)	(1.362)	(1.362)	(1.362)
UTILIDAD DESPUES DE IMP.		(1.757)	1.384	2.338	2.776	2.936	3.463	3.675	3.682	3.682	3.682
Inversión Total	(3.670)										23.005
FLUJO DE CAJA	(3.670)	(1.757)	1.384	2.338	2.776	2.936	3.463	3.675	3.682	3.682	26.687
		-15%	7%	11%	13%	13%	15%	16%	16%	16%	114%

-18,6% -11,6% -10,6% -10,2% -9,8% -9,4% -9,3% -9,3% -9,3% -9,3%

Tasa de descuento (anual)		16,8%
V.A.N.	UF	10.411
TIR		40,3%

Cuadro de proyección de niveles de ocupación y niveles de demanda COQUIMBO

Clínica Bucalle

Período (Año)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
% de ocupación/actividad											
Niveles de ocupación para las prestaciones											
Ortodoncia		23%	50%	60%	60%	64%	67%	68%	68%	68%	68%
Endodoncia		23%	50%	60%	63%	65%	67%	68%	68%	68%	68%
Odontología general		23%	50%	60%	63%	65%	67%	68%	68%	68%	68%
Periodoncia		23%	50%	60%	63%	65%	67%	68%	68%	68%	68%
Costo de captura		-26,9	-8,0	-6,2	-5,9	-8,7	-5,8	-5,2	-5,2	-5,2	-5,2
N° pacientes por año		613	1.333	1.599	1.678	1.732	1.786	1.813	1.813	1.813	1.813
Nivel de producción física											
Ortodoncia (N° de prestaciones-año)		44	95	114	114	122	127	129	129	129	129
Endodoncia (N° de prestaciones-año)		97	210	252	265	273	281	286	286	286	286
Odontología general (N° de prestaciones-año)		2.547	5.537	6.644	6.976	7.198	7.419	7.530	7.530	7.530	7.530
Periodoncia (N° de prestaciones-año)		379	823	988	1.037	1.070	1.103	1.119	1.119	1.119	1.119
N° total de atenciones por año		3.066	6.665	7.997	8.392	8.662	8.930	9.064	9.064	9.064	9.064
Precios Promedio (UF)											
Ortodoncia (UF/Prestación)		64	65	65	66	66	66	66	66	66	66
Endodoncia (UF/Prestación)		3,9	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Odontología general (UF/Prestación)		1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2
Periodoncia (UF/Prestación)		1,0	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1
Ticket promedio		63	63	64	63	64	64	64	65	65	65
Venta total en M\$ del 2018		191.868	423.039	513.426	531.223	554.917	575.590	584.549	584.807	584.807	584.807
Venta promedio por sillón Dental (M\$ del 2018)		3.198	7.051	8.557	8.854	9.249	9.593	9.742	9.747	9.747	9.747
		1.777	3.917	4.754	4.919	5.138	5.330	5.412	5.415	5.415	5.415

FLUJO DE CAJA PROYECTO (UF/AÑO) COQUIMBO

Clínica Bucalle

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
INGRESOS		7.115	15.687	19.039	19.699	20.578	21.344	21.677	21.686	21.686	21.686
Ortodoncia (1 box)		2.789	6.149	7.463	7.500	7.985	8.364	8.497	8.500	8.500	8.500
Endodoncia (0,5 box)		377	831	1.008	1.062	1.096	1.130	1.148	1.148	1.148	1.148
Odontología general (3 boxes)		2.944	6.491	7.878	8.302	8.570	8.833	8.969	8.973	8.973	8.973
Periodoncia (0,5 box)		396	873	1.059	1.116	1.152	1.188	1.206	1.207	1.207	1.207
Imagenología		500	1.104	1.339	1.411	1.457	1.502	1.525	1.525	1.525	1.525
Laboratorio		177	389	473	498	514	530	538	538	538	538
Incobrables, descuentos (10%)		(68)	(149)	(181)	(191)	(197)	(203)	(206)	(206)	(206)	(206)
		-118%	-75%	-69%	-67%	-66%	-65%	-65%	-65%	-65%	-65%
Costos de explotación		(8.416)	(11.829)	(13.093)	(13.222)	(13.641)	(13.977)	(14.104)	(14.104)	(14.104)	(14.104)
Remuneraciones personal clínico		(3.228)	(3.228)	(3.228)	(3.228)	(3.228)	(3.228)	(3.228)	(3.228)	(3.228)	(3.228)
Insumos médicos directos (prestaciones)											
Ortodoncia		(478)	(1.039)	(1.247)	(1.247)	(1.330)	(1.393)	(1.414)	(1.414)	(1.414)	(1.414)
Endodoncia		(126)	(275)	(329)	(346)	(357)	(368)	(373)	(373)	(373)	(373)
Odontología general		(396)	(862)	(1.034)	(1.086)	(1.120)	(1.155)	(1.172)	(1.172)	(1.172)	(1.172)
Periodoncia		(61)	(132)	(158)	(166)	(171)	(176)	(179)	(179)	(179)	(179)
Honorarios profesionales											
Ortodoncia		(1.438)	(3.125)	(3.750)	(3.750)	(4.000)	(4.188)	(4.250)	(4.250)	(4.250)	(4.250)
Endodoncia		(175)	(380)	(456)	(479)	(494)	(509)	(517)	(517)	(517)	(517)
Odontología general		(152)	(330)	(396)	(416)	(429)	(442)	(449)	(449)	(449)	(449)
Periodoncia		(82)	(177)	(213)	(224)	(231)	(238)	(241)	(241)	(241)	(241)
Otros costos de explotación		(2.281)	(2.281)	(2.281)	(2.281)	(2.281)	(2.281)	(2.281)	(2.281)	(2.281)	(2.281)
Margen Bruto		(1.301)	3.859	5.946	6.477	6.936	7.367	7.573	7.582	7.582	7.582
Gastos de Administración y ventas		(3.665)	(3.449)	(3.423)	(3.419)	(3.616)	(3.439)	(3.402)	(3.402)	(3.402)	(3.402)
Remuneraciones personal administrativo		(3.054)	(3.054)	(3.054)	(3.054)	(3.054)	(3.054)	(3.054)	(3.054)	(3.054)	(3.054)
Marketing y comunicaciones		(611)	(394)	(368)	(364)	(561)	(384)	(348)	(348)	(348)	(348)
EBITDA		(4.966)	410	2.524	3.059	3.320	3.928	4.170	4.180	4.180	4.180
Margen Ebitda		-78,2%	-1,2%	10,1%	12,5%	13,2%	15,6%	16,5%	16,5%	16,5%	16,5%
Depreciación		(596)	(596)	(596)	(596)	(596)	(596)	(596)	(596)	(596)	(596)
Gastos Financieros		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
EBIT		(5.563)	(186)	1.928	2.462	2.724	3.332	3.574	3.584	3.584	3.584
Depreciación		596	596	596	596	596	596	596	596	596	596
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		(4.966)	410	2.524	3.059	3.320	3.928	4.170	4.180	4.180	4.180
Impuestos (27,0%)		0	(111)	(681)	(826)	(897)	(1.061)	(1.126)	(1.129)	(1.129)	(1.129)
UTILIDAD DESPUES DE IMP.		(4.966)	299	1.842	2.233	2.424	2.868	3.044	3.051	3.051	3.051
Inversión Total		(3.670)									17.918
FLUJO DE CAJA		(3.670)	(4.966)	299	1.842	2.233	2.424	2.868	3.044	3.051	20.969
		-70%	2%	10%	11%	12%	13%	14%	14%	14%	97%

Tasa de descuento (anual)		17%
V.A.N.	UF	4.026
TIR		24,4%

Cuadro de proyección de niveles de ocupación y niveles de demanda LA SERENA

Clínica Bucal

Periodo (Año)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
% de ocupación/actividad											
Niveles de ocupación para las prestaciones											
Ortodoncia		30%	45%	60%	60%	64%	67%	68%	68%	68%	68%
Endodoncia		30%	45%	60%	63%	65%	67%	68%	68%	68%	68%
Odontología general		30%	45%	60%	63%	65%	67%	68%	68%	68%	68%
Periodoncia		30%	45%	60%	63%	65%	67%	68%	68%	68%	68%
Costo de captura		-21,8	-10,4	-7,0	-6,2	-9,7	-6,2	-5,6	-5,6	-5,6	-5,6
Nº pacientes por año		800	1.200	1.599	1.678	1.732	1.786	1.813	1.813	1.813	1.813
Nivel de producción física											
Ortodoncia (Nº de prestaciones-año)		57	86	114	114	122	127	129	129	129	129
Endodoncia (Nº de prestaciones-año)		126	189	252	265	273	281	286	286	286	286
Odontología general (Nº de prestaciones-año)		3.322	4.983	6.644	6.976	7.198	7.419	7.530	7.530	7.530	7.530
Periodoncia (Nº de prestaciones-año)		494	741	988	1.037	1.070	1.103	1.119	1.119	1.119	1.119
Nº total de atenciones por año		3.999	5.998	7.997	8.392	8.662	8.930	9.064	9.064	9.064	9.064
Precios Promedio (UF)											
Ortodoncia (UF/Prestación)		64	65	65	66	66	66	66	66	66	66
Endodoncia (UF/Prestación)		3,9	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Odontología general (UF/Prestación)		1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2
Periodoncia (UF/Prestación)		1,0	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1
Ticket promedio		63	64	64	63	64	64	64	65	65	65
Venta total en M\$ del 2018		250.263	383.135	512.136	531.223	554.917	575.590	584.549	584.807	584.807	584.807
Venta promedio por sillón Dental (M\$ del 2018)		4.171	6.386	8.536	8.854	9.249	9.593	9.742	9.747	9.747	9.747
		2.317	3.548	4.742	4.919	5.138	5.330	5.412	5.415	5.415	5.415

FLUJO DE CAJA PROYECTO (UF/AÑO) LA SERENA

Clínica Bucalle

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
INGRESOS		9.280	14.208	18.991	19.699	20.578	21.344	21.677	21.686	21.686	21.686
Ortodoncia (1 box)		3.638	5.569	7.444	7.500	7.985	8.364	8.497	8.500	8.500	8.500
Endodoncia (0,5 box)		491	752	1.005	1.062	1.096	1.130	1.148	1.148	1.148	1.148
Odontología general (3 boxes)		3.840	5.879	7.858	8.302	8.570	8.833	8.969	8.973	8.973	8.973
Periodoncia (0,5 box)		516	791	1.057	1.116	1.152	1.188	1.206	1.207	1.207	1.207
Imagenología		653	999	1.336	1.411	1.457	1.502	1.525	1.525	1.525	1.525
Laboratorio		230	353	471	498	514	530	538	538	538	538
Incobrables, descuentos (10%)		(88)	(135)	(181)	(191)	(197)	(203)	(206)	(206)	(206)	(206)
COSTOS		-100%	-79%	-69%	-67%	-66%	-65%	-65%	-65%	-65%	-65%
Costos de explotación		(9.301)	(11.197)	(13.093)	(13.222)	(13.641)	(13.977)	(14.104)	(14.104)	(14.104)	(14.104)
Remuneraciones personal clínico		(3.228)	(3.228)	(3.228)	(3.228)	(3.228)	(3.228)	(3.228)	(3.228)	(3.228)	(3.228)
Insumos médicos directos (prestaciones)											
Ortodoncia		(624)	(935)	(1.247)	(1.247)	(1.330)	(1.393)	(1.414)	(1.414)	(1.414)	(1.414)
Endodoncia		(165)	(247)	(329)	(346)	(357)	(368)	(373)	(373)	(373)	(373)
Odontología general		(517)	(776)	(1.034)	(1.086)	(1.120)	(1.155)	(1.172)	(1.172)	(1.172)	(1.172)
Periodoncia		(79)	(118)	(158)	(166)	(171)	(176)	(179)	(179)	(179)	(179)
Honorarios profesionales											
Ortodoncia		(1.875)	(2.813)	(3.750)	(3.750)	(4.000)	(4.188)	(4.250)	(4.250)	(4.250)	(4.250)
Endodoncia		(228)	(342)	(456)	(479)	(494)	(509)	(517)	(517)	(517)	(517)
Odontología general		(198)	(297)	(396)	(416)	(429)	(442)	(449)	(449)	(449)	(449)
Periodoncia		(106)	(160)	(213)	(224)	(231)	(238)	(241)	(241)	(241)	(241)
Otros costos de explotación		(2.281)	(2.281)	(2.281)	(2.281)	(2.281)	(2.281)	(2.281)	(2.281)	(2.281)	(2.281)
Margen Bruto		(20)	3.011	5.899	6.477	6.936	7.367	7.573	7.582	7.582	7.582
Gastos de Administración y ventas		(3.700)	(3.516)	(3.472)	(3.440)	(3.680)	(3.465)	(3.429)	(3.429)	(3.429)	(3.429)
Remuneraciones personal administrativo		(3.054)	(3.054)	(3.054)	(3.054)	(3.054)	(3.054)	(3.054)	(3.054)	(3.054)	(3.054)
Marketing y comunicaciones		(646)	(462)	(417)	(385)	(625)	(411)	(375)	(375)	(375)	(375)
EBITDA		(3.721)	(506)	2.427	3.037	3.257	3.902	4.144	4.153	4.153	4.153
Margen Ebitda		-46,5%	-7,8%	9,6%	12,4%	12,9%	15,5%	16,4%	16,4%	16,4%	16,4%
Depreciación		(596)	(596)	(596)	(596)	(596)	(596)	(596)	(596)	(596)	(596)
Gastos Financieros		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
EBIT		(4.317)	(1.102)	1.831	2.441	2.660	3.305	3.547	3.557	3.557	3.557
Depreciación		596	596	596	596	596	596	596	596	596	596
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		(3.721)	(506)	2.427	3.037	3.257	3.902	4.144	4.153	4.153	4.153
Impuestos (27,0%)		0	0	(655)	(820)	(879)	(1.053)	(1.119)	(1.121)	(1.121)	(1.121)
UTILIDAD DESPUES DE IMP.			(3.721)	(506)	1.772	2.217	2.377	2.848	3.032	3.032	3.032
Inversión Total		(3.670)									17.784
FLUJO DE CAJA		(3.670)	(3.721)	(506)	1.772	2.217	2.377	2.848	3.025	3.032	3.032

Tasa de descuento (anual)		17%
V.A.N.	UF	4.371
TIR		25,4%

Cuadro de proyección de niveles de ocupación y niveles de demanda Viña del Mar

Clínica Bucalle

Periodo (Año)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
% de ocupación/actividad											
Niveles de ocupación para las prestaciones											
Ortodoncia		28%	45%	55%	60%	64%	67%	68%	68%	68%	68%
Endodoncia		28%	45%	55%	63%	65%	67%	68%	68%	68%	68%
Odontología general		28%	45%	55%	63%	65%	67%	68%	68%	68%	68%
Periodoncia		28%	45%	55%	63%	65%	67%	68%	68%	68%	68%
Costo de captura		-23,3	-10,4	-8,1	-6,6	-10,8	-6,2	-6,1	-6,1	-6,1	-6,1
Nº pacientes por año		746	1.200	1.466	1.678	1.732	1.786	1.813	1.813	1.813	1.813
Nivel de producción física											
Ortodoncia (Nº de prestaciones-año)		53	86	105	114	122	127	129	129	129	129
Endodoncia (Nº de prestaciones-año)		118	189	231	265	273	281	286	286	286	286
Odontología general (Nº de prestaciones-año)		3.100	4.983	6.090	6.976	7.198	7.419	7.530	7.530	7.530	7.530
Periodoncia (Nº de prestaciones-año)		461	741	905	1.037	1.070	1.103	1.119	1.119	1.119	1.119
Nº total de atenciones por año		3.732	5.998	7.331	8.392	8.662	8.930	9.064	9.064	9.064	9.064
Precios Promedio (UF)											
Ortodoncia (UF/Prestación)		64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
Endodoncia (UF/Prestación)		3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9
Odontología general (UF/Prestación)		1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
Periodoncia (UF/Prestación)		1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Ticket promedio		71	71	71	70	71	71	71	71	71	71
Venta total en M\$ del 2018		265.750	427.099	522.010	588.129	613.651	635.903	645.394	645.394	645.394	645.394
Venta promedio por sillón Dental (M\$ del 2018)		4.429	7.118	8.700	9.802	10.228	10.598	10.757	10.757	10.757	10.757
		2.461	3.955	4.833	5.446	5.682	5.888	5.976	5.976	5.976	5.976

FLUJO DE CAJA PROYECTO (UF/AÑO) VIÑA DEL MAR

Clínica Bucalle

Fecha iteración: 27 de mayo de 2018

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
INGRESOS		9.855	15.838	19.357	21.809	22.756	23.581	23.933	23.933	23.933	23.933
Ortodoncia (1 box)		3.395	5.456	6.669	7.275	7.760	8.124	8.245	8.245	8.245	8.245
Endodoncia (0,5 box)		459	737	901	1.032	1.065	1.097	1.114	1.114	1.114	1.114
Odontología general (3 boxes)		4.572	7.349	8.982	10.288	10.615	10.941	11.105	11.105	11.105	11.105
Periodoncia (0,5 box)		482	775	947	1.085	1.119	1.153	1.171	1.171	1.171	1.171
Imagenología		777	1.249	1.527	1.749	1.804	1.860	1.888	1.888	1.888	1.888
Laboratorio		274	441	539	617	637	656	666	666	666	666
Incobrables, descuentos (10%)		(105)	(169)	(207)	(237)	(244)	(252)	(255)	(255)	(255)	(255)
Costos de explotación		(10.113)	(12.445)	(13.816)	(14.656)	(15.102)	(15.462)	(15.599)	(15.599)	(15.599)	(15.599)
Remuneraciones personal clínico		(3.992)	(3.992)	(3.992)	(3.992)	(3.992)	(3.992)	(3.992)	(3.992)	(3.992)	(3.992)
Insumos médicos directos (prestaciones)											
Ortodoncia		(582)	(935)	(1.143)	(1.247)	(1.330)	(1.393)	(1.414)	(1.414)	(1.414)	(1.414)
Endodoncia		(154)	(247)	(302)	(346)	(357)	(368)	(373)	(373)	(373)	(373)
Odontología general		(483)	(776)	(948)	(1.086)	(1.120)	(1.155)	(1.172)	(1.172)	(1.172)	(1.172)
Periodoncia		(74)	(118)	(145)	(166)	(171)	(176)	(179)	(179)	(179)	(179)
Honorarios profesionales											
Ortodoncia		(1.820)	(2.925)	(3.575)	(3.900)	(4.160)	(4.355)	(4.420)	(4.420)	(4.420)	(4.420)
Endodoncia		(227)	(365)	(446)	(511)	(527)	(543)	(551)	(551)	(551)	(551)
Odontología general		(377)	(606)	(741)	(849)	(875)	(902)	(916)	(916)	(916)	(916)
Periodoncia		(124)	(200)	(244)	(280)	(288)	(297)	(302)	(302)	(302)	(302)
Otros costos de explotación		(2.281)									
Margen Bruto		(258)	3.393	5.541	7.153	7.654	8.119	8.333	8.333	8.333	8.333
Gastos de Administración y ventas		(3.827)	(3.645)	(3.625)	(3.593)	(3.873)	(3.594)	(3.594)	(3.594)	(3.594)	(3.594)
Remuneraciones personal administrativo		(3.182)	(3.182)	(3.182)	(3.182)	(3.182)	(3.182)	(3.182)	(3.182)	(3.182)	(3.182)
Marketing y comunicaciones		(646)	(464)	(443)	(411)	(691)	(413)	(413)	(413)	(413)	(413)
EBITDA		(4.086)	(252)	1.916	3.560	3.781	4.524	4.739	4.739	4.739	4.739
Margen Ebitda		-47,5%	-5,4%	6,8%	13,6%	14,0%	16,7%	17,3%	17,3%	17,3%	17,3%
Depreciación		(596)	(596)	(596)	(596)	(596)	(596)	(596)	(596)	(596)	(596)
Gastos Financieros		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
EBIT		(4.682)	(849)	1.320	2.964	3.184	3.928	4.143	4.143	4.143	4.143
Depreciación		596	596	596	596	596	596	596	596	596	596
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		(4.086)	(252)	1.916	3.560	3.781	4.524	4.739	4.739	4.739	4.739
Impuestos (27,0%)		0	0	(517)	(961)	(1.021)	(1.222)	(1.280)	(1.280)	(1.280)	(1.280)
UTILIDAD DESPUES DE IMP.			(4.086)	1.399	2.599	2.760	3.303	3.459	3.459	3.459	3.459
Inversión Total	(4.170)										20.714
FLUJO DE CAJA	(4.170)	(4.086)	(252)	1.399	2.599	2.760	3.303	3.459	3.459	3.459	24.173
		-41%	-2%	7%	12%	12%	14%	14%	14%	14%	101%

Tasa de descuento (anual)		17%
V.A.N.	UF	5.160
TIR		25,8%