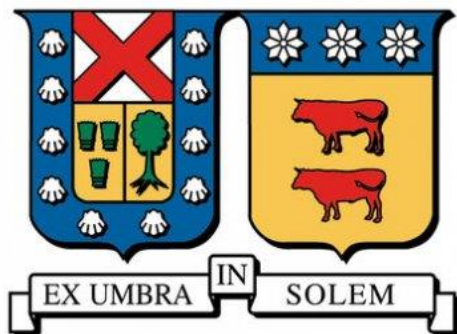




UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA COMERCIAL

Estudio de prefactibilidad técnico-económica de una clínica dental en la ciudad de Antofagasta y desarrollo de un modelo de negocios integral para una mayor eficiencia operacional.

MEMORIA PARA OPTAR AL TITULO DE INGENIERO COMERCIAL

AUTOR

RODRIGO ALEJANDRO FUENTEALBA GARNICA

PROFESOR GUIA

Carlos Soto Yáñez

VALPARAISO, 15 de junio de 2021

AGRADECIMIENTOS

A mi familia por el apoyo incondicional en cada etapa de mi vida, por la paciencia en los momentos difíciles y por confiar en mí desde el inicio. No existen palabras para expresar el agradecimiento que siento por tener personas así en mi vida. Gracias, por tanto.

A mi pareja por ser un pilar fundamental en mi presente y futuro, por entregarme tanto afecto y amor cuando más lo necesito, por la paciencia en los momentos difíciles y el apoyo total en cada circunstancia que nos ha tocado enfrentar, por la familia que estamos construyendo y nuestro hijo que viene en camino al cual amamos infinitamente.

A mis amigos que siempre fueron un apoyo en esta etapa con su amistad y buena energía para enfrentar todos los desafíos de la carrera, etapa en la cual conocí grandes amigos y excelentes personas que espero tener siempre cerca. Por todos esos momentos compartidos de tanta alegría, risas y grandes conversaciones.

A los profesores de mi carrera que son grandes profesionales y docentes de gran prestigio entregando siempre lo mejor de sí mismo en cada curso con todo el conocimiento y las herramientas que transmiten a sus alumnos con el fin de formar grandes profesionales.

INDICE GENERAL

LISTA DE GRÁFICOS.....	5
LISTA DE FIGURAS	6
LISTA DE TABLAS	6
RESUMEN EJECUTIVO	7
MARCO TEÓRICO	11
CAPITULO I.....	19
1. DIAGNOSTICO.....	19
1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	19
1.2 OBJETIVOS.....	21
1.2.1 Objetivo general	21
1.2.2 Objetivos específicos.....	21
1.3 METODOLOGÍA.....	21
1.4 ANTECEDENTES GENERALES.....	22
1.5 MAGNITUD DEL PROYECTO.....	23
1.6 IMPACTO	24
1.7 JUSTIFICACIÓN.....	25
1.8 ANALISIS ESTRATEGICO.....	28
1.8.1 Análisis de la industria	28
1.8.2 Análisis de la competencia.....	35
1.8.3 Competidores de Clínica Dental	36
1.8.4 Análisis de Precios	39
1.8.5 Financiamiento de la Atención Odontológica.....	41
CAPITULO II.....	42
2. ESTUDIO DE MERCADO.....	42
2.1 Segmento Objetivo	42
2.2 Motivación de Compra	42
2.3 Modelo de negocios.....	43
2.3.1 Plan Protección Total.....	47
2.4 Propuesta de valor	48
2.5 Estrategia de crecimiento.....	49

2.6	Responsabilidad social empresarial y sustentabilidad.....	50
2.7	Plan de marketing	52
2.7.1	Objetivos del plan.....	53
2.7.3	Estrategia de Segmentación	56
2.7.4	Grupos Objetivos de Clientes.....	56
2.7.5	Características Comunes Grupos Objetivos	57
2.7.6	Estrategia de servicio	58
2.7.7	Estrategia de precio	63
2.7.8	Estrategia de Comunicación y Ventas.....	64
2.7.9	Estimación de la demanda.....	66
2.7.10	Proyecciones de ventas.....	67
2.7.11	Presupuesto de marketing.....	68
CAPITULO III		68
3	ESTUDIO TECNICO	68
3.1	Tamaño del proyecto	68
3.2	Localización del proyecto.....	69
3.3	Plan de operaciones	69
Layout Clínica Baltimore		70
CAPITULO IV		72
4.	ESTUDIO ORGANIZACIONAL.....	72
CAPITULO V		75
5.	ESTUDIO LEGAL.....	75
5.1	Leyes laborales	75
CAPITULO VI		76
6.	ESTUDIO SOCIETARIO.....	76
6.1	Conformación de la sociedad	77
CAPITULO VII.....		78
7.	ESTUDIO TRIBUTARIO.....	78
7.1	Impuesto de primera categoría	78
CAPITULO VIII		80
8.	ESTUDIO ECONOMICO.....	80
8.1	Inversión inicial	81

8.2	Costos	84
8.3	Tasa de descuento	86
8.4	Remuneraciones.....	88
8.5	Flujo de caja	89
8.6	Análisis de indicadores.....	91
8.7	Propuesta inversionistas	92
9.	CONCLUSIONES	94
10.	Bibliografía.....	96
11.	Anexos	97

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Prevalencia de caries, según edad. Chile 2007-2010

Gráfico 2: Daño por caries (índice ceod y COPD), según edad. Chile 2007-2010

Gráfico 3: Prevalencia de población libre de caries, según edad y nivel socioeconómico. Chile 2007- 2010

Gráfico 4: Prevalencia de gingivitis en niños y adolescentes, según edad. Chile 2007-2010

Gráfico 5: Prevalencia de enfermedad periodontal en población adulta, según edad. Chile 2010

Gráfico 6: Pérdida de dientes en adultos, según edad. Chile 2010

Gráfico 7: Evolución del registro nacional de prestadores individuales de salud

Gráfico 8: Proyección de inflación del Banco Central de Chile

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Distribución global de la caries por nivel de renta.

Figura 2: Matriz de posición competitiva de la industria dental en Antofagasta

Figura 3: Modelo de intervención de promoción de salud y prevención de enfermedades bucales.

Figura 4: Principios del modelo de atención integral de salud familiar y comunitario

Figura 5: Layout de clínica dental Baltimore

Figura 6: Estructura organizacional de clínica dental Baltimore

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Resumen financiero del proyecto

Tabla 2: Consultas dentales atención primaria de salud en Antofagasta

Tabla 3: Actividades de atención odontológica por edad en centros privados de Antofagasta

Tabla 4 : Registro nacional de Inscripción profesionales de la Salud

Tabla 5: Estrategia de precios de los competidores directos

Tabla 6: Estimación del tamaño y crecimiento del mercado regional

Tabla 7: Proyección de ventas clínica dental

Tabla 8: Detalle de la inversión inicial del proyecto

Tabla 9: Presupuesto de marketing primer año

Tabla 10: Detalle de los costos fijos de la clínica

Tabla 11: Costos variables del proyecto

Tabla 12: Calculo de tasa del costo medio ponderado del capital

Tabla 13: detalle de remuneraciones del proyecto

Tabla 14: Flujo de caja final del proyecto

RESUMEN EJECUTIVO

Actualmente la salud bucal es una prioridad en el país, siendo reconocida como parte integral del bienestar de las personas, familias y comunidades. Las políticas y programas de salud bucal han contribuido a mejorar la calidad de vida de las personas mediante estrategias sectoriales, intersectoriales y participativas para la promoción de la salud, prevención de enfermedades bucales y tratamiento odontológico, en el marco del Modelo de Atención Integral de Salud con Enfoque Familiar y Comunitario, modelo que se utiliza como base para el desarrollo de un modelo de negocio integral aplicado en una clínica privada.

Por esta razón surge la necesidad de abordar un estudio de prefactibilidad técnico-económica de una clínica dental en la ciudad de Antofagasta cuyo objetivo principal es entregar una atención de calidad superior a cada uno de los pacientes con un enfoque humano e integral.

La misión de clínica Baltimore es contribuir a elevar el nivel de salud de la población a través de un modelo de negocios innovador, sobre la base de los principios del modelo de atención de salud integral con enfoque familiar y comunitario, fortaleciendo la intersectorialidad, el uso de tecnología de última generación, la calidad de atención con énfasis en la equidad y la inclusión social, además de promover la especialización y el desarrollo de los profesionales acorde a las necesidades de atención dental, con especial énfasis en la región de Antofagasta.

La visión de clínica Baltimore es que toda la población valore su salud bucal y cuente con las oportunidades y condiciones para mantener y disfrutar el más alto nivel de salud posible, ya que una boca sana contribuye positivamente en la calidad de vida de las personas, entregando seguridad y bienestar.

Oportunidad de negocio

El gasto actual en Chile destinado a la salud bucal ha crecido en forma importante en los últimos años pero aún en comparación a los países de la OECD es considerablemente bajo, por lo que existe un gran potencial en la industria odontológica si el país se acerca a los niveles que tienen actualmente la OECD, a modo de ejemplo el promedio de visitas al odontólogo en Chile es de 0,69 veces al año versus el promedio de los países OECD que es de 1,38 veces al año, lo que significaría pasar en términos de visitas a prácticamente el doble. Por otra parte, según la última encuesta de presupuestos familiares el gasto destinado a salud por los hogares chilenos corresponde al 7,6% respecto del gasto total y equivale a un valor promedio de \$84.791 mensuales por hogar, este gasto se complementa con los pagos previsionales por concepto de salud ya sea Isapre o Fonasa realizados por los jefes de hogar junto a los seguros complementarios de salud contratados que cubren gastos médicos en centros privados de salud.

Según indica el departamento de prevención y control de enfermedades del ministerio de salud, las enfermedades bucales son las más comunes de las enfermedades crónicas y son un importante problema de salud pública por su alta prevalencia, impacto en los individuos y en la sociedad y por el costo de su tratamiento.

Debido a estos argumentos se visualiza una clara oportunidad de ingresar al mercado de las clínicas dentales, ya que es un mercado que presenta atractivas tasas de crecimiento en el país, con una penetración aún baja en comparación a otros países, por consiguiente, se proyecta un escenario optimista respecto del crecimiento en la demanda local. Si bien en los

últimos años se ha evidenciado un considerable aumento de centros de atención odontológica, aún la oferta no es capaz de satisfacer por completo la demanda, lo cual se aprecia en las elevadas tasas de ocupación que presentan las clínicas dentales analizadas.

Descripción de la empresa

Clínica Dental Baltimore será un centro de atención odontológica integral ubicado en el sector centro sur de Antofagasta, donde se ofrecerán controles preventivos, tratamientos y atenciones de urgencia de todas las especialidades odontológicas con el objetivo de preservar y mejorar la salud bucal de la población regional. El modelo de negocio de Clínica Dental Baltimore consiste en ofrecer una solución eficiente en el control, tratamiento y prevención de enfermedades bucales a la población, entregando una experiencia superior al paciente, disminuyendo sus miedos, ansiedades e incomodidades propias de la atención odontológica junto a una alta calidad de servicio, a través de profesionales especializados, equipamiento e insumos de última generación, todo esto basado en el Modelo de Atención Integral de Salud con Enfoque Familiar y Comunitario impulsado por el ministerio de salud, con el propósito de generar un punto de inflexión en la forma de enfrentar las patologías dentales transitando hacia una atención preventiva y de calidad.

Administración

La administración estará a cargo de los socios fundadores, sin embargo, uno de ellos asumirá la administración general de la Clínica. Inicialmente esta contará con un equipo compuesto por el Administrador general, jefa de Odontólogos, Community Manager, encargado de compras, recepcionista, secretaria y asistente dental. En la medida que el factor de ocupación aumente, está considerado incorporar una recepcionista y una secretaria además de ampliar

la dotación de asistentes dentales para poder utilizar en forma óptima los 3 box dentales de la clínica.

Tabla 1: Resumen financiero del proyecto

Resumen del proyecto	
Inversión inicial	\$95,043,433
TIR	56%
Tasa de descuento	9,91%
VAN	\$ 411,229,733
Pay back	2,5 años
Periodo de evaluación	5 años

Detalle inversión inicial

La implementación de Clínica Dental Baltimore requiere de una inversión inicial de \$95 millones, que se compone de \$25,7 millones para la habilitación de planta y mobiliario, \$21,9 millones para la habilitación de box dentales y equipos médicos, \$30,5 millones para la puesta en marcha de la empresa y el presupuesto de marketing. El saldo restante de \$16,8 millones corresponde al capital de trabajo inicial que permitirá solventar el déficit durante el primer año de la clínica.

MARCO TEÓRICO

Para entender esta ciencia de la salud y como, hoy en día es una industria de miles de millones de pesos debemos recurrir a la historia para entender su evolución.

La odontología tiene sus orígenes en el año 7000 A.C donde culturas de la edad de piedra de Pakistán en Beluchistán (Indo Cultura) utilizaban taladros de arco con fresas de sílex para eliminar la sustancia dental cariada. Mas adelante, en China en el año 2700 A.C la acupuntura fue utilizada para aliviar el dolor dental. En América para el año 300 A.C los Mayas implantaron piedras semi preciosas tales como el jade en dientes por razones cosméticas y culturales. En el año 400 D.C los Etruscos y Romanos se convirtieron en expertos en odontología restauradora, realizando coronas de oro y trabajos de puentes fijo. Posteriormente en el año 1530 en Alemania se publicó el primer libro dedicado a la odontología, El pequeño libro medico de todas las enfermedades y anomalías de los dientes incluyendo temas como la higiene oral, la extracción dentaria, el tallado del diente y la colocación de empastes de oro. Este libro se convirtió en texto de referencia por más de 200 años. Luego en Francia, el año 1728 el dentista Pierre Fauchard, considerado el padre de la odontología moderna, describe en su libro “Le Chirurgien Dentiste, ou Traité des Dents” un sistema integral para la práctica de la odontología, incluyendo la anatomía básica oral y su función, técnicas operativas y de restauración, y la construcción de la dentadura. Mas tarde en Estados Unidos el año 1790 el dentista Josiah Flagg construye el primer sillón realizado específicamente para pacientes dentales. Unos años después, en 1839 se abre la primera Facultad de Odontología, la Facultad de Cirugía Dental de Baltimore. A esta le siguen otras facultades dentales en Berlín en 1855, Londres en 1858, Paris en 1880, Ginebra en 1881, Estocolmo en 1888 y Viena en 1890. Unos años más tarde se funda la American Society of

Dental Surgeons, la primera sociedad dental y en 1873 Colgate produce por primera vez pasta dental en tarro de manera masiva en Estados Unidos. Mas adelante en 1945 Estados Unidos empieza la era de la fluoración de las aguas en ciudades como Newburgh, New York, Grand Rapids y Michigan añaden fluoruro de sodio a sus redes de suministro público de agua. Posteriormente el 2009 la Federación dental internacional (FDI) publica la primera edición del Atlas de Salud Bucodental y el 2015 publica la segunda edición del Atlas de Salud Bucodental El Desafío de las Enfermedades Bucodentales, Una llamada a la acción global.

La última edición presenta una visión de las principales enfermedades bucodentales, así como de la carga que suponen. Además, expone los nuevos retos a los que se enfrentan los profesionales de la salud bucodental y presenta una amplia gama de acciones que deben ser emprendidas para aliviar la carga de la enfermedad bucodental. Todo con el objetivo de crear conciencia en la población y las autoridades acerca de lo que supone la carga de la patología bucodental en la vida de las personas. Para esto se requiere un cambio de paradigma desde el modelo curativo predominante en la actualidad, enfocado en los servicios clínicos individuales del paciente, hacía un modelo de intervenciones preventivas a nivel poblacional. Este cambio requiere de esfuerzos de todos los actores implicados en la salud bucodental y también nuevas formas colaborativas, dentro y fuera del sector salud.

Situación de la salud bucal en Chile

Según indica el departamento de prevención y control de enfermedades del ministerio de salud, las enfermedades bucales son las más comunes de las enfermedades crónicas y son un importante problema de salud pública por su alta prevalencia, impacto en la vida de las personas y finalmente por el alto costo de su tratamiento.

Las patologías bucales más prevalentes en el mundo, así como en nuestro país, son la carie dental, las enfermedades gingivales, periodontales y las anomalías dentomaxilares. Estas se inician desde los primeros años de vida y presentan un incremento con la edad.

Prevalencia y severidad de la patología bucal en Chile

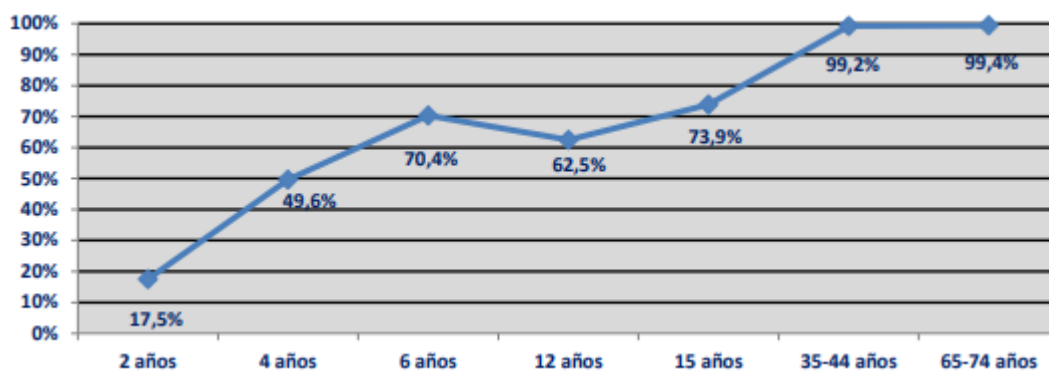
Las encuestas han mostrado que se han producido importantes cambios en la salud bucal de la población, como resultado de las modificaciones en las tendencias de la morbilidad y de las nuevas técnicas terapéuticas, así como de los cambios en la estructura de la población, Sin embargo, al interior del país hay diferencias importantes en términos de prevalencia, tanto entre regiones y ciudades, como entre los diferentes niveles socioeconómicos.

Para la vigilancia de la patología bucal la OMS propone las siguientes edades: 5 o 6 años, 12 años (edad de vigilancia internacional de caries), 15 años, 35 a 44 años y 65 a 74 años.

Caries dental

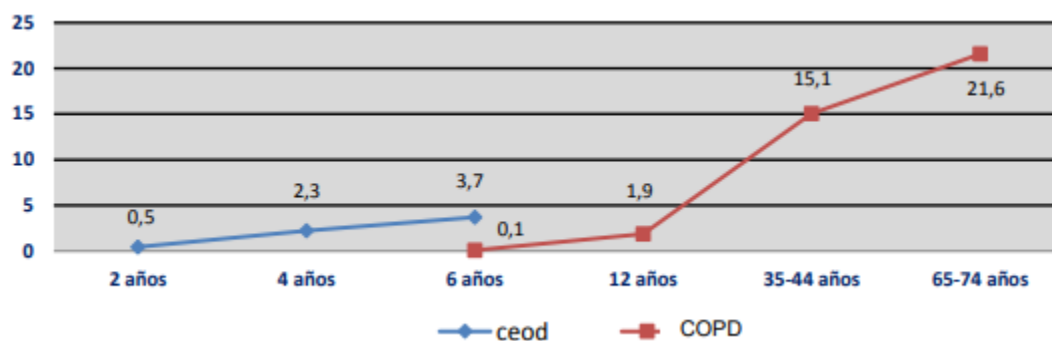
La caries dental se considera dentro del grupo de enfermedades crónicas que son complejas o multifactoriales desde una perspectiva de causalidad, de manera similar a otras enfermedades como cáncer, diabetes o enfermedades cardiacas. Esta enfermedad se manifiesta con lesiones cariosas en los dientes, las que son reversibles antes que se produzca cavitación.

Gráfico 1: Prevalencia de caries, según edad. Chile 2007-2010



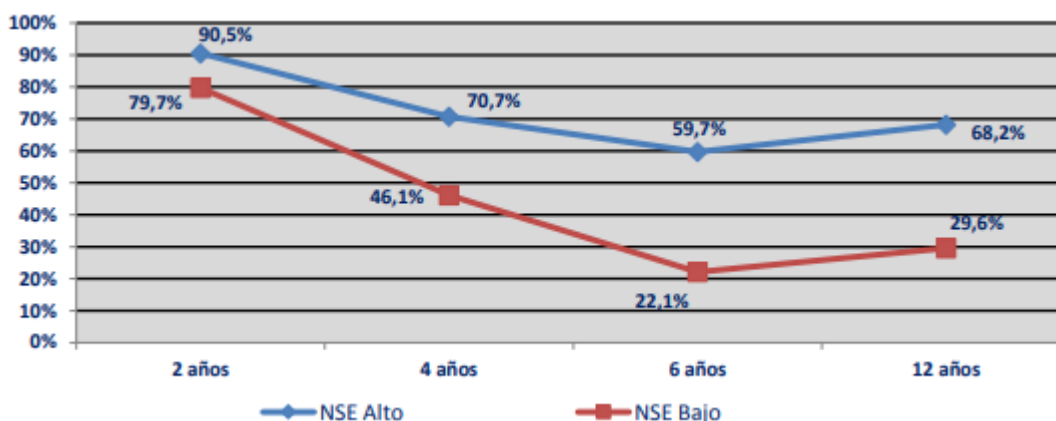
Fuente: Estudio nacional, departamento salud bucal, Ministerio de Salud, 2010.

Gráfico 2: Daño por caries (índice ceod y COPD), según edad. Chile 2007-2010



Fuente: Estudio nacional, departamento salud bucal, Ministerio de Salud, 2010.

Gráfico 3: Prevalencia de población libre de caries, según edad y nivel socioeconómico. Chile
2007- 2010



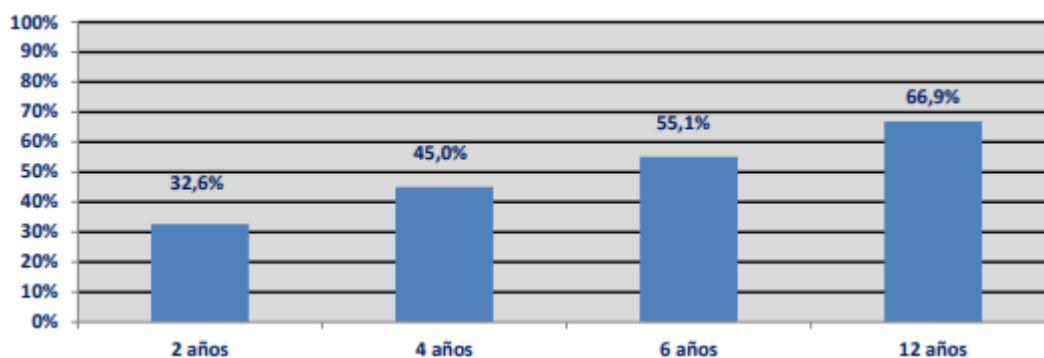
Fuente: Estudio nacional, departamento salud bucal, Ministerio de Salud, 2010.

Enfermedad gingival

La gingivitis es la inflamación de las encías cuya causa principal es la placa bacteriana.

Según los estudios nacionales, la prevalencia de gingivitis en niños y adolescentes es de 32,6% a los 2 años, aumentando sostenidamente hasta un 66,9% a los 12 años. Según sexo, en la prevalencia de salud gingival de los adolescentes de 12 años se observa que la población femenina sana es de un 37,5% y la población masculina, sólo de un 28,4%, esta diferencia es estadísticamente significativa.

Gráfico 4: Prevalencia de gingivitis en niños y adolescentes, según edad. Chile 2007-2010



Fuente: Estudio nacional, departamento salud bucal, Ministerio de Salud, 2010.

Enfermedad periodontal

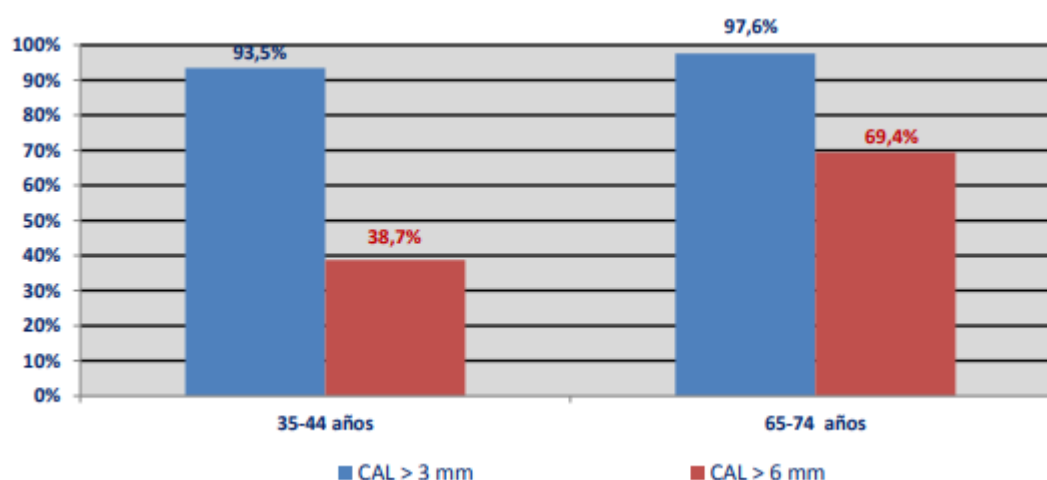
La enfermedad periodontal es una enfermedad infecciosa cuyas características clínicas incluyen la pérdida de inserción, pérdida de hueso alveolar, sacos periodontales y la inflamación gingival, todo lo cual sin el tratamiento adecuado puede finalmente conducir a la pérdida de piezas dentales.

Esta enfermedad comienza a manifestarse desde la adolescencia mostrando su máxima expresión en la edad adulta. El indicador más aceptado para medir enfermedad periodontal es la pérdida de inserción clínica.

Según los resultados de un estudio nacional realizado en la población se observa una alta prevalencia de individuos con pérdida de inserción clínica mayor a 3 mm, en al menos uno de los dientes examinados. La prevalencia de pérdida de inserción clínica >4mm, en el grupo de menor edad fue de un 93,45% y de un 97,58% en el grupo etario mayor. Cuando el umbral de pérdida de inserción clínica es > 7mm, la prevalencia en los sujetos de 35 a 44 años fue de un 38,65% y de un 69,35% en los de 65-74 años. Los indicadores de riesgo para una

pérdida de inserción clínica > 7mm, fueron presentar una mayor edad, sexo masculino, bajo nivel educacional (<12 años) y ser fumador. [Morales, A., Jara, G., y Werlinger, F. (2020). *Sinopsis de la situación de salud oral en Chile. International Journal of interdisciplinary Dentistry* , 13(2), 88.94]

Gráfico 5: Prevalencia de enfermedad periodontal en población adulta, según edad. Chile 2010



Fuente: Estudio nacional, departamento salud bucal, Ministerio de Salud, 2010.

Anomalías Dentomaxilares

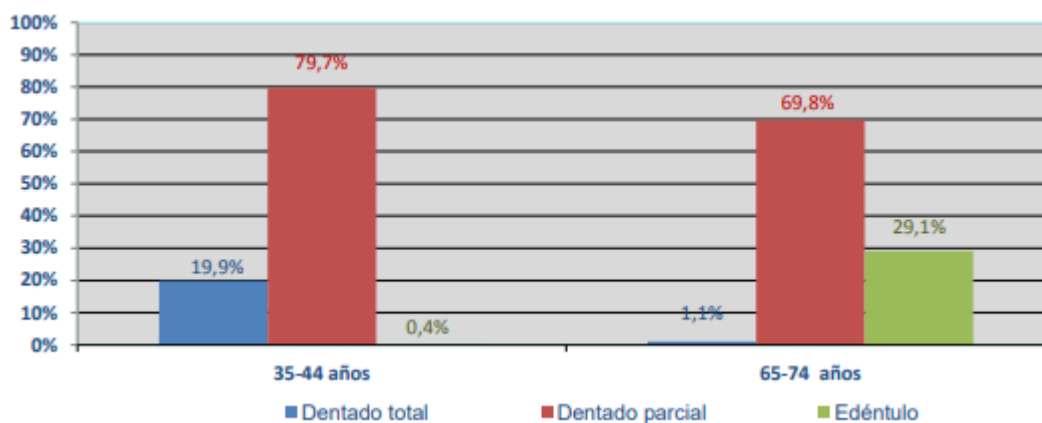
Es la alteración o pérdida de la normalidad anatómica y/o funcional que afecta la relación armónica dentomaxilar y/o esquelética de la cavidad bucal.

Entre los factores de riesgo asociados a anomalías dentomaxilares (ADM), se señalan la herencia genética, falta de crecimiento de uno o ambos maxilares, anomalías de número y tamaño de dientes, pérdida prematura de dientes temporales, caries interproximal y malos hábitos tanto de succión como de respiración bucal.

Desdentamiento

Las principales causas de las pérdidas de dientes son la carie dental y la enfermedad periodontal, siendo más relevante la carie dental, especialmente en personas más jóvenes. En el grupo de adultos de 35-44 años un 20% conserva su dentadura completa, mientras que este porcentaje baja a un 1% en adultos de 65-74 años. La población de 35-44 años tiene un promedio de 6,5 dientes perdidos mientras en la población de 65-74 años este promedio es de 15,8. [Arteaga O, Urzúa I, Espinoza I, Muñoz A, Mendoza C. Prevalencia de caries y perdida de dientes en población de 65 a 74 años en Chile Rev. Clin. Periodoncia implantol. Rehabíl. Oral 2009]

Gráfico 6: Pérdida de dientes en adultos, según edad. Chile 2010



Fuente: Estudio nacional, departamento salud bucal, Ministerio de Salud, 2010.

Factores de riesgo patologías bucales

Algunos factores de riesgo de las patologías bucales son comunes a los de las patologías crónicas siendo determinante el nivel socioeconómico, en desmedro de los niveles más bajos. Se observan importantes inequidades en salud bucal, existiendo un importante desafío para disminuir la brecha existente entre niveles socioeconómicos.

La alimentación rica en azúcares refinados es un factor asociado a la caries dental y el tabaco se asocia fuertemente a la enfermedad periodontal. Otro factor relevante es la higiene bucal y la técnica de cepillado, por lo tanto, es muy importante trabajar estos hábitos a temprana edad.

CAPITULO I

1. DIAGNOSTICO

1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Los desafíos asociados con un rápido crecimiento de la población mundial, sobre todo en países de rentas medias, se ven agravados por el aumento de la exposición a factores comunes de riesgo de enfermedades no transmisibles, y conducen a incrementar las presiones sobre los ya frágiles sistemas sanitarios. A pesar de los progresos y avances en algunos países, el estado de la salud bucodental en el mundo todavía se caracteriza por el abandono, la baja priorización y por respuestas inadecuadas de los gobiernos y los sistemas de salud tanto públicos como privados.

Incluso en los países de renta alta, grandes segmentos de población tienen un acceso limitado a los cuidados bucodentales, de modo que gran parte de la carga de enfermedad bucodental permanece sin tratamiento. Por otra parte, hay una escasez de datos de calidad a nivel

nacional sobre la prevalencia de las enfermedades bucodentales, especialmente en países de renta baja y media, lo que condiciona la capacidad de poner en práctica la planificación de la salud dental y el desarrollo de programas preventivos y curativos apropiados.

Las enfermedades no transmisibles (ENT) son la principal causa de muerte y de discapacidad, responsables de más de dos terceras partes de todas las muertes a nivel mundial, el 80 por ciento de las cuales se producen en países de renta baja y media. Las enfermedades bucodentales son importantes ENT, particularmente la caries dental sin tratar es el proceso prevenible más prevalente y el cáncer oral se sitúa entre los 10 cánceres más comunes.

Ahora es tiempo que los gobiernos y profesionales del área respondan a la crisis global de la salud bucodental y actúen para reducir la carga de enfermedades bucodentales, a través de la implementación de políticas y estrategias basadas en la evidencia. Los impulsos actuales en la prevención y control de enfermedades no transmisibles ofrecen una oportunidad única para la integración de medidas que mejoren la salud bucodental y la salud general de la población.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general

Determinar la factibilidad técnico-económica para la implementación de una clínica dental en la ciudad de Antofagasta y estudiar un modelo de negocio integral en la atención de enfermedades bucodentales.

1.2.2 Objetivos específicos

- Establecer una base teórica robusta cuantitativa y cualitativa que permita avanzar en la implementación de la clínica por medio de un plan de ejecución.
- Elaborar una propuesta de innovación en el modelo de negocio tradicional de la industria que genere una ventaja competitiva.
- Analizar en detalle los factores económicos y financieros del proyecto con el fin de establecer la factibilidad de inversión y definir una propuesta para futuros inversionistas.

1.3 METODOLOGÍA

Para el desarrollo de este estudio se comenzará con la recopilación previa de antecedentes, lo que contempla el estado del arte y un análisis de las tendencias, actores relevantes a nivel nacional e internacional, levantamiento de información técnica, marcos reguladores legales, entre otros. Posterior a eso, se estudiará la industria y su crecimientos a nivel mundial y nacional, se levantará información sobre la competencia directa, analizando sus servicios, estrategia de precios e infraestructura. A su vez, se realizará un estudio de mercado, por medio de una encuesta para analizar y determinar los gustos y preferencias de los habitantes

de Antofagasta. Una vez que se tengan todos los antecedentes recopilados se analizará la industria a través del modelo de Porter y se estimará el tamaño del mercado en base a los datos disponibles, acotando su alcance a la ciudad de Antofagasta.

Una vez caracterizada la industria y el mercado, con los datos fundamentales de crecimiento potencial y tamaño de mercado, se desarrollará el plan de marketing, el cual tendrá dos niveles de análisis, el primero más táctico, analizando la segmentación, el target y el posicionamiento y el segundo a un nivel más operativo, en el cual se determinará la estrategia de precio, servicio, promoción y distribución. Ya con la definición de los servicios, se realizará el plan de operaciones e implementación, que incluirá análisis de capacidad, definición de layout y el flujo de operaciones, finalmente se elabora el plan financiero del negocio, determinando la inversión, tasa de descuento, valor actual neto, tasa interna de retorno y período de recuperación de la inversión, información con la cual se presentará un plan de financiamiento para ver cómo se captarán los fondos necesarios.

1.4 ANTECEDENTES GENERALES

Clínica Dental Baltimore será un centro de atención odontológico integral ubicado en el sector sur de Antofagasta, donde se ofrecerán controles preventivos, charlas educativas para padres y niños, tratamientos de alta complejidad en todas las especialidades y atenciones de urgencia. La Clínica adoptará al comienzo una estrategia de precios medio-alta con un valor inferior al arancel definido por el colegio de dentistas de Chile en un 50% durante los primero 6 meses. Para luego establecer una estrategia de precios alta, en un 40% superior a los aranceles definidos por el colegio de dentistas de Chile. Respecto a los medios de pago se ofrecerán diversas alternativas para el pago de los tratamientos con plazos de hasta 24 cuotas con tarjeta de crédito y 12 cuotas con cheques. Los horarios de atención serán de

lunes a viernes desde las 9:00 a 13:00 y de 15:00 a 20:00 horas y sábados de 09:00 a 14:00 horas.

Las especialidades que ofrecerá la clínica son las siguientes:

Odontología general

Odontopediatría

Implantología

Periodoncia

Rehabilitación oral

Ortodoncia

Rayos X

Sedación

Cirugía

1.5 MAGNITUD DEL PROYECTO

En la región de Antofagasta existen decenas de clínicas dentales dedicadas a la prestación de servicios odontológicos, tanto en clínicas dentales como consultas privadas y redes atención pública.

Por otro lado, la realidad local de la odontología muestra que existe una gran cantidad de profesionales egresados cada año lo que genera en principio una sobre oferta en el mercado, sin embargo, a nivel de especialidades odontológica se observa una falta de profesionales para realizar tratamientos de especialidad más complejos. además, la mayoría de los centros

se enfoca principalmente en una estrategia de precios bajos mezclado con fuertes campañas promocionales lo cual abre una posibilidad para competir en base a la calidad del servicio y una experiencia superior de atención dental.

En este contexto son pocas las clínicas y consultas privadas que aprovechan al máximo las últimas tecnologías en el tratamiento de enfermedades y patologías bucodentales que van en directa mejora en la experiencia del paciente y la satisfacción por el servicio.

La clínica dental Baltimore tendrá como objetivo principal alcanzar una tasa de ocupación de al menos un 80 % en el primer año respecto de la capacidad total. Por lo tanto, la magnitud de este proyecto implica abarcar a todas aquellas personas de la región con el perfil definido en el plan de marketing y que presenten una demanda por atención dental oportuna y de calidad.

1.6 IMPACTO

Este proyecto tiene como fin principal entregar una atención integral de calidad centrada en el bienestar del paciente y su salud dental, por lo tanto, la contribución no solo es hacia la persona sino hacia una comunidad que presenta serios problemas en patologías bucodentales afectando varios ámbitos de la vida personal y laboral del ser humano. Es así como este proyecto busca ser un aporte real a la salud dental de las personas y también al bienestar físico y emocional de niños y adultos que tienen prevalencia en algunas de las enfermedades dentales más graves, lo que genera un impacto negativo en el bienestar y la manera de sociabilizar en el día a día. Esto se enmarca en los impactos exógenos del proyecto y su aporte al desarrollo de la salud.

Al ser un actor nuevo en la región, adicionalmente se tiene el objetivo de promover mejores condiciones y una relación sostenible en el largo plazo con las personas que trabajan en la clínica.

1.7 JUSTIFICACIÓN

La demanda de servicios odontológicos ha aumentado continuamente en Chile, esto debido a la mayor conciencia que ha tomado la población sumado a la gran cantidad de información disponible en internet sobre la salud bucal, además de un incremento por el consumo de servicios estéticos y el cuidado de imagen personal.

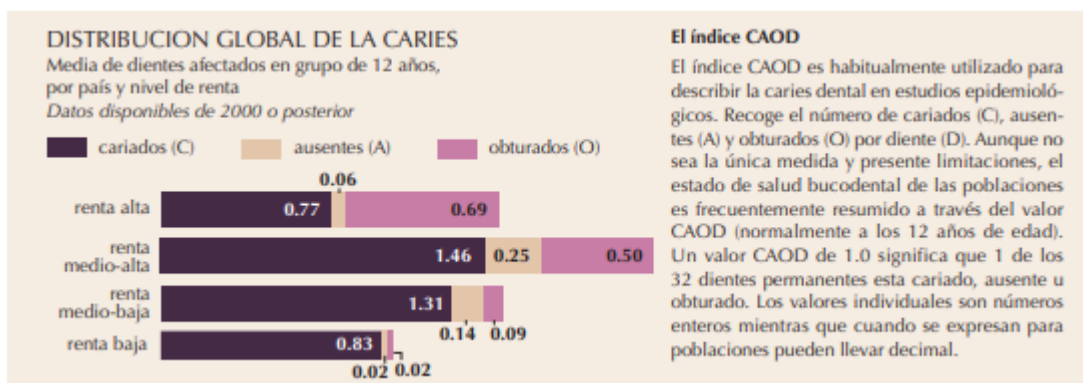
De acuerdo con los resultados de la última encuesta nacional de salud realizada por el ministerio de salud durante los años 2016 – 2017 el 46,2% de la población tiene una muy buena percepción de su salud bucal mientras que el 40,2% tiene una percepción regular y el 13,% restante tiene una percepción muy mala de su salud dental, por lo tanto, se puede interpretar como una oportunidad de crecimiento en la industria debido a la gran cantidad de personas con problemas dentales. Cabe señalar que existe una gran desigualdad respecto a la cobertura recibida dependiendo de los años de estudios cursados, así el 61,3% de las personas con más de 12 años de estudio dice tener una muy buena salud dental. Por lo tanto, representa un problema para las autoridades de gobierno el aumentar las coberturas y la cantidad de profesionales en los centros de salud públicos ya que según Natalia Cabrera Salzmán cirujano Dentista y magister en Salud Pública expresa que el sistema público presenta un déficit de 38,37% en capital humano. Ahora es importante analizar la frecuencia con que las personas visitan al odontólogo ya que de esta forma habrá claridad sobre el mercado potencial y las tasas de ocupación.

El 45% de la población visitó al dentista por última vez hace un año o menos, el 52,8% lo visitó hace más de un año por última vez y el 2,2% nunca ha visitado al dentista. Se observan leves diferencias estadísticas según el sexo, donde la mujer supera al hombre respecto de las visitas en el último año, lo que representa una mayor habitualidad en la concurrencia a los centros médicos y consultas particulares. Y por lo tanto representa un foco en el cual se debe basar las políticas de posicionamiento en el mercado en cual operará la clínica.

considerando que el tamaño del mercado de odontólogos en Chile medido por la facturación de la industria odontológica que incluye a los odontólogos en forma particular y los centros de atención odontológica creció entre el 2005 y el 2010 un 45%, y la tasa de crecimiento de esta industria en los últimos 10 años ha sido en promedio de un 7,5% anual. Esta información es entregada por el Servicio de Impuestos Internos entre los años 2005 y 2014. El tamaño de la industria de servicios odontológicos ha crecido de una facturación anual en Chile el 2005 de UF 4,5 millones a UF 8,7 millones el 2014, mientras que específicamente para la región metropolitana ha crecido de una facturación anual de UF 3,2 millones a UF 4.9 millones.

Un factor muy relevante en el análisis de esta industria es la presencia de caries cavitadas en ambos maxilares dentro de la población. Según la Federación dental internacional, la caries dental es la enfermedad crónica más extendida en el mundo y constituye un reto importante en salud pública. Es la enfermedad más frecuente de la infancia, pero afecta a todas las edades a lo largo de la vida. Los datos muestran que la caries no tratada en dientes permanentes tiene una prevalencia global (promediando todas las edades) del 40% y representa la condición más frecuente de los 291 procesos analizados en el Estudio Internacional sobre la carga de las enfermedades.

Figura 1: Distribución global de la caries por nivel de renta.



Fuente: Federación dental internacional

Por esta razón es fundamental comprender el origen de estas enfermedades y mirar este desafío de mejorar la salud bucal de las personas de manera integral, por lo cual, el eslogan de la clínica será “Dientes sanos, vida sana”.

Una dentición sana y funcional es importante en todas las fases de la vida, al permitir funciones esenciales humanas tales como el habla, la sonrisa, la socialización o el comer. Los dientes ayudan a dar a la cara su forma individual. La dentición normal incluye 20 dientes primarios los cuales serán reemplazados por 32 dientes permanentes. La erupción dentaria empieza cuando el bebé tiene entre 6-10 meses de vida y suele iniciarse por los incisivos inferiores. A la edad de 2 años y medio toda la dentición primaria se ha completado. Los dientes primarios sanos permiten mantener el espacio para sus sucesores permanentes que se están desarrollando en el hueso subyacente. La pérdida prematura de los dientes primarios, por caries o traumatismo, muchas veces origina una pérdida de espacio para los sucesores y puede llevar a multitud de problemas en la dentición permanente durante toda la vida. De ahí nace nuestra visión de ofrecer una atención preventiva a la mayor cantidad de niños que sea

posible, dando herramientas a través de la educación como técnicas de cepillado y buenos hábitos alimenticios que los padres deben poner en práctica como la reducción de azúcar en la dieta de los menores.

1.8 ANALISIS ESTRATEGICO

1.8.1 Análisis de la industria

La industria en la cual funcionará la clínica es la salud bucal, la cual se encuentra dividida en dos áreas. Primero los centros de atención odontológica y segundo los odontólogos independientes. Esta última, es el modelo tradicional más antiguo para satisfacer la demanda de salud bucal, en la cual los pacientes reciben los servicios de un profesional en particular acotado a la especialidad que este posee.

El otro modelo para satisfacer la demanda de salud bucal, es la de centros de atención odontológica, en donde en un mismo lugar, se pueden entregar amplios y diferentes servicios asociados a la odontología, a través de diferentes especialistas y una infraestructura acondicionada para tratamientos de mayor complejidad; esta es una atención integral al paciente, la cual adicionalmente puede entregar mejores condiciones comerciales a los pacientes, ya sea a través de convenios con empresas y diversas formas de pago.

Puesto que la Clínica Dental estará ubicada en la región de Antofagasta, específicamente en el sector sur de la ciudad, se analizará con mayor detalle esta región, en donde la industria de la salud bucal, el año 2019 generó ventas por un total de US 86 millones.

Tabla 2: Estimación de ingresos industria odontológica en Chile

Metodo 1. considerando ingresos promedio por odontologo	
Total dentistas en Chile	23534
Ingresos anuales promedio	\$ 19,986,000
Ingresos producidos por Dentistas	\$ 470,350,524,000
Ingresos de la industria dental	\$ 705,525,786,000
Total ingresos de la industria de Salud Dental	\$ 1,175,876,310,000
Industria de la salud dental privada (54%)	\$ 634,973,207,400
Metodo 2. considerando el gasto dental por hogar en Chile	
Ingreso familiar promedio en Chile	\$ 710,000
% del gasto familiar en salud dental	15%
Gasto por hogar en salud dental	\$ 108,000
Cantidad de familias en Chile	5680696
Total ingresos de la industria de Salud Dental	\$ 613,515,168,000
Industria de la salud dental privada (54%)	\$ 331,298,190,720
Metodo 3. considerando la tasa de sillones por odontologo	
Total dentistas en Chile	23534
Cantidad de sillones dentales en Chile	10771
Ingreso promedio por sillón dental	\$ 138,000
Total ingresos de la industria de Salud Dental	\$ 1,486,398,000
Industria de la salud dental privada (54%)	\$ 802,654,920

De acuerdo con el reglamento de certificación de las especialidades de los prestadores individuales de salud y de las entidades que las otorgan, las especialidades odontológicas primarias y derivadas (subespecialidades) reconocidas son las siguientes: 1. Cirugía y traumatología buco maxilofacial. 2. Cirugía Bucal 3. Endodoncia. 4. Imagenología oral y maxilofacial. 5. Implantología buco maxilofacial. 6. Odontología legal. 7. Odontopediatría. 8. Ortodoncia y ortopedia dento maxilofacial. 9. Patología oral. 10. Periodoncia. 11. Rehabilitación oral. 12. Salud pública. 13. Somato-Prótesis. 14. Trastornos temporomandibulares y dolor orofacial.

Respecto a la industria local las consultas de salud odontológica en APS (atención primaria de salud) y especialidades según el último reporte serie REM-A9 del ministerio de salud para la comuna de Antofagasta.

Tabla 3: Consultas dentales atención primaria de salud en Antofagasta

NIVEL - ACTIVIDAD		TOTAL	Según grupos de edad o de riesgo											Según Sexo		60 años (incluido en grupo de 20-64 años)
			2 años	3 años	4 años	5 años	6 años	12 años	Resto <15 años	15-19 años	20-64 años	65 y más años	Embarazadas	Hombres	Mujeres	
ODONTOLÓGICA GENERAL	PRIMERAS CONSULTAS	30.105	1.7	1.273	1.574	1.43	3.268	2.884	6.583	1.375	6.481	1.102	2.435	12.646	17.459	96
	CONSULTAS REPETIDAS	37.705	31.5	55.9	1.272	1.122	2.807	2.318	7.027	1.767	12.698	3.101	4.719	13.251	24.454	86

Fuente: Reportes REM, Ministerio de Salud

Algunas actividades de atención Odontológica durante el año 2017, realizadas en establecimientos no pertenecientes al sistema nacional de servicios de salud según el departamento de estadísticas e información de salud (DEIS) son las siguientes:

Tabla 4: Actividades de atención odontológica por edad en centros privados de Antofagasta

Antofagasta												
Actividades	Total	Por Grupo de Edad								Por Sexo		
		Menor de 10 Años	10-14 Años	15-19 Años	20-24 Años	25-39 Años	40-54 Años	55-64 Años	65 y + Años	Hom bres	Muj eres	
Antofagasta												
CONSULTAS Y ALTAS												
Primeras Consultas (año)-Odontología	2117	313	149	152	320	519	315	255	94	1118	999	

General											
Primeras Consultas (año)- Odontología Especialidades	889	213	89	53	97	172	77	121	67	509	380
Consultas de Urgencia	667	78	51	63	77	140	129	77	52	364	303
Altas Odontológicas	434	38	36	57	65	103	78	37	20	226	208
ACTIVIDADES PREVENTIVAS (TODAS)	5493	1575	1016	484	553	779	410	434	242	2984	2509
ACTIVIDADES RECUPERATIVAS											
3.1 TRATAMIENTOS	22202	1997	952	1212	2077	6097	3454	4628	1371	0	0
Exodoncia (Temporales+ Permanentes)	937	146	78	75	106	171	178	116	67	0	0
Obturaciones Amalgama	758	16	0	2	74	583	82	0	0	0	0
Obturaciones Composite	6069	840	272	405	628	1417	859	1303	0	0	0
Obturaciones Vidrio Ionómero	834	142	81	74	88	145	147	64	25	0	0
Coronas Metálicas, Composite o Reconstitución de Composite	216	9	1	5	13	43	49	64	32	0	0
Destartraje Sub Gingival	4396	406	53	103	324	1772	591	1058	89	0	0
Pulido Radicular	4991	11	221	301	516	1257	961	1232	492	0	0
Desinfección Bucal Total	1128	281	142	51	45	127	149	206	127	0	0
Urgencia por Absceso Submucoso, Subperiostico u Otro/ o Flegmón Orocervical de Origen Odontogénico	74	7	10	5	19	12	15	4	2	0	0
Urgencia Actividades	544	76	54	64	66	80	86	69	49	0	0
Tratamiento GUNA	11	0	0	0	2	8	1	0	0	0	0
complicación Post-Exodoncia	7	0	0	0	1	4	0	1	1	0	0
Tratamiento Pericoronaritis	44	0	0	12	25	7	0	0	0	0	0
Tratamiento Pulpitis	82	15	3	6	6	20	8	18	6	0	0
Urgencia con Obturación Definitiva	177	21	14	17	15	41	52	13	4	0	0
Tratamiento Traumatismos Dento Alveolares	8	5	2	0	0	1	0	0	0	0	0
Tratamiento de Endodoncia	1135	22	20	90	135	382	176	0	0	0	0
Prótesis Removible(acrítica o metálica)	791	0	1	2	14	27	100	275	372	0	0
ACTIVIDADES APOYO DIAGNÓSTICO											
RX Intraorales (Retro alveolares, Bite Wing y Oclusales)											

Fuente: Departamento de estadísticas e información de salud, Ministerio de Salud

A continuación, se analiza en detalle la industria odontológica, a través del modelo de Michael Porter:

- 1) Barreras de Entrada: Se determina un nivel medio-alto de barreras de entrada a la industria, lo que significa un gran atractivo para competir, ya que la principal barrera de entrada corresponde a la inversión en infraestructura y equipos necesarios para la operación del centro odontológico. La infraestructura puede ser una oficina comercial desde 100m² la cual requiere de transformaciones internas para generar el layout del centro odontológico; y los equipos requeridos, principalmente sillones dentales y equipos de rayos X, los cuales son bastante estándar dentro de la industria, con diferencias mayormente en la calidad de los equipos. Es requerido cierto conocimiento especializado en odontología para tomar algunas de las decisiones de inversión en equipos y materiales. Por otro lado, la operación de una clínica odontológica tiene una estructura de costos con un alto porcentaje de costos variables, por lo tanto, no existen mayores economías de escala.
- 2) Barreras de Salida: Se consideran barreras de nivel medio-alto para salir de la industria, lo que significa un atractivo bajo para los potenciales competidores, debido a que en caso de requerir la salida, existe un impacto negativo en el valor de los activos del centro odontológico, especialmente los correspondientes a equipamiento, los cuales tienen un alto grado de especialización, exclusivamente para la industria odontológica, por lo tanto el valor de liquidación de los mismos se podría ver deteriorado ya que no existe un mercado secundario potente de equipos e insumos

odontológicos. Adicional a lo anterior, no existen otros factores que puedan afectar de forma importante la decisión de salida del negocio.

3) Poder de los Consumidores: Existe un nivel medio-bajo en el poder de los compradores, lo que disminuye el atractivo de la industria. Los compradores corresponden a los pacientes del centro odontológico, los cuales tienen una alta sensibilidad al valor de las prestaciones, específicamente al valor recibido versus el costo pagado, normalmente se realizan presupuestos de forma gratuita a los pacientes, lo que representa un bajo costo de cambio a otro centro de atención odontológica para procedimientos generales, en el caso de procedimientos más complejos es probable que se requiera el término del tratamiento en el mismo centro odontológico, pero posteriormente el consumidor tendrá la facilidad para cambiar de centro odontológico para una futura atención. Por otro lado, existe una importante atomización de los ingresos por paciente, generando como ventaja una muy baja dependencia de pacientes específicos, y de esta manera se compensa en parte el poder de los compradores.

4) Poder de los Proveedores: Se determina un bajo poder de los proveedores, lo que implica un alto atractivo para la industria, ya que dado el modelo de negocio del centro de atención odontológica, el principal proveedor de servicios son los propios odontólogos, y según estadísticas a nivel la nacional, existe una alta disponibilidad de profesionales para trabajar en el sector privado de la salud bucal, por lo tanto, el acceso a la contratación de odontólogos de calidad no es considerado como un factor de dificultad para la operación de una clínica. Adicionalmente, respecto a proveedores

requeridos para la compra de insumos dentales, existe una amplia oferta y baja concentración de los proveedores, con los cuales se podría negociar condiciones comerciales acordes a la cantidad de insumos requeridos.

- 5) Sustitutos: El nivel de sustitutos es bajo, lo que mantiene un gran atractivo para la industria, ya que para los centros de atención odontológica los sustitutos son los odontólogos que atienden de forma independiente, sin embargo, a pesar de tener un crecimiento menor a los centros de atención odontológica durante el último tiempo, el año 2014 generaron el 51% de las ventas totales de la industria, por lo tanto, siguen siendo actores muy relevantes. Los factores motivadores y de generación de valor de los sustitutos difieren de los centros odontológicos, ya que los primeros apelan a factores de confianza personal y de relación con el consumidor, mientras que los centros odontológicos ofrecen otros factores generadores de valor que los sustitutos generalmente no pueden entregar al consumidor, como son mayor tecnología, amplia disponibilidad de especialidades (servicio integral), convenios de precios y facilidades de pago, por lo tanto, se determina que la propensión de cambio del consumidor que actualmente se atiende en un centro odontológico al sustituto es baja.
- 6) Rivalidad Competitiva: Existe un nivel medio-alto de competencia, lo que genera un atractivo menor para la industria, ya que no se identifican actores dominantes en el mercado que tengan una influencia importante respecto a las condiciones del mercado como el precio, sin embargo, existe una probabilidad de generar una guerra de precios entre competidores que afecte al mercado y disminuya el nivel de renta de cada uno.

De este análisis de la industria dental se concluye que en particular los centros de atención odontológicos en la ciudad de Antofagasta representan una gran oportunidad para la apertura de una nueva clínica dental.

1.8.2 Análisis de la competencia

Dentro de los servicios ofrecidos por la competencia se han identificado una serie de especialidades que permiten entregar una atención integral y son las siguientes:

- Odontología general
- Odontopediatría
- Implantología
- Periodoncia
- Rehabilitación oral
- Ortodoncia
- Sedación
- Rayos X

Cabe destacar que el servicio de sedación consciente con óxido nitroso permite a aquellos pacientes con temores al dentista realizar todos los procedimientos necesarios con esta técnica. Así el paciente se mantiene consciente durante todo el procedimiento, pero en un estado de relajación absoluta. Además, permite al paciente reintegrarse inmediatamente a sus labores y que haceres. Este servicio se considera fundamental en la clínica ya que ofrece una experiencia amigable y reduce drásticamente el temor que produce en algunas personas acudir a un centro dental.

1.8.3 Competidores de Clínica Dental

Los principales competidores de la clínica dental Baltimore son los siguientes:

Clínica Uno Salud Dental

Clínica Barcelona

Clínica Bupa Antofagasta

Clínica centenario

La siguiente matriz grafica la posición competitiva de los actores identificados anteriormente en base al criterio de precio calidad:

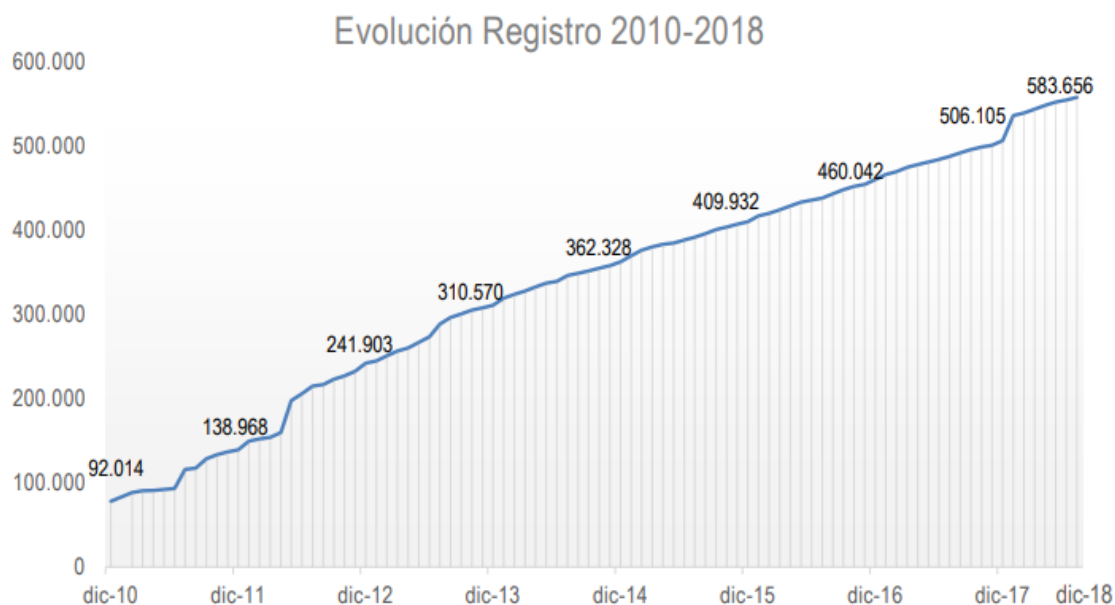
Figura 2: Matriz de posición competitiva de la industria dental en Antofagasta



Fuente: Elaboración propia

Se ha definido como competencia directa tanto las clínicas dentales como las consultas privadas, en base a lo anterior se detalla el total de inscripciones en el registro nacional de prestadores individuales de Salud, agrupados por “habilitación legal” según el Decreto Supremo N°16 de 2007 del Ministerio de Salud, que aprueba el Reglamento sobre los registros relativos a los prestadores individuales de salud.

Gráfico 7: Evolución del registro nacional de prestadores individuales de salud



Fuente: Unidad de Registro, Intendencia de Prestadores de Salud.

Para la proyección de ventas y la estimación del tamaño del mercado odontológico nacional y regional se obtuvo de la información proporcionada por la Superintendencia de Salud, en la cual detalla la cantidad de cirujanos dentistas registrados a nivel nacional y el porcentaje respecto a la totalidad de profesionales de la salud en Chile.

Tabla 5: Registro nacional de Inscripción profesionales de la Salud

Habilitación Legal	N° de registros	% del total
Médicos Cirujanos	49.327	8,45%
Cirujanos Dentistas	23.534	4,03%
Enfermeros	53.762	9,21%
Matrones	13.723	2,35%
Enfermeros Matrones	3.171	0,54%
Tecnólogos Médicos	14.792	2,53%
Psicólogos	58.122	9,96%
Kinesiólogos	28.815	4,94%
Farmacéuticos y Químico Farmacéuticos	9.943	1,70%
Bioquímicos	3.036	0,52%
Nutricionistas	16.227	2,78%
Fonoaudiólogos	12.554	2,15%
Terapeutas Ocupacionales	6.381	1,09%
Total	293.387	50,27%

Fuente: Unidad de Registro, Superintendencia de Prestadores de Salud.

1.8.4 Análisis de Precios

Para el estudio de precios basado en los competidores directos identificados en la tabla anterior se determinó una prestación promedio realizada por cada competidor, la cual consiste en una higiene y una obturación de carie, junto con el servicio de sedación consciente en el caso que se ofrezca dicho servicio. Es base a este cuadro se estableció el valor promedio para cada uno y se analizó su estrategia de precios, dentro de los cuales están los bajos, medios y altos.

Tabla 6: Estrategia de precios de los competidores directos

Nombre	Destartraje	Caries	Anestesia	Estrategia de precio
Uno salud dental	\$ 38,400	\$ 33,600	\$ 72,000	BAJA
Clinica Bupa Antofagasta	\$ 88,800	\$ 72,000	\$ 110,400	ALTA
Clinica Barcelona	\$ 51,600	\$ 72,000	\$ 101,000	ALTA
Clinica Centenario	\$ 58,172	\$ 50,000	\$ 80,000	MEDIA

Fuente: Elaboración propia

Los competidores clasificados en una estrategia de precios bajos pueden llegar a tener precios en sus prestaciones promedio por casi la mitad del precio que los competidores con estrategia de precio alto, quienes apuntan a distintos segmentos de pacientes. En el caso de Uno Salud tiene una alta rotación de pacientes, los cuales buscan en su mayoría satisfacer necesidades básicas, como por ejemplo obturaciones de carie, higienes y blanqueamientos dentales, los que no tienen mayor complejidad. Para llegar a su público objetivo utiliza medios masivos de venta online como redes sociales y páginas de descuento, ya que este segmento presenta dificultades para costear los tratamientos dental por su alto costo económico.

Para el caso de los competidores que tienen una estrategia de precios medio y alto, específicamente la clínica Bupa Antofagasta, tiene un enfoque en la experiencia del paciente antes, durante y después de la atención odontológica, en este contexto los pacientes demandan procedimientos de mayor complejidad, en donde la calidad y especialización juegan un rol preponderante.

1.8.5 Financiamiento de la Atención Odontológica

Lo que diferencia a los Centros de Atención Odontológica respecto a los sustitutos, es la variedad de métodos de pago y el financiamiento de los servicios prestados por medio de descuentos, tarjetas de crédito, cheques, pagares y convenios con empresas. Dado lo anterior, se analizó si los competidores directos ofrecen descuentos en los servicios, como una estrategia de alcanzar a otro segmento de pacientes, que posiblemente no podrían pagar directamente el costo completo de la atención, determinándose que todos los competidores ofrecen convenios con empresas e ISAPRES, cada uno con condiciones específicas, sin embargo, a todos les permite acceder a un mayor volumen de clientes. Las tarjetas de crédito se consideran una gran oportunidad para aumentar la tasa de conversión desde la evaluación y presupuesto hasta la ejecución del tratamiento, ya que al año 2019 existían 17,4 millones de tarjetas de crédito según la Asociación de Bancos e Instituciones financieras. Esto permite que las personas puedan pagar un tratamiento complejo hasta en 36 cuotas, reduciendo el monto que paga mensualmente.

Finalmente se observa que la competencia muestra un crecimiento sostenido en el tiempo ya que todos comenzaron con una sucursal y actualmente han abierto sucursales adicionales con el fin de aumentar su capacidad lo que permite reafirmar el potencial de la industria a nivel regional de los centros de atención odontológica y la oportunidad de capturar rentas en la industria por medio de la creación de valor.

CAPITULO II

2. ESTUDIO DE MERCADO

2.1 Segmento Objetivo

Para realizar este estudio se utilizaron los datos sobre estilos de vida a lo largo de todo Chile, realizado por Adimark el 2020.

El público objetivo o target serán hombres, mujeres y niños desde los 0 hasta los 70 años con residencia en Antofagasta y un nivel de ingresos ABC1, C2 y C3. Respecto a sus intereses y comportamiento se determina que son personas con una mayor conciencia por la salud dental y una gran atracción por la estética de la sonrisa. Además, cabe destacar que dependiendo de la edad es posible diferenciar al cliente del consumidor del servicio ya que en el caso de los niños es el padre o la madre el cliente y el menor es el consumidor del servicio.

2.2 Motivación de Compra

En términos generales, la actitud de compra del segmento se basa en la búsqueda de un mayor valor agregado y una eficiencia en los servicios, ya que los pacientes tienen una alta valoración por su tiempo. En síntesis, las personas buscan recibir un servicio odontológico integral, donde puedan solucionar las distintas necesidades de salud bucal en un solo lugar, tanto para la familia como la atención de una persona y al mismo tiempo la menor cantidad de visitas al centro odontológico. También la experiencia del servicio tiene una alta valoración, en donde la calidad de la atención y los procedimientos recibidos son variables fundamentales. Finalmente, es importante destacar que en este segmento definido se puede observar que existe una gran expectativa por parte de los pacientes, los cuales demandan que

se cumpla lo acordado y que se logre satisfacer las expectativas generadas. Para determinar lo descrito anteriormente se desarrolló una encuesta para conocer las preferencias y motivaciones de compra de los potenciales clientes para satisfacer sus necesidades de salud bucal en un centro de atención odontológico. La encuesta fue desarrollada de forma electrónica y fue contestada por 105 personas dentro del determinado segmento objetivo del proyecto.

Se identifican diferentes grupos dentro del segmento objetivo ya analizado, los cuales tienen motivaciones particulares.

- Grupos familiares de 3 o más integrantes
- Matrimonios jóvenes sin hijos
- empleados solteros sin hijos
- jubilados

2.3 Modelo de negocios

El Modelo de Negocio de Clínica Baltimore consiste en ofrecer una atención dental integral en el control, tratamiento y prevención de las enfermedades bucodentales para todos los rangos etarios del segmento. Sumado a una moderna infraestructura en todas las áreas de la clínica como la sala de recepción, box dental, sala de rayos, sala de esterilización y bodegas. Por otro lado, el uso de materiales de alta calidad y tecnología de punta en equipamiento dental.

Esto permite un buen posicionamiento en el mercado además de entregar una experiencia de atención superior y al mismo tiempo una atención amigable con cada uno de los pacientes,

disminuyendo sus miedos, fobias adquiridas en la infancia y ansiedades propias de la atención odontológica.

Para llevar a cabo este modelo de negocios se desarrollaron los programas, estrategias e iniciativas con el objetivo de dar respuesta a las necesidades relacionadas con el cuidado de la salud bucal de la población de Antofagasta.

Este modelo se estructura en 4 ejes principales:

1. Promoción de salud y prevención de enfermedades bucales
2. Provisión de servicios odontológicos de calidad
3. Desarrollo del recurso humano
4. Investigación, monitoreo y evaluación

Figura 3 : Modelo de intervención de promoción de salud y prevención de enfermedades bucales.



Para sinterizar el modelo de negocios se ha utilizado el tradicional modelo Canvas, el cual se muestra a continuación:

1. Segmentos de clientes: De acuerdo con el estudio realizado y conforme a la ubicación que tendrá Clínica Dental Baltimore, se define el segmento objetivo como hombres y mujeres AB, C1a, C1b y C2 entre 1 y 70 años, de ingreso medio a alto, que residen o trabajan en la ciudad de Antofagasta, el análisis completo se encuentra en el punto de estrategia de segmentación.
2. Propuesta de Valor: Ofrecer una experiencia superior sustentada en una oportuna y agradable atención al paciente, disminuyendo los miedos, ansiedades e incomodidades propias de la atención odontológica y también una alta calidad de servicio, con el compromiso de entregar la más alta calidad, a través de profesionales especializados y equipamiento e insumos de alto nivel.
3. Canal de Distribución y Comunicaciones: los canales utilizados para comunicarse con el mercado objetivo serán principalmente digitales como redes sociales, página web y correo electrónico. Los demás serán por medio de la participación en eventos locales relacionados con la salud bucal y medios de comunicación regionales.
4. Relación con el cliente: Se debe focalizar sobre una fidelización de los pacientes en base a una experiencia superior y una educación continua de la salud bucal para todo el grupo familiar, fomentando una mayor frecuencia de visitas al año para revisiones preventivas y generando instancias para la comunicación efectiva entre paciente doctor con el fin de conocer más acerca de las expectativas y preocupaciones que cada paciente pueda presentar.

5. Flujo de ingresos: Es el resultado de cumplir las expectativas y requerimientos de los pacientes a través de los tratamientos realizados. Además de la oferta de productos dentales recomendados por especialistas del área y que estarán disponibles en la clínica.
6. Recursos claves: Se contará con una base de odontólogos de primer nivel en todas las especialidades requeridas con basta trayectoria profesional y habilidades específicas como la comunicación efectiva, cercanía en el trato y compromiso en la atención de calidad. Por otra parte, se dispondrá de una infraestructura moderna y equipamiento de última tecnología, y de esta forma centralizar todas las necesidades de los pacientes en un solo lugar.
7. Actividades claves: Se consideran actividades claves del proyecto; la contratación del equipo de trabajo incluyendo a los odontólogos como pieza clave del funcionamiento de la clínica y la entrega de un servicio integral de calidad, la adquisición de materiales e insumos médicos de gran calidad, la gestión administrativa de la clínica y del plan de fidelización de los pacientes y finalmente el uso de la tecnología de información para fomentar el crecimiento de la clínica dental.
8. Estructura de Costos: Dada la característica del modelo de negocio, la estructura de costos cuenta con un bajo porcentaje de costos fijos, siendo la mayor parte de los costos, los costos variables asociados a la remuneración de los odontólogos por cada atención realizada.
9. Red de Partners: Los aliados más importantes son las instituciones previsionales de salud y las empresas que establezcan convenios con la clínica.

Figura 4: Principios del modelo de atención integral de salud familiar y comunitario



Fuente: Orientaciones para la implementación del modelo de atención integral de salud familiar y comunitaria, Ministerio de Salud, 2012.

2.3.1 Plan Protección Total

Plan de salud dental para niños con cobertura total de atenciones y tratamientos hasta los 18 años otorgado por clínica Baltimore por medio de un pago mensual de \$16.000 como un seguro médico que contara con las siguientes prestaciones:

100% en el tratamiento de caries originadas con posterioridad al inicio del plan y tratadas con resinas tipo composite.

100% en el diagnostico integral de salud dental.

100% en interconsultas y diagnósticos de control anual.

100% en atención prioritaria de urgencias

100% en radiografías panorámica, Bite Wing y periapicales.

100% en limpieza general eliminando manchas y tinciones.

Una garantía de dos años en tratamientos dentales.

2.4 Propuesta de valor

La Propuesta de valor de Clínica Dental Baltimore es ofrecer un servicio integral pionero en la región basado en una experiencia superior entregada al paciente considerando el proceso desde que agenda la cita a distancia, recibimiento y espera en sala, posteriormente presentación del odontólogo y tratamiento, y como última etapa pago y control de calidad del trabajo.

El proceso de agendamiento será a distancia y muy fácil de realizar a través de la página web de la clínica con posibilidad de realizar cambios con 24 horas de anticipación sin necesidad de contar con asistencia. La recepción será cordial y amigable en un cómodo espacio, por una anfitriona que tendrá la responsabilidad de generar una excelente impresión y ofrecer una orientación sobre las etapas siguientes, luego el odontólogo iniciará un dialogo con el paciente para nivelar expectativas e informar de los tratamientos que va a realizar generando una cercanía entre paciente – doctor. El proceso de pago al finalizar el servicio será con múltiples medios de pago y descuentos especiales según el plan de marketing, al mismo tiempo el paciente será controlado posteriormente para garantizar el trabajo realizado.

Respecto a la infraestructura la clínica contará con un espacio diseñado exclusivamente para la comodidad de los pacientes y el personal, compuesto por una sala de espera equipada con sillones, mesas de trabajo, internet y televisión. Una moderna sala de rayos X para la toma de radiografías digitales además de box equipados con tecnología de punta e insumos de primer nivel junto a profesionales altamente especializados y un espacio de distracción para el personal de la clínica donde además se podrá utilizar como comedor.

La experiencia superior tiene como fin lograr un alto grado de satisfacción de los pacientes, los cuales se medirán por medio de los siguientes puntos:

- a. Atención de calidad: incluye la puntualidad en el inicio de los tratamientos, trato cordial y amigable tanto en la recepción como con el profesional, comodidad en la sala de espera y box dental, flexibilidad en las formas de pago y facilidad en la toma de citas en línea.
- b. Realizar diagnósticos elaborados y oportunos a los pacientes por medio de complejos exámenes y estudios.
- c. Realizar los tratamientos bajo estrictas normas de calidad, con las técnicas más avanzadas con el fin de garantizar los trabajos realizados por hasta dos años.

2.5 Estrategia de crecimiento

Para la habilitación de la clínica se contempla la compra de una oficina de 110m² aproximadamente en el sector sur de Antofagasta, habilitada con 3 box dentales, una sala de rayos X, una sala de esterilización, además de una sala de espera y espacios comunes.

La estrategia de crecimiento consiste en un aumento progresivo de la capacidad disponible en la clínica ya que la construcción del proyecto está contemplada por etapas, según el

aumento de pacientes. El plan de crecimiento considera que cada atención tiene una duración de 60 minutos, y para completar la atención promedio a un paciente, correspondiente a una higiene y una obturación de carie, junto con el servicio de sedación consciente, se requerirá en promedio de 2 sesiones, incluyendo la sesión correspondiente al presupuesto del paciente y posibles cambios de horario que dejen sin ocupación dicha sesión. Adicionalmente como parte de la estrategia diferenciadora de la Clínica , se ha decidido que atenderá en un horario de lunes a viernes de 9:00 a 20:00 horas con 2 horas de almuerzo y sábados de 9:00 a 14:00 horas , lo que significa una disponibilidad de 75 sesiones por semana para 1 box dental. Con todo lo anterior en consideración, se determina que la capacidad total máxima de atención con 3 box es de 900 pacientes al mes y 10.800 pacientes al año. En base a lo anterior se determina el concepto de “factor de ocupación” de la clínica, que corresponde a la cantidad de pacientes atendidos sobre la capacidad total de la clínica, y es dicho factor la base de la estrategia de crecimiento. Como se puede observar a continuación, y en base al plan de marketing establecido, se propone comenzar con una meta de atención de 1512 pacientes durante el primer año y una meta de 3789 pacientes en el quinto año de funcionamiento.

2.6 Responsabilidad social empresarial y sustentabilidad

La esencia del comportamiento empresarial responsable con la sociedad es que una empresa debe equilibrar las acciones estratégicas para beneficiar a sus propietarios con el deber de ser un modelo que seguir en sociedad. Los administradores están obligados a mostrar una conciencia social al dirigir empresa y, en particular, a tomar en cuenta cómo las decisiones de la administración y las acciones de la compañía afectan el bienestar de los empleados,

comunidades locales, el ambiente y la sociedad en su conjunto. Por lo tanto, actuar con responsabilidad social va más allá de sólo participar en proyectos de servicio a la comunidad y donar dinero a obras de caridad como a otras causas sociales valiosas. Demostrar responsabilidad social entraña también emprender acciones que ganen la confianza y el respeto de la comunidad, operando de manera honesta y ética, luchando porque la compañía sea un buen lugar para trabajar, mostrando respeto genuino por el ambiente y tratando de marcar la diferencia para el mejoramiento de la sociedad.

En este contexto la salud bucal debe ser reconocida en Chile como una prioridad debido a que la mayor parte de los chilenos tiene problemas dentales y constituye un grave problema de salud pública para la población más vulnerable del país ya que tienen un acceso restringido en parte porque deben priorizar sus ingresos en vivienda, alimentación, transporte y salud general. Por esta razón, parte de los objetivos principales de la clínica es construir un negocio sustentable tanto social como económicamente y dentro de los objetivos propuestos se tiene un plan de vinculación con el medio que implica educar a la comunidad especialmente a padres y niños por medio de intervenciones en campamentos y charlas educativas en colegios públicos para fortalecer la educación e incentivar la responsabilidad por la salud bucal en la población.

Es importante contar dentro de la estrategia de responsabilidad social empresarial con planes y programas que ayuden a prevenir enfermedades bucales de forma prematura, más que atender a pacientes con enfermedades ya declaradas especialmente cuando se trata de menores de edad ya que se puede concebir como una vulneración de los derechos del menor, por lo cual se incentivará a los odontólogos a dar charlas sobre los cuidados dentales que los

pacientes deben seguir para evitar futuras enfermedades y mantener una salud bucal adecuada junto a técnicas correctas de cepillado y uso adecuado de hilo dental.

Por otra parte, una política de la clínica será no rechazar a un paciente por no tener los recursos suficientes para poder seguir algún tratamiento y tratar en conjunto de buscar una solución y dar las facilidades económicas para que puedan completar sus tratamientos y de esta forma crear un impacto positivo en la sociedad, trabajando por una población con una mejor salud bucal.

Este proyecto pretende generar un gran impacto social permitiendo acceso a través de alternativas de pago especiales para familias vulnerables, dando la oportunidad de acceso a tratamientos que no podrían realizar en un centro privado. La responsabilidad social es parte importante de nuestra filosofía, por lo tanto, es una parte fundamental de los planes de marketing y posicionamiento de marca. Al concretar esos planes los pacientes deben percibir a la clínica como un aliado para resolver sus problemas de salud más que como un negocio.

2.7 Plan de marketing

Se definió como mercado potencial el total de servicios odontológicos en Antofagasta, ya sea a través de centros de atención odontológica u odontólogos particulares, debido a la competencia directa que existe entre los centros odontológicos y los odontólogos particulares, se estableció un mercado potencial de 361.973 pacientes, el cual se acota al mercado objetivo, el cual hoy ya está siendo atendido por centros de atención odontológica, el cual alcanza los 316.620 pacientes. En base a lo anterior, se define el plan de marketing con los siguientes objetivos: atender el primer año de operación a 1512 pacientes,

correspondiente a un 0,47% del mercado objetivo. Al quinto año de operación se buscará atender 3.780 pacientes, que representan un 1,19% del mercado objetivo en número de pacientes.

El plan de marketing se desarrollará en 5 etapas, comenzando la primera etapa con el desarrollo de la página web de la clínica que permita transmitir la propuesta de valor, la identidad de marca, dar a conocer los servicios ofrecidos, las instalaciones de la clínica y por último tomar citas en línea. La segunda etapa se enfocará fuertemente en dar a conocer la Clínica a los consumidores objetivos, lo que se realizará a través de un plan de marketing digital que incluye la publicación de avisos en medios escritos leídos por los potenciales consumidores tanto revistas como diarios locales y medios masivos como radio y televisión local. La tercera etapa consistirá en generar convenios con empresas, colegios y alianzas con ISAPRES, especialmente enfocado para personas que tienen planes con cobertura dental. La cuarta etapa se implementará durante el proceso de marcha blanca y ofrecerá la posibilidad de atenderse con sedación consciente sin costo, con el objetivo de dar a conocer este procedimiento que tiene un factor diferenciador importante. Finalmente, una vez que la clínica inicie sus operaciones, constantemente se mantendrá una campaña de fidelización de pacientes, mediante una comunicación permanente con los pacientes.

2.7.1 Objetivos del plan

- Alcanzar durante el primer año de operación un 0,47% del mercado objetivo equivalente a una tasa de ocupación del 31% de la capacidad máxima de la clínica.
- Alcanzar en el quinto año de operación un 1,19% del mercado objetivo equivalente a una tasa de ocupación del 88% de la capacidad máxima de la clínica.

- Llegar a un total de 10.000 seguidores en redes sociales durante el primer año de operación.
- Alcanzar una tasa de conversión de 70% en los pacientes que acuden por una evaluación y presupuesto.

2.7.2 Indicadores clave

Como parte del plan de marketing se definen las métricas para el cuadro de mando de la clínica, el cual que tiene como objetivo alinear las acciones del equipo de trabajo con los objetivos propuestos por la administración además de ejercer un control y seguimiento de la gestión. Estos indicadores serán medidos con una frecuencia mensual lo que permite ajustar oportunamente las acciones y avanzar de forma más eficiente.

De esta manera se gestiona tanto el corto plazo como el largo plazo por medio de las variables definidas y la información que entregan para tomar decisiones.

Área Financiera:

- 1) Volumen de ingresos: Corresponde a la facturación mensual de la clínica
Objetivo: analizar el comportamiento del volumen de ingresos
- 2) Rentabilidad: Corresponde al resultado neto del negocio después de impuestos.
Objetivo: conocer la capacidad de la empresa para rentabilizar los ingresos percibidos
- 3) Flujo de efectivo: Corresponde al nivel de liquidez que maneja la empresa en el corto plazo.

Objetivo: conocer el nivel de liquidez para afrontar las obligaciones en el corto plazo

Área Pacientes:

- 4) Numero de primeras visitas: Corresponde a la cantidad de pacientes que agendan una evaluación por primera vez durante el mes.
- 5) Tasa de conversión: Corresponde a la cantidad de pacientes que aceptan el presupuesto otorgado por la clínica durante el mes.
- 6) Fidelización: Corresponde a la medición del nivel de satisfacción de los pacientes y la permanencia en la clínica.
- 7) Tasa de deserción: Corresponde a la cantidad de pacientes que dejan sus tratamientos o rechazan el presupuesto durante el mes.

Área Producción

- 8) Numero de actos médicos: Corresponde a la cantidad de prestaciones médicas realizadas en la clínica durante un mes.
- 9) Productividad por profesional: Corresponde a la cantidad de prestaciones realizadas por cada profesional.

Área Crecimiento

- 10) Aumento de productividad: Corresponde a la inversión de la clínica en el capital humano y tecnología dental.

2.7.3 Estrategia de Segmentación

Para identificar los grupos objetivos a los cuales va a estar dirigida la clínica primero debemos definir la base sobre la cual se hará esta segmentación. En primer lugar, utilizaremos las variables predictoras para segmentar en base a las características de los consumidores, específicamente a través de las características demográficas. En base a estas variables se define que nuestro mercado potencial lo comprenderán Hombres y Mujeres del segmento AB (0.9% de los hogares), C1a (6,2%), C1b (7,6%) y C2 (19%) entre 0 y 70 años, de ingreso medio a alto, que tengan residencia en Antofagasta.

El tamaño del mercado potencial lo encontramos con la información entregada por el INE en el último censo realizado en el país y también por la Encuesta Nacional de Salud el 2016, que indica que el 45% de los habitantes visitó por última vez al dentista hace un año o menos y el 52,8% hace más de un año. Estos datos nos entregan un tamaño de mercado potencial de 100.070 personas. La segunda variable que utilizaremos para segmentar es en base a las características de los consumidores en relación con el servicio que la Clínica va a ofrecer y sobre los cuales se identifican Familias e individuos con necesidad de centralizar los servicios odontológicos en un solo lugar, es decir, que reciban una atención integral sin necesidad de ir a distintos lugares de atención si requieren más de una especialidad y al mismo tiempo buscan una mejor experiencia de atención.

2.7.4 Grupos Objetivos de Clientes

En base a estas variables, se define que la estrategia de segmentación de la clínica estará enfocada a los siguientes grupos objetivos: Grupos Familiares, Matrimonios Jóvenes sin hijos

y Ejecutivos, Administrativos y jubilados, considerando que sean residentes y trabajen en Antofagasta.

2.7.5 Características Comunes Grupos Objetivos

Dentro de estos segmentos encontramos características similares y que respaldan su motivación de recibir atención odontológica y se detallan a continuación:

Actitud: Están dispuestos a pagar por un servicio superior, que le reporta una mayor satisfacción ya que el gasto en salud tiene prioridad en la actualidad.

Motivación de Compra: Obtener una experiencia superior en cada etapa de la atención odontológica, centralizar sus necesidades de atención de las distintas especialidades odontológicas y recibir una atención de calidad.

Expectativas: Que los resultados sean los esperados por el paciente al comenzar un tratamiento y acceder a precios competitivos.

Lo anterior fundamentado en la encuesta realizada de forma online, a 105 personas comprendidas dentro del mercado potencial. Los resultados de la encuesta se encuentran en el anexo.

2.7.6 Estrategia de servicio

La ventaja competitiva de Clínica Dental Baltimore será la diferenciación basada en una experiencia superior y una alta calidad plasmada en los tratamientos. Los principales atributos que se definen para llevar a cabo la estrategia son los siguientes:

Sedación consciente: Opción de sedación consciente no invasiva mediante la administración de gas (óxido nitroso / oxígeno), utilizado por el 90% de las clínicas en USA, y que en Chile aún no se encuentra masificada y solo es ofrecida por centros odontológicos de alto nivel, dentro de los cuales se encuentran parte de nuestra competencia relevante.

Atención de excelencia: Es una pieza clave en la misión de la clínica, donde la satisfacción del paciente es la prioridad número 1. Para ello se contratará con una infraestructura moderna y equipamiento de última tecnología, la cual incluye una cómoda sala de espera y estacionamiento de clientes, junto a profesionales de vasta experiencia y con especialidad es diversas áreas con el fin de lograr una experiencia que sobrepase las expectativas de las personas que ingresan a la clínica por medio de una atención oportuna y el cumplimiento en los tiempos establecidos para cada tratamiento, todo esto bajo el soporte de un software que administra y gestiona de manera ágil la toma de citas y el avance del tratamiento de cada paciente.

Tecnología de punta: Cada box dental, estará equipado con la última tecnología como la cámara intraoral que le brinda al paciente un diagnóstico un 90% más efectivo, ya que el mismo paciente puede observar su boca en una pantalla de alta definición junto al especialista además el software mide la profundidad de la carie lo que hace posible trazar un plan de tratamiento en función de gravedad de cada pieza. La anestesia computarizada permite a los

especialistas de la clínica brindar tratamientos sin dolor, gracias a su aguja ultradelgada, prácticamente imperceptible para cualquier paciente ya que se administra de manera gradual y uniforme permitiendo que en solo minutos el paciente se encuentre completamente anestesiado en la zona que se tratará, siendo altamente recomendado en menores de edad.

La radiografía digital permite tomar una radiografía en 5 segundos, esto es de vital importancia para que el odontólogo pueda observar: raíces, nervios, estructura ósea, posición de los dientes debajo de la encía, etc. De esta forma se brinda al paciente un diagnóstico certero y confiable. Por otra parte, el paciente no debe esperar ni debe llevarla impresa porque esta queda resguardada en su expediente digital.

Como parte del objetivo de entregar un servicio integral la Telesalud es una herramienta tecnológica clave respecto a la implementación del modelo de negocios y forma parte del Modelo de Atención Integral de Salud Familiar y Comunitaria, que mediante el uso de las tecnologías de información y comunicaciones, facilita la provisión de servicios a distancia desde el ámbito de la promoción, prevención, diagnóstico, tratamiento, rehabilitación y cuidados paliativos, centrado en la persona en su contexto sociocultural y a lo largo de su curso de vida, con el propósito de mantener un óptimo estado de salud y la continuidad de cuidados de la población, mejorando así la equidad en el acceso, el ejercicio de derechos, la oportunidad y la calidad de la atención mediante sus tres componentes: Teleasistencia, Teleformación y Telemedicina.

Teleasistencia: Es una estrategia que permite vincular a las personas con la red de salud, coordinando los recursos y dispositivos disponibles. Involucra acciones directas y bidireccionales, entre una persona fuera de un establecimiento de salud y un equipo y/o un aplicativo, los cuales interactúan mediante tecnologías de información y comunicación en

salud (TICS) en pro de la mantención, control y mejoría de la salud individual. Teleasistencia tiene tres ámbitos de acción: tele monitoreo, tele seguimiento y tele orientación. Tele monitoreo: Es un ámbito de la teleasistencia que mide y evalúa a distancia parámetros fisiológicos y/o biométricos de personas que presentan algún problema de salud mediante dispositivos instalados para tal efecto. La modalidad de respuesta del equipo de salud podrá ser inmediata o diferida y será gatillada por alteraciones en los parámetros monitorizados definidos según protocolo.

Tele seguimiento: Es un ámbito de la teleasistencia en el cual el equipo de salud contacta a distancia a una persona con un problema de salud para pesquisar precozmente riesgos y prevenir complicaciones con el fin de dar continuidad a los cuidados. Las personas ingresadas a programa de tele seguimiento serán contactadas por su establecimiento con una periodicidad definida, bajo modalidad sincrónica y evaluada según protocolos definidos. Tele orientación: Es un ámbito de la teleasistencia en la que se entrega información solicitada por una persona que busca resolver dudas e inquietudes en materias de salud para la toma de decisiones. Esta tele orientación será otorgada por equipo multidisciplinario o un aplicativo desarrollado y validado para tal efecto (basados en algoritmos decisionales), quienes coordinarán el despliegue de recursos cuando sea pertinente.

Tele información: Es un proceso de formación y aprendizaje planificado, que se desarrolla con apoyo de Tecnologías de Información y Comunicaciones, dirigido tanto al usuario interno, externo y a la Comunidad, en el marco de un proceso flexible en tiempo, espacio y forma, facilitando de este modo la accesibilidad al encuentro formativo.

Telemedicina Es una estrategia que entrega prestaciones de salud a distancia con interacción entre profesionales de la salud quienes logran comunicación a través del uso de tecnologías

de la información y comunicación, obteniéndose un planteamiento u orientación diagnóstica y terapéutica, que busca garantizar la equidad y oportunidad de la atención de salud a comunidades que presentan brechas de acceso, en el marco de una Red de Integrada de Servicios de Salud.

Experiencia superior: La industria dental continúa evolucionando bajo condiciones de fuerte competencia, por lo tanto, un objetivo fundamental de la clínica es garantizar una experiencia superior, aumentar los niveles de satisfacción y fidelidad de los pacientes y ser competitivos en el mercado de la atención dental en centros privados. Es importante destacar que los pacientes nuevos tienen una rentabilidad mayor en comparación a los pacientes antiguos y es necesario establecer protocolos para el manejo de los pacientes comenzando por:

La primera llamada o mensaje.

El encargado de recepción es una figura clave para la experiencia del paciente y debe estar capacitado para recibir sin problemas y de manera efectiva las llamadas de pacientes nuevos con el fin de crear una primera impresión positiva. Para ello deberá:

- Proyectar energía y entusiasmo, por ejemplo: Buenos días, me llamo Rodrigo somos de clínica dental Baltimore. Encantado de saludarle ¿Cómo le podría ayudar?
- Reunir información personal para que cuando se presente, se puedan compartir algunos detalles sobre el paciente para iniciar la conversación.
- Descubrir los medios por los cuales conocieron la clínica dental y guardar esta información, ya que va a permitir mejorar el proceso de captación de nuevos clientes.

- Construir una relación de confianza, por ejemplo, compartiendo información sobre el profesional que lo va a atender, las tecnologías disponibles y los tratamientos que ofrece el centro.

La sala de espera

El paciente debe percibir que deseamos sobre todas las cosas que su estancia con nosotros sea agradable, por ello necesitamos interactuar todo el tiempo de manera cercana y respetuosa. Hay algunas preguntas que funcionan muy bien en estas situaciones como Señor Fernández, fue capaz de encontrarnos sin problema, ¿verdad? o ¿ Que tal ha ido el día hasta ahora? Y finalmente: Tome asiento, no tardaremos en llamarlo.

La primera cita.

En esta etapa debe existir un protocolo de acción que consiste en:

- Prepararse sistemáticamente para la llegada de nuevos pacientes.
- Seguir un protocolo de bienvenida cuidadosamente planeado. Por ejemplo: Señor Fernández tengo el gusto de presentarle a la Doctora Macarena Arros y su asistente que lo atenderán en caso de llevar a cabo algún tratamiento.
- Realizar una excelente impresión profesional.
- Programar la siguiente cita.
- Finalmente buscar obtener una retroalimentación del paciente.

Esta experiencia y calidad en la atención debe ser medible desde el primer minuto a través de una encuesta de satisfacción que se realice a los clientes nuevos y también a los clientes habituales cuando hayan terminado sus tratamientos, la idea es validar desde el inicio que la propuesta de valor ofrecida sea percibida por los clientes ya que por la naturaleza de la

industria, la principal forma de posicionamiento nace de los propios consumidores por el “boca a boca” que en definitiva garantizan el éxito o fracaso en este negocio.

2.7.7 Estrategia de precio

En base a la propuesta diferenciadora de entregar la mejor experiencia a los pacientes, se define que la estrategia será de precios medio bajo en principio para luego avanzar hacia una estrategia de precios medio alto. En base a los diversos estudios de mercado analizados, los clientes están dispuestos a pagar un mayor valor a cambio de recibir una atención de mayor calidad, por lo que al cumplir sus expectativas el paciente estará dispuesto a tomar otros tratamientos en el futuro. Por lo tanto, si bien en un inicio se considera que se debe comenzar con precios atractivos con respecto a la competencia directa, las cuales en su mayoría siguen una estrategia de precios medios y altos, en el mediano plazo se espera lograr un posicionamiento de la Clínica Dental Baltimore, que permita cobrar un precio por sobre la media del mercado, y que ubique a Clínica Dental Baltimore como un centro de alta calidad y excelencia operacional, alineado con la propuesta de valor detallada anteriormente. A continuación, se presentan los precios proyectados para una prestación promedio en base a los precios de la competencia directa, definida como una obturación simple de carie, un destartraje supragingival y un procedimiento de sedación.

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio promedio de atención	\$120.000	\$127.200	\$134.832	\$142.921	\$151.497
Variación		6%	6%	6%	6%

2.7.8 Estrategia de Comunicación y Ventas

La primera etapa consiste en dar a conocer Clínica Dental Baltimore de manera masiva en la región de Antofagasta, por lo tanto, el mayor esfuerzo debe estar en lograr una mayor tasa de conversión de pacientes desde el primer contacto con el centro odontológico, ya que si en la primera cita se logra traspasar efectivamente la propuesta de valor al paciente, existe una alta probabilidad que continúe su tratamiento en la clínica, e incluso posteriormente recomiende el centro odontológico a un conocido, ya que las referencias en la industria de la salud son altamente valoradas por las personas.

Para ello los pacientes contarán con una propuesta omnicanal de comunicación con la clínica por medio plataformas digitales, redes sociales, chatbot, página web y llamada telefónica. La difusión temprana será por medio de Instagram y Google Ads con el fin de transmitir las ventajas de la clínica y su propuesta de valor en el segmento objetivo. Una vez en funcionamiento la clínica, se creará un canal de YouTube con material audiovisual de los tratamientos realizados y los cambios generados en el paciente, además de mostrar el equipamiento de la clínica en términos de los últimos avances en la odontología.

Cuando la Clínica entre en operación existirá un portal de telemedicina que los pacientes podrán encontrar en la página web y les brindará atención odontológica preventiva y resolución de consultas generales por un bajo costo. Este sistema está pensado especialmente para las personas con poco tiempo disponible que generalmente trabajan todos los días y también profesionales jóvenes que tienen tendencia por el uso de herramientas digitales.

Adicionalmente, una página web intuitiva y moderna que refleje la imagen de calidad es fundamental para el éxito del proyecto. Esta página web también debe poseer un link para la

toma de citas a distancia y un chat automatizado para responder preguntas frecuentes. Por otra parte, una buena gestión del tráfico que se produce en la página permite conocer más de los potenciales pacientes y cual son sus requerimientos.

Simultáneamente se debe mantener una campaña de fidelización de pacientes que consiste en hacer un seguimiento a los pacientes que tomen horas, pidan presupuestos o se atiendan en el centro odontológico para luego ofrecer un buen servicio de post venta y contacto telefónico con el paciente una vez terminado su tratamiento.

Para aumentar las ventas se define un plan de segmentación de clientes por medio de la estrategia de convenios realizados con empresas e ISAPRES. Dichos convenios deben comenzar a trabajarse desde el inicio, donde se deben contactar a las empresas de la zona, para ofrecerles la posibilidad de generar un convenio con el centro odontológico que beneficie a sus empleados y en consecuencia genere un mayor flujo de pacientes.

2.7.9 Estimación de la demanda

Tamaño y Crecimiento del Mercado

En base al mercado de centro dentales en la ciudad de Antofagasta, se establecen proyecciones sobre el tamaño de mercado y el crecimiento medido por la cantidad de pacientes atendidos al año.

Tabla 7: Estimación del tamaño y crecimiento del mercado regional

Descripción	Año1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
N ° de pacientes anual	257.150	267.436	278.133	289.258	300.829
Crecimiento pacientes	4%	4%	4%	4%	4%
Precio prestación promedio	\$120.000	\$127.200	\$134.832	\$142.921	\$151.497
Crecimiento precio	6%	6%	6%	6%	6%
Ventas totales del mercado (MM \$)	\$30.858.000	\$34.017.859	\$37.501.287	\$41.341.419	\$45.574.781
Crecimiento del mercado	10%	10%	10%	10%	10%

Fuente: elaboración propia

Para esta proyección se consideró un crecimiento promedio de 10% del mercado dental según la información de los reportes del año 2015-2020 por el servicio de impuestos internos a cargo del departamento de estadística. Las proyecciones se generan a partir de la estimación futura de clientes atendidos anualmente y el precio de la prestación promedio definida previamente.

2.7.10 Proyecciones de ventas

Con la información previa es posible generar proyecciones de ventas y el factor de ocupación para la Clínica , utilizando el valor de la prestación promedio descrita anteriormente, y el factor de ocupación de la capacidad instalada, que corresponde a los 3 box dentales, considerando el horario definido previamente, lo que significa una capacidad semanal de 75 sesiones por cada box dental que corresponde a 40 sesiones de 15 minutos para evaluación y presupuesto y 35 sesiones de 1 hora para tratamientos pagados, así la capacidad de los 3 box es de 225 sesiones por semana y una cantidad mensual de 900 sesiones. Además, se considera que la prestación promedio indicada anteriormente requiere de 3 sesiones, incluida la sesión de evaluación y presupuesto, por lo tanto, la capacidad máxima anual de la clínica es de 10.800 sesiones.

Así la proyección anual de operación de Clínica Dental Baltimore es:

Tabla 8: Proyección de ventas clínica dental

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Clientes atendidos	1.512	2.856	3.192	3.528	3.780
Precio (\$) tratamiento básico	\$127.500	\$135.150	\$143.259	\$151.854	\$160.965
Factor de ocupación	90% 1 box	85% 2 box	95% 2 box	70% 3 box	75% 3 box
Ventas totales (\$)	\$192.780.000	\$385.988.400	\$457.282.728	535.740.912	\$608.447.700
Crecimiento ventas		100%	18%	17%	14%
Participación de mercado	0,62%	1,13%	1,22%	1,3%	1,34%

Fuente: elaboración propia

2.7.11 Presupuesto de marketing

El gasto destinado al plan de marketing está directamente relacionado con la estrategia de comunicación y ventas de Clínica Dental Baltimore. El detalle anual se presenta a continuación. Durante el primer año se focalizará la mayor parte del presupuesto específicamente en publicidad por redes sociales y motores de búsqueda.

COSTOS DE VENTA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Google Ads	\$ -	\$ 1,812,000	\$ 1,866,360	\$ 1,922,351	\$ 1,980,021	\$ 2,039,422
publicidad grafica y corporativa	\$ -	\$ 900,000	\$ 927,000	\$ 954,810	\$ 983,454	\$ 1,012,958
publicidad revistas especializadas	\$ -	\$ 200,000	\$ 206,000	\$ 212,180	\$ 218,545	\$ 225,102
Publicidad en redes sociales	\$ -	\$ 600,000	\$ 618,000	\$ 636,540	\$ 655,636	\$ 675,305
producción de videos	\$ -	\$ 400,000	\$ 412,000	\$ 424,360	\$ 437,091	\$ 450,204
	\$ -	\$ 3,912,000	\$ 4,029,360	\$ 4,150,241	\$ 4,274,748	\$ 4,402,990

Fuente: elaboración propia

CAPITULO III

3 ESTUDIO TECNICO

3.1 Tamaño del proyecto

El tamaño del proyecto es directamente proporcional a la demanda de mercado que se quiere captar y la capacidad tecnológica necesaria para cumplir con los estándares competitivos de la industria.

En cuanto a las instalaciones físicas, se contará con un espacio que supera los 100 metros cuadrados en un sector comercial de Antofagasta, el cual deberá ser acondicionado completamente para una clínica dental por una empresa especializada en arquitectura médica y desarrollo de espacios interiores.

El tiempo de preparación se estimó en un año hasta la apertura de la clínica ya que se debe acondicionar el lugar además de importar el equipamiento médico y los insumos de trabajo dental, por último, se debe completar un proceso de reclutamiento de personal de excelencia.

3.2 Localización del proyecto

Para determinar la ubicación de la clínica se consideró en primer lugar espacios cercanos a nuevas zonas residenciales y gran desarrollo comercial en la zona, de manera que la clínica fuera una opción cercana y de calidad para las familias que viven en la zona. Este lugar está ubicado en el sector sur de Antofagasta a 10 minutos aproximadamente del centro de la ciudad lo que permite también atender a muchas personas que salen del trabajo y requieren una atención dental.

Respecto a la conectividad este lugar se encuentra con acceso a la principal avenida de la ciudad, la cual conecta toda la zona urbana y con nuevas vías rápidas a los sector residenciales construidos últimamente.

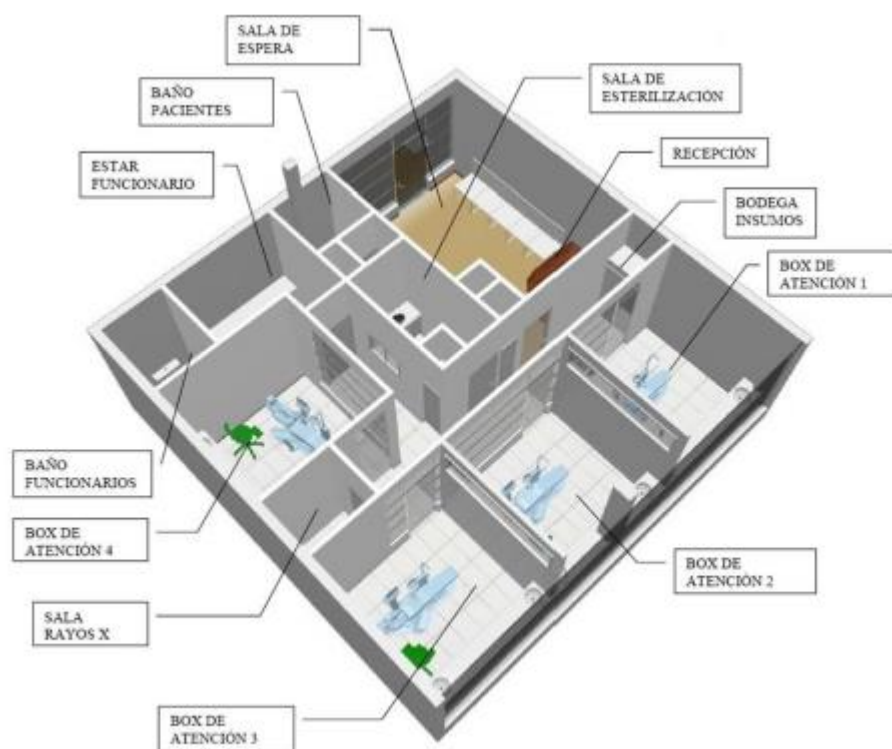
3.3 Plan de operaciones

El plan de operaciones de Clínica Dental Baltimore se divide en tres áreas claves que son fundamentales para poder entregar la propuesta de valor ofrecida a los pacientes indicada en los puntos anteriores. La primera de estas áreas comprende todo el proceso de atención a los clientes que considera el diseño de la clínica con un proceso integral de atención desde que los pacientes agendan una hora hasta que se envíen los presupuestos del tratamiento. La segunda área es la logística interna asociada al manejo de stock de los insumos necesarios para atender a los pacientes y la tercera es la coordinación entre odontólogos y asistentes dentales para atender a los pacientes de acuerdo con las horas previamente agendadas. El

flujo de operaciones considera en la primera etapa el proceso de evaluación y presupuesto donde se reciben a los nuevos pacientes, después continúa con la etapa de tratamiento y finalmente sigue con la etapa de seguimiento una vez terminados los tratamientos respectivos de cada paciente. El plan de desarrollo e implementación se inicia con el arriendo de la oficina y la contratación del administrador general, que liderara todo el proceso de implementación para comenzar a los 12 meses con la atención al público. La Dotación inicial de la Clínica tendrá un staff compuesto por el Administrador General, Community Manager, una recepcionista, dos asistentes dentales y dos odontólogos. Este número crecerá en base al avance de la clínica y la demanda de trabajo.

Layout Clínica Baltimore

Figura 5: Layout de clínica dental Baltimore



Este diseño resulta de la aplicación a las ordenanzas generales de edificación contenidas en el plan regulador comunal y demás normativas sectoriales del municipio y la superintendencia de salud, en la cual se cumplen todas las exigencias necesarias para la apertura de una clínica dental, tales como seguridad en caso de incendio, repercusión en el medio ambiente a través de la gestión adecuada de desechos médicos, vibraciones e instalaciones eléctricas.

El diseño se distribuye de la siguiente forma:

La recepción consistirá en un mostrador, situado junto a la puerta para ver la entrada y salida de pacientes, además se tomarán las llamadas y se notificara a los pacientes.

Sala de rayos

Servicios de higiene

Bodega

Box dentales

Sala de espera

CAPITULO IV

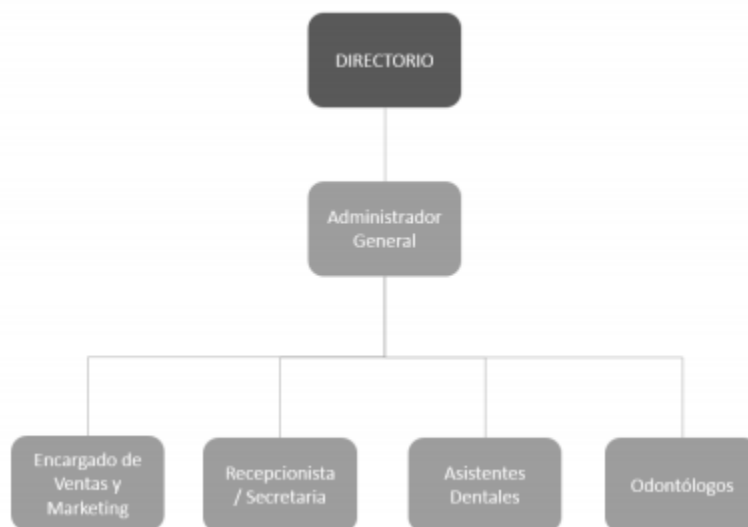
4. ESTUDIO ORGANIZACIONAL

Una estructura organizacional consiste en una división del trabajo en unidades especializadas, con niveles de jerarquía, objetivos y deberes distintos, que permitan delimitar claramente las responsabilidades de cada área.

Esta estructura es recomendable para empresas de tamaño mediano o pequeño porque permite que cada jefe de área supervise a aquellos trabajadores en los asuntos de su competencia.

A continuación, se presenta una ilustración donde se observa la relación formal que existe entre cada persona del equipo de trabajo.

Figura 6: Estructura organizacional de clínica dental Baltimore



Accionistas y propietarios: Son dos accionistas en esta empresa que comienzan con una participación del 50% cada uno, ejerciendo todas las facultades por igual en el manejo de la empresa y ejerciendo el rol de una mesa directiva con el nombramiento de un Gerente general por un periodo de cuatro años, el cual es elegido entre los accionistas registrados a la fecha de la elección.

Jefa Odontología: Profesional cirujano dentista de 5 años de experiencia profesional en clínicas odontológicas y centros de salud pública. Su principal función será supervisar el desempeño de los odontólogos y el cumplimiento de los objetivos planteados, además prestando apoyo y asesoría en aspectos técnicos con el objetivo de lograr un aseguramiento de calidad en los procedimientos.

Recepcionista: Técnico en secretariado ejecutivo con 5 años de experiencia profesional en el manejo de pacientes de clínicas odontológicas. Su función principal será la coordinación de todos los odontólogos, los pacientes y asistentes dentales. Además, será la encargada de responder y canalizar todos los requerimientos que lleguen a través de la página web y por teléfono.

Encargado de compras: Técnico en Logística con 5 años de experiencia en cadena de suministros en clínicas odontológicas. Su función principal será la compra de insumos, coordinación de mantenciones, gestión de reciclaje y residuos clínicos y negociación con proveedores de manera de conseguir los mejores precios.

Community Manager: Ingeniero Comercial con 2 años de experiencia en administración de medios digitales. Será el responsable de organizar los eventos regionales que fomenten la divulgación de conocimiento dental y los avances en tecnología disponible para centros

dentales. Otra función que tendrá este puesto será el de ventas y marketing. Será el responsable de implementar las estrategias de venta, realizar estudios de mercado para estudiar el comportamiento de la demanda a nivel local y desarrollar estrategias de crecimiento para la clínica.

Asistentes dentales: Técnico dental y asistente en odontología con 5 años de experiencia en clínicas de odontología. Se dispondrá de una dotación de 2 asistentes en el primer año y luego aumentará en base al crecimiento de la demanda en la clínica.

Personal de aseo: Se contratará un personal de aseo con jornada de trabajo de 45 horas semanales para mantener el orden e higiene de las instalaciones.

CAPITULO V

5. ESTUDIO LEGAL

5.1 Leyes laborales

En materia de leyes laborales, éstas se encuentran reguladas por el código del trabajo. En el cual se estipulan las relaciones que se deben establecer entre empleador y empleado. Los conceptos más importantes del cual trata el código son los siguientes:

- **Contrato de trabajo:** Es una convención por la cual el empleador y el trabajador se obligan recíprocamente, este a prestar servicios personales bajo dependencia y subordinación del primero, y el empleador a pagar por estos servicios una remuneración determinada.
- **Jornada de trabajo:** Es el tiempo durante el cual el trabajador debe prestar efectivamente sus servicios en conformidad al contrato. Como dice el artículo 22 “La duración de la jornada ordinaria no excederá de 45 horas semanales” y se consideran 3 horas extras a la semana.
- **Vacaciones:** los trabajadores con más de un año de servicio tendrán derecho a un feriado anual de quince días hábiles, con remuneración integra que se otorgará de acuerdo con las formalidades que establezca el reglamento.
- **Capacitación laboral:** La empresa es responsable de las actividades relacionadas con la capacitación ocupacional de sus trabajadores, entendiéndose por tal, el proceso destinado a promover, facilitar, fomentar y desarrollar las aptitudes, habilidades o grados de conocimientos de los trabajadores.

CAPITULO VI

6. ESTUDIO SOCIETARIO

Para la formalización del negocio se debe seleccionar la figura legal más conveniente, lo cual dependerá de la naturaleza del proyecto, es decir, si se realiza de manera individual o en asociación con otras personas con las que se compartirá las responsabilidades y beneficios del negocio. Dado esto, es que se vuelve fundamental elegir de manera adecuada que tipo de sociedad se adapta mejor a una clínica odontológica.

La definición de sociedad se estipula en el Código Civil, artículo 2.053, como un “*contrato en que dos o más personas estipulan poner algo en común con la mira en repartir entre si los beneficios que de ello prevengan. La sociedad forma una persona jurídica distinta de los socios individualmente considerados*”.

En Chile existen varios tipos de sociedades, las cuales se diferencian tanto por los requerimientos que exigen para su constitución como por las ventajas y desventajas que pueden presentar dependiendo del tipo de negocio que se quiere iniciar.

Se pueden englobar en dos tipos de sociedades reconocidas por la Ley, las civiles y las comerciales. Sin embargo, para efectos de este proyecto, no se consideran las civiles ya que ponen en riesgo el patrimonio de los actores dentro de la sociedad, razón por la cual no son tan utilizadas en el ámbito empresarial.

Estudiando las distintas alternativas y considerando las características de cada una es que se decide seleccionar una sociedad por acciones, la cual destaca por su flexibilidad en el ingreso y salida de socios o accionistas, pues mediante una compraventa simple de acciones que solo debe ser autorizado por notario público y luego presentar la inscripción en el registro de

acciones, sin necesidad de reformar estatutos legales. Por lo tanto, hace que sea la entidad societaria más atractiva para este proyecto.

6.1 Conformación de la sociedad

El registro de empresas y sociedades es un registro electrónico creado por la Ley 20.659, a través del cual se instaure un régimen simplificado que permite con mayor simplicidad y sin costo, constituir, modificar, transformar, dividir, fusionar y disolver personas jurídicas.

El registro es único y rige en todo el territorio de la Republica, es público y gratuito, reside en sitio electrónico www.registroempresas.cl y es administrado por el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. En este régimen simplificado es posible constituir formalmente una empresa ingresando al sitio web y digitando los datos de la sociedad junto a los datos de los socios, en un formulario electrónico dispuesto para ello. Luego de ingresar toda la información se debe firmar este formulario, para ello existen dos alternativas:

- Si todos los socios poseen firma electrónica avanzada, podrán firmar directamente el formulario y la empresa quedara inmediatamente constituida y con RUT asignado en ese mismo acto.
- Si los socios no cuentan con FEA, pueden ir a una notaría con un numero de atención que les asignara el sitio web y podrán suscribir con sus firmas manuscritas ante Notario, luego de obtener el documento legalizado la sociedad quedará constituida y con su RUT asignado.

CAPITULO VII

7. ESTUDIO TRIBUTARIO

7.1 Impuesto de primera categoría

La clínica al ser una también una empresa es considerada por el servicio de impuestos internos como un ente de carácter privado y definido con fines de lucro, por lo tanto, esta afecto al impuesto de primera categoría, que es para todas aquellas actividades que obtienen su renta del capital y/o de actividades comerciales, industriales, mineras, de transporte, etcétera. En consecuencia, deberá llevar la contabilidad de acuerdo con las normas establecidas en el artículo 14 de la ley de la renta, decreto ley N°824, esto implica tributar en base a utilidades que tenga la empresa a una tasa de impuesto corporativo del 25%, acorde a las modificaciones efectuadas a la LIR por la ley N°21.210 publicada el 24 de febrero del 2020, considerando un volumen de ventas anuales inferior 75 mil UF. La declaración de impuestos se realiza mediante el formulario N°22 durante los primeros meses del año hasta el 31 de abril respecto al año comercial anterior.

7.2 impuesto al valor agregado (IVA)

La clínica estará afecta a IVA, un impuesto sobre las ventas y servicios, de acuerdo con lo establecido en el decreto Ley N°825 con una tasa actual de un 19%. Este impuesto es cancelado por los consumidores, por lo cual el negocio actúa como un ente recaudador de dicho impuesto que cancela a más tardar el día 12 de cada mes.

Para la determinación del IVA crédito fiscal, se debe sumar el IVA señalado en las facturas de compra de bienes y servicios necesarios para desarrollar las actividades comerciales que se encuentren dentro del giro, en resumen, que sean necesarios para producir renta.

Luego se determina el IVA debito fiscal, se debe sumar el IVA señalado en las facturas o boletas de venta.

En el caso que el débito fiscal fuese mayor que el crédito fiscal, se debe declarar un impuesto por pagar. En cambio, si el crédito fiscal es mayor que el débito fiscal se debe declarar un remanente de crédito fiscal, el cual puede ser usado como crédito en los meses siguientes y queda expresado en unidades tributarias mensuales.

CAPITULO VIII

8. ESTUDIO ECONOMICO

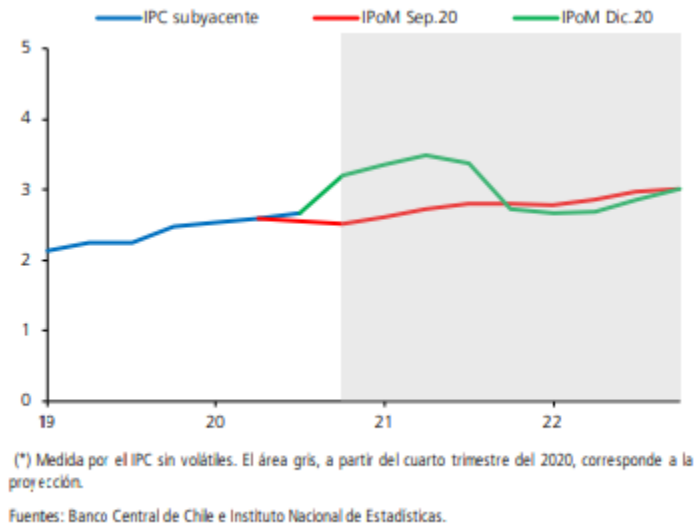
La evaluación financiera se ha realizado con un perfil conservador, tomando como base un crecimiento de la industria en la región de Antofagasta del 10% anual. Adicionalmente la inversión inicial considera capital de trabajo suficiente para no requerir financiamiento externo durante el horizonte de evaluación del proyecto.

Para realizar la evaluación económica financiera del proyecto es necesario determinar la moneda a utilizar, la cual servirá de base para definir el horizonte de evaluación y la tasa de descuento.

Se determino que las proyecciones se basaran en el peso chileno y agrega el factor inflacionario según las proyecciones del banco central.

En ese contexto, el escenario de proyección considera que el IPC oscilará en torno a 3,0% anual por varios trimestres, consolidándose su convergencia a la meta solo hacia el 2022. Esto contempla que los efectos del retiro de los ahorros previsionales sobre la inflación se irán diluyendo en la medida que la reposición de stocks normalice la oferta de bienes y en que la oferta de servicios aumente de forma gradual, prevaleciendo en su evolución el estado de las holguras de la economía y su cierre paulatino. Esto será más evidente en la inflación subyacente, que se ubicará por sobre 3% anual durante buena parte del 2021. Luego, descenderá a cifras inferiores a esa, convergiendo a 3% el último trimestre del 2022.

Gráfico 8 : Proyección de inflación del Banco Central de Chile



8.1 Inversión inicial

La infraestructura necesaria para la operación requiere de una planta en un sector comercial ubicado al sur de Antofagasta, de aproximadamente 100 a 110 m². De acuerdo con estudios realizados del mercado inmobiliario, una propiedad de dichas características el canon de arriendo tendría un valor promedio de 171 UF . Por otro lado, se contempla que dicha propiedad es recibida en calidad de planta libre, la cual requiere de la habilitación respectiva para la instalación de la clínica, nuevamente de acuerdo con estudios realizados, se determina que el costo de habilitación y mobiliario requerido suma un total de \$56,2 millones. Finalmente, el equipo requerido para habilitación de los 3 box y la sala de rayos X es de \$21,9 millones. Todo lo anterior significa una inversión de \$78,2 millones. Adicional a la inversión antes indicada, se requiere de un capital de trabajo inicial de \$16,8 millones, que permita solventar la operación deficitaria del primer año de Clínica Dental Baltimore.

Dado lo anterior, este proyecto requiere de una inversión total inicial de \$95 millones el cual se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 9: Detalle de la inversión inicial del proyecto

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR	TOTAL
General			
Mes de garantia + 1 arriendo	1	\$ 5,000,000	\$ 5,000,000
Diseño grafico corporativo	1	\$ 500,000	\$ 500,000
Campaña de lanzamiento	1	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000
Evento Inaugural	1	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000
Diseño pagina web	1	\$ 1,200,000	\$ 1,200,000
Constitucion empresa	1	\$ 200,000	\$ 200,000
Autorizaci6on Seremi Salud	1	\$ 1,196,000	\$ 1,196,000
Empresa arquitectura y diseño	1	\$ 20,000,000	\$ 20,000,000
		Sub total	\$ 30,596,000
Habilitaci6n sala de espera			
Sillones	2	\$ 1,500,000	\$ 3,000,000
Mesas de trabajo	3	\$ 250,000	\$ 750,000
Televisor	1	\$ 399,990	\$ 399,990
Punto limpio	1	\$ 29,990	\$ 29,990
Sillas	10	\$ 150,000	\$ 1,500,000
Cafetera	1	\$ 250,000	\$ 250,000
		Sub total	\$ 5,929,980
Habilitaci6n box			
Compresor	3	\$ 669,900	\$ 2,009,700
Unidad dental	3	\$ 3,900,000	\$ 11,700,000
Equipo rayos	1	\$ 3,425,000	\$ 3,425,000
Equipo blanqueamiento	1	\$ 1,025,000	\$ 1,025,000
Equipo cirugias	1	\$ 1,190,000	\$ 1,190,000
Esterilizaci6n	1	\$ 2,150,473	\$ 2,150,473
Equipo endodoncia	1	\$ 415,000	\$ 415,000
		Sub total	\$ 21,915,173
Habilitaci6n planta			
Tabiqueria (M2)	110	\$ 70,000	\$ 7,700,000
Piso box (M2)	110	\$ 13,700	\$ 1,507,000
Luminarias LED	10	\$ 27,130	\$ 271,300
Limpia pies corporativo	1	\$ 200,000	\$ 200,000
Repisa bodega	5	\$ 46,590	\$ 232,950
Señaletica	1	\$ 100,000	\$ 100,000
Cortinas	1	\$ 800,000	\$ 800,000
CCTV	5	\$ 226,990	\$ 1,134,950
Puerta de acceso	1	\$ 300,000	\$ 300,000
Decoracion	1	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000
Materiales odontologicos	1	\$ 5,000,000	\$ 5,000,000
Artefactos	1	\$ 500,000	\$ 500,000
		Sub total	\$ 19,746,200
		TOTAL	\$ 78,187,353

8.2 Costos

8.2.1 Costo de ventas

Los costos de ventas incluyen todos los gastos necesarios para dar cumplimiento al plan de marketing expuesto en los capítulos anteriores. Cabe destacar que algunas actividades tales como gestión de la página web, administración de redes sociales y diseño de estrategias de venta, no están reflejadas en este punto ya que las realizará el Community Manager. Este costo irá aumentando conforme aumentan las ventas. En la siguiente tabla se muestra el desglose de los gastos correspondiente a un año.

Tabla 9: Presupuesto de marketing primer año

Descripción	Cantidad	Valor	Total
Google Ads	12	\$ 151,000	\$ 1,812,000
Publicidad gráfica y corporativa	12	\$ 75,000	\$ 900,000
Publicidad revistas especializadas	2	\$ 100,000	\$ 200,000
Publicidad en redes sociales	12	\$ 50,000	\$ 600,000
Producción de videos	4	\$ 100,000	\$ 400,000
Total			\$ 3,912,000

Fuente: elaboración propia.

8.2.2 Costos fijos

Los costos fijos incluyen todos los costos que no varían en función de las ventas. En este ámbito tenemos básicamente los costos asociados al funcionamiento de la clínica, tales como, remuneraciones del personal, cuentas básicas, mantenciones a mobiliario, eventos, arriendo, entre otros. En la siguiente tabla se muestra el desglose de los gastos correspondiente a un año.

Tabla 10: Detalle de los costos fijos de la clínica

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR	TOTAL
Sueldo Community Manager	12	\$ 900,000	\$ 10,800,000
Sueldo Administrador General	12	\$ 1,200,000	\$ 14,400,000
Encargado de compras	12	\$ 600,000	\$ 7,200,000
Personal de aseo	12	\$ 600,000	\$ 7,200,000
Arriendo	12	\$ 2,500,000	\$ 30,000,000
Internet	12	\$ 50,000	\$ 600,000
Agua	12	\$ 30,000	\$ 360,000
Luz	12	\$ 150,000	\$ 1,800,000
Contabilidad	12	\$ 50,000	\$ 600,000
Gasto Comun	12	\$ 100,000	\$ 1,200,000
Insumos de oficina	12	\$ 50,000	\$ 600,000
Articulos de aseo	12	\$ 20,000	\$ 240,000
Software clinica	12	\$ 50,000	\$ 600,000
		Sub total	\$ 75,600,000

Fuente: elaboración propia

8.2.3 Costos variables

Para la determinación del costo variable se tomaron las siguientes consideraciones:

Para el costo de los insumos se tomaron las especialidades más demandadas de la industria y se considera un gasto del 5% respecto al valor de la prestación. La cantidad total de insumos se multiplicó por el factor de utilización de cada especialidad y además se le agrego un factor de corrección del 10% para evitar posibles quiebres de stock.

Para el cálculo de las mantenciones y repuestos del equipamiento dental, se fijará un monto de \$1.440.000 para el año uno y posteriormente se aumentará un 10% conforme avancen los años de evaluación.

Para el cálculo de la gestión de residuos clínicos se fijó un valor inicial de \$100.000 y posteriormente se aumentará un 10% conforme avancen los años de evaluación, según precios de referencia obtenidos en la empresa Zublimed.

Para el cálculo de los asistentes y recepcionista, el costo irá variando según la estimación de la demanda realizada anteriormente.

El detalle se desglosa en la tabla:

Tabla 11: Costos variables del proyecto

COSTOS VARIABLES	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldo odontólogos	\$ -	\$ 59,270,400	\$ 104,723,808	\$ 117,044,256	\$ 147,170,520	\$ 157,682,700
Insumos dentales	\$ -	\$ 8,149,680	\$ 14,831,509	\$ 16,576,393	\$ 20,843,025	\$ 22,331,812
Mantenciones y repuestos equipos dentales	\$ -	\$ 1,200,000	\$ 1,236,000	\$ 1,273,080	\$ 1,311,272	\$ 1,350,611
Gestión de residuos	\$ -	\$ 100,000	\$ 206,000	\$ 212,180	\$ 327,818	\$ 337,653
Sueldo Recepcionista	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 8,400,000	\$ 8,652,000
Sueldo Secretaria	\$ -	\$ 8,400,000	\$ 8,652,000	\$ 8,911,560	\$ 9,178,907	\$ 9,454,274
Sueldo Asistente dental	\$ -	\$ 8,400,000	\$ 17,304,000	\$ 17,823,120	\$ 27,536,720	\$ 28,362,822
Total	\$ -	\$ 85,520,080	\$ 146,953,317	\$ 161,840,589	\$ 214,768,263	\$ 228,171,872

Fuente: elaboración propia

8.3 Tasa de descuento

Para la valorización de la clínica dental Baltimore se utilizará el método de descuentos por flujos de cajas. Esto quiere decir que se tomarán los flujos calculados en el capítulo anterior y se descontarán a la tasa del costo medio ponderado del capital, también conocida como WACC. Adicional a eso, esta tasa se considerará constante a lo largo del período de evaluación. Para obtener el WACC se calculará la tasa del patrimonio (re), mediante la fórmula del CAPM (capital asset pricing model).

Dado que la evaluación de este proyecto es a 5 años de plazo, se utilizará como tasa libre de riesgo (Rf) la tasa del bono del banco central a 5 años correspondiente a 1,55%. Con respecto

al premio riesgo del mercado ($R_m - R_f$) se utilizarán los datos estadísticos del banco central de Chile publicados en el sitio web respecto al promedio de los últimos 5 años del indicador bursátil IPSA con un valor de 5,83%. Para el cálculo del beta, también se utilizará la información provista por el sitio web Damodaran, específicamente la clasificación de centros de salud (healthcare facilities), donde se obtiene un beta de 1,8. Finalmente, para obtener el WACC no se considera deuda ya que todo estará financiado por patrimonio, por lo que la proporción de pasivo con activo y deuda con activo será igual a 1. Con respecto a la tasa de interés de la deuda (R_d), se tomará lo expuesto por la Superintendencia de Bancos e Instituciones financieras (SBIF) vigentes al año 2020, escogiendo la categoría de operaciones no reajustables en moneda nacional de 90 días o más, con un valor de interés corriente de 5,42%. El valor residual se tomará en función de un flujo a perpetuidad con parámetro de crecimiento constante (g). El crecimiento dado por la industria de la salud bucal en Santiago correspondiente a un 10%, el cual es promediado con el crecimiento proyectado para el mercado local posterior al quinto año de funcionamiento con una capacidad utilizada del 90% así se obtiene una tasa del 0.05% anual. Por lo tanto, se resume todo lo que se mencionó anteriormente y se exponen los resultados en la siguiente tabla:

Tabla 12: Calculo de tasa del costo medio ponderado del capital

	Descripción	Valor
CAPM	Rf	1,55%
	Beta	1,8
	Rm	5,83%
	Re	9,91%
	Riesgo País	0,66%
WACC	Patrimonio	100%
	Activos	1
	Pasivos	0%
	Rd	5,42
	WACC	9,91%
	G	0,05%

8.4 Remuneraciones

Para conformar el equipo de trabajo de clínica dental Baltimore se establece que la remuneración ofrecida será un 10% superior al valor de mercado según la información proporcionada por la página web mifuturo.cl. Esta política tiene como objetivo atraer personal con sólidos valores y compromiso por un proyecto común además promover la búsqueda de profesionales con vasta experiencia, así como también el talento joven. Además,

se establece un ajuste anual en la remuneración del personal de un 3% lo que permite dar cumplimiento al objetivo de retener el talento y reconocer el buen trabajo realizado.

Tabla 13: Detalle de remuneraciones del proyecto

DESCRIPCIÓN	VALOR	ANUAL	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldo Community Manager	\$ 900,000	\$ 10,800,000	\$ -	\$ 10,800,000	\$ 11,124,000	\$ 11,457,720	\$ 11,801,452	\$ 12,155,495
Sueldo Asistente dental	\$ 700,000	\$ 8,400,000	\$ -	\$ 8,400,000	\$ 17,304,000	\$ 17,823,120	\$ 27,536,720	\$ 28,362,822
Encargado de compras	\$ 600,000	\$ 7,200,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7,200,000	\$ 7,416,000
Sueldo Recepcionista	\$ 700,000	\$ 8,400,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 8,400,000	\$ 8,652,000
Sueldo Secretaria	\$ 700,000	\$ 8,400,000	\$ -	\$ 8,400,000	\$ 8,652,000	\$ 8,911,560	\$ 9,178,907	\$ 9,454,274
Sueldo Administrador General	\$ 1,200,000	\$ 14,400,000	\$ -	\$ 14,400,000	\$ 14,832,000	\$ 15,276,960	\$ 15,735,269	\$ 16,207,327
Personal de aseo	\$ 600,000	\$ 7,200,000	\$ -	\$ 7,200,000	\$ 7,416,000	\$ 7,638,480	\$ 7,867,634	\$ 8,103,663
TOTAL			\$ -	\$ 49,200,000	\$ 59,328,000	\$ 61,107,840	\$ 87,719,982	\$ 90,351,581

Fuente: Elaboración propia

8.5 Flujo de caja

Para la determinación del flujo de caja libre se tomarán las siguientes consideraciones:

Tabla 14: Flujo de caja final del proyecto

FLUJO DE CAJA PURO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por venta	\$ -	\$ 148,176,000	\$ 261,809,520	\$ 292,610,640	\$ 367,926,300	\$ 394,206,750
Intereses por deposito		0	0	0	0	0
Venta de activo fijo		0	0	0	0	0
Otros ingresos						
Costo variables	\$ -	\$ -85,520,080	\$ -146,953,317	\$ -161,840,589	\$ -214,768,263	\$ -228,171,872
Costos fijos	\$ -	\$ -75,600,000	\$ -77,868,000	\$ -80,204,040	\$ -82,610,161	\$ -85,088,466
Costos de venta	\$ -	\$ -3,912,000	\$ -4,029,360	\$ -4,150,241	\$ -4,274,748	\$ -4,402,990
Depreciación	\$ -	\$ -4,370,201	\$ -4,370,201	\$ -4,370,201	\$ -4,370,201	\$ -20,679,838
Valor libro venta activo fijo						
Perdidas ejercicio anterior			\$ -16,856,080			
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	\$ -	\$ -21,226,281	\$ 11,732,562	\$ 42,045,569	\$ 61,902,927	\$ 55,863,584
Impuesto a la renta	\$ -	\$ -	\$ -2,933,140	\$ -10,511,392	\$ -15,475,732	\$ -13,965,896
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO	\$ -	\$ -21,226,281	\$ 8,799,421	\$ 31,534,177	\$ 46,427,195	\$ 41,897,688
Depreciación	\$ -	\$ 4,370,201	\$ 4,370,201	\$ 4,370,201	\$ 4,370,201	\$ 20,679,838
Perdidas ejercicio anterior			\$ 16,856,080			
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	\$ -	\$ -16,856,080	\$ 30,025,702	\$ 35,904,378	\$ 50,797,396	\$ 62,577,526
Inversión	\$ -78,187,353					
Valor libro venta activo fijo						
Capital de trabajo	\$ -16,856,080					
Recuperación C.T						
Prestamos						
Amortizaciones						
FLUJO DE CAPITALES	\$ -95,043,433	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Valor residual						\$ 634,977,836
FLUJO DE CAJA NETO	\$ -95,043,433	\$ -16,856,080	\$ 30,025,702	\$ 35,904,378	\$ 50,797,396	\$ 697,555,362

La proyección de ventas se considera según lo expuesto en el capítulo 2, con un crecimiento de un 18,3% mensual hasta alcanzar un 90% de ocupación de la capacidad máxima de la clínica al quinto año de operación.

Tasa de descuento que se utilizará será la tasa WACC obtenida mediante el método CAPM.

El método de depreciación se calculó según indica el Servicio de Impuestos Internos. En el cual se tienen dos grupos, el primero corresponde a los equipos de odontología, que están en la categoría equipos médicos en general, con una vida útil normal de 8 años. El monto por depreciar será \$ 22.165.473. El segundo grupo corresponde a la habilitación y al mobiliario en general, que se depreciará según la categoría de instalaciones en general, con una vida útil de 10 años y el monto por depreciar será \$ 15.995.170.

La tasa de impuesto tomada fue la correspondiente la tasa general del impuesto de primera categoría correspondiente a un 25%.

El capital de trabajo contempla lo necesario para operar durante los primeros dos años hasta que la clínica sea autosostenible.

8.6 Análisis de indicadores

En base a lo expuesto en el flujo de caja y considerando una inversión inicial de \$95.043.433 se obtiene una tasa interna de recuperación (TIR) de 56%, un valor actual neto de \$411.229.733 y un Payback de 2,6 años, para un escenario normal, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Descripcion	Valor
TIR	56%
VAN	\$ 411,229,733
Payback	2,6 años

Fuente: elaboración propia

Luego se obtiene una rentabilidad neta del proyecto de un 188,6% en un periodo de 5 años dejando fuera el supuesto de venta del proyecto por medio del valor residual, por lo cual se puede concluir que el proyecto es rentable y se debería invertir en este proyecto ya que el VAN es mayor a 0 y la tasa interna de retorno es mayor a la tasa de descuento.

Valor residual

Es importante mencionar que para el cálculo del valor residual se utilizaron los siguientes valores:

Descripcion	Valor
FCF 5	\$ 62,577,526
G	0.1%
WACC	9.91%

Fuente: elaboración propia

$$Valor\ residual = \frac{FCF_5 * (1+g)}{Tasa\ descuento - g} = \$ 634.977.836$$

Con lo anterior, se determina que el valor residual corresponde a 10,1 veces el valor del flujo del periodo 5, además el flujo de caja total respecto al valor residual representa un 80%

8.7 Propuesta inversionistas

La propuesta para futuros inversionistas consiste en una TIR de un 56% por un monto de inversión equivalente a 200 millones de pesos que le entregará una participación de un 49% de la propiedad de la clínica dental Baltimore.

Se concluye que la propuesta al inversionista es atractiva debido a que estaría accediendo a una TIR de un 56% considerando una tasa de descuento de un 9,91%, la cual es una muy buena rentabilidad considerando las actuales condiciones de mercado. Adicionalmente se le ofrecerá al nuevo socio un cupo de director para la Clínica Dental Baltimore, que estaría compuesto por los dos socios fundadores y el nuevo socio.

8.8 Riesgos críticos

Como en todo proyecto, existe un sinnúmero de riesgos que pueden comprometer el éxito de Clínica Dental Baltimore, debido a lo cual es importante tratar de identificarlos y a la vez definir previamente los cursos de acción para tratar de mitigarlos. Después de realizar un cuidadoso análisis del proyecto, los principales riesgos encontrados y sus posibles mitigantes son los siguientes:

Nivel de Ventas menor al esperado: Las ventas son sin duda el motor del negocio, ya que sin pacientes la clínica no puede funcionar, pero su principal mitigante es la baja estructura de costos fijos con que opera, ya que el principal costo corresponde a la remuneración de los

odontólogos la cual es 100% variable con respecto a las ventas o ingresos por atenciones a pacientes. Otro mitigante es la elevada generación de caja del proyecto que permite soportar caídas en las ventas hasta un factor de ocupación promedio de un 35% sin mayores problemas. Como medida adicional de mitigación está la realización de mayores actividades de marketing para revertir la caída en ventas.

Negligencias y responsabilidad civil: En la atención de salud y especialmente en la atención odontológica este riesgo siempre está latente y para mitigarlo se ha decidido contratar a odontólogos de experiencia y prestigio que sean referentes en sus áreas de especialidad y ayuden a disminuir el riesgo de negligencias en algún procedimiento dental. Adicionalmente contaremos con seguros de responsabilidad civil para resguardar el patrimonio de Clínica Dental Baltimore en caso de ocurrencia de algún evento de este tipo.

Riesgos Operacionales: Para mitigar este riesgo contaremos con un software especializado en la gestión de clínicas dentales, de forma que permita una coordinación adecuada de las horas de atención y los turnos de los odontólogos y adicionalmente permita un manejo de inventario de los insumos para evitar algún quiebre de stock indeseable.

Dificultad para contar con los mejores odontólogos: debido a que Clínica Dental Baltimore será un actor nuevo en el mercado, en un inicio tendrá dificultades para atraer a los mejores especialistas odontólogos, debido a lo cual se ha definido como estrategia posicionarse en la parte alta de la remuneración del mercado y de esa forma poder atraer a los especialistas requeridos con una bajo rotación.

9. CONCLUSIONES

El presente trabajo nos permite tener una mirada objetiva respecto de la factibilidad técnico-económica de una clínica dental en la ciudad de Antofagasta en base a un estudio detallado sobre la industria mundial y nacional que muestra una perspectiva global de los desafíos que se enfrenta la industria en el mediano y largo plazo. Este estudio nos permite concluir con antecedentes sólidos que existe un gran potencial para la implementación del centro y su crecimiento sostenible en el tiempo en base a las proyecciones realizadas según los antecedentes históricos y estadísticos publicados tanto en el ministerio de salud por medio del DEIS y el instituto nacional de estadísticas.

Además, con este trabajo se logra tener un plan de ejecución antes y durante el inicio de las operaciones de la clínica a través de un plan de operaciones, un plan de marketing, una planificación organizacional y un plan financiero con un horizonte de evaluación de 5 años lo que permite un proceso de implementación seguro y organizado.

Respecto al modelos de negocios se elaboró un modelo de Atención Integral de Salud con Enfoque Familiar y Comunitario con una perspectiva hacia la prevención y la atención de calidad. Junto a un plan de protección plus con cobertura en diversas especialidades y atenciones dentales para menores, especialmente los niños de 6 años o menos que requieren una atención oportuna antes de contraer patologías más graves que puedan repercutir en su vida adulta y así completar el objetivo de una boca sana durante toda la vida. Este modelo entrega a la clínica una ventaja competitiva que la diferencia del resto de los competidores y la posiciona en un lugar de liderazgo dentro de la región. Esto luego se traduce en aumento del valor agregado y por consiguiente un aumento de la rentabilidad del proyecto.

Finalmente, los indicadores financieros muestran el gran potencial de la clínica en la ciudad de Antofagasta ya que durante los dos primeros años de operación se logra recuperar la inversión y al quinto año se alcanza una ocupación del 80% de la capacidad máxima de la clínica, alcanzando una tasa interna de retorno del 56% y un valor presente neto de \$411.229.733 millones. El valor residual del proyecto utilizando la tasa de descuento WACC mediante el método CAPM es de \$ 634.977.836 millones, lo que permitió elaborar una propuesta para inversionistas por un monto de 200 millones que serán utilizados para el plan de mejoramiento continuo de la clínica tanto en infraestructura, equipos médicos, insumos, gestión administrativa y la compra del inmueble donde opera la clínica.

10. Bibliografía

1. José Manuel Sapag, Reinaldo Sapag, Nassir Sapag. “PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS”. Sexta edición, 2014.
2. Ministerio de Salud de Chile. Plan Nacional de Salud Bucodental 1990 - 2000. 1990.
3. Ministerio de Salud de Chile. Los Objetivos Sanitarios para la Década 2000 - 2010. 2002.
4. Gobierno de Chile. Estrategia Nacional de Salud para el cumplimiento de los Objetivos Sanitarios de la Década 2011-2020. Santiago, Chile: Gobierno de Chile; 2011.
5. Porter, Michael. "LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS QUE LE DAN FORMA A LA ESTRATEGIA." Harvard Business Review 86.1 (2008)
6. Estadísticas de Prestadores Individuales de Salud periodo 2009-2018, unidad de Registro, Superintendencia de Salud.
7. 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.
8. Subsecretaría de Salud Pública División Prevención y Control de Enfermedades Departamento Salud Bucal. Diciembre 2010. Análisis de Situación de Salud Bucal en Chile, Chile.
9. Ministerio de Salud / Minsal. 2009. Guía Clínica “Atención Primaria del Preescolar de 2 a 5 Años Santiago, Chile.
10. Clínicas de Chile A.G. 2014. Dimensionamiento del Sector de Salud Privado en Chile. Chile.
11. Instituto Nacional de Estadísticas (INE). Abril 2017. Encuesta Suplementaria de Ingresos (ESI). Chile.
12. Encuesta de caracterización socioeconómica nacional CASEN 2017, Ministerio de Desarrollo Social y Familia.

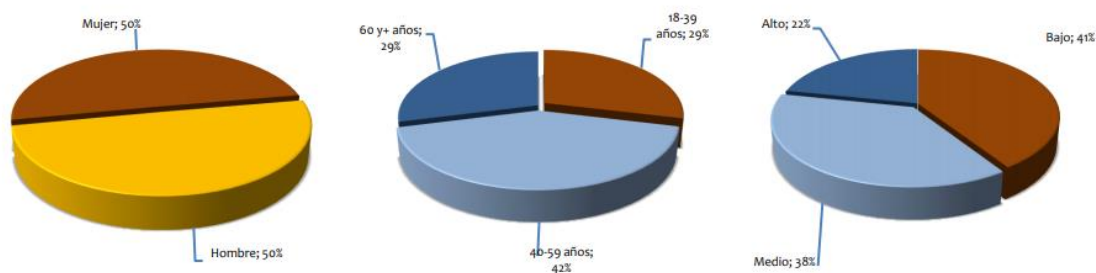
11. Anexos



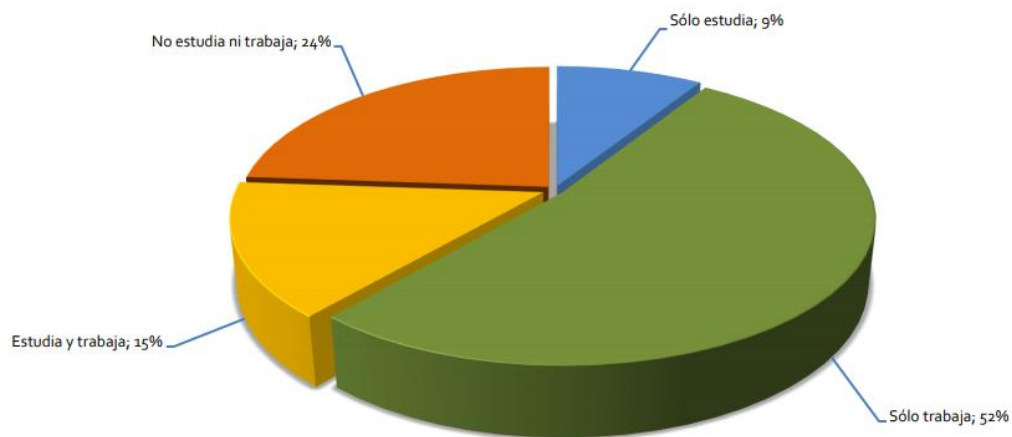
FICHA TÉCNICA

- **Técnica:** Estudio cuantitativo en base a encuestas telefónicas aplicadas por encuestadores conectados a planta telefónica digital vía sistema VPN (CATI).
- **Universo representado:** Hombres y mujeres, mayores de 18 años, habitantes de la región de Antofagasta que cuentan con línea telefónica residencial o móvil.
- **Tamaño de la Muestra:** 1.000 casos, distribuidos en las siguientes comunas de la región: Antofagasta, Calama, María Elena, Mejillones, San Pedro de Atacama, Sierra Gorda y Tocopilla.
- **Diseño de la Muestra:** Probabilístico, en base a marco muestral telefónico regional propio de números fijos y móviles de 197.996 registros. El error de estimación para el total de la muestra es de $\pm 3,1\%$.
- **Trabajo de Levantamiento:** Realizado entre los días viernes 5 de febrero y lunes 15 de marzo de 2021, con un equipo de 12 encuestadoras telefónicas.
- **Instrumento:** Cuestionario estructurado de 47 preguntas; con ± 20 minutos promedio de aplicación.
- **Ajuste del diseño:** Resultados ponderados según género y grupos de edad en la región, de acuerdo a datos del Censo Abreviado de Población y Vivienda de 2017 realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas, INE
- **Nota técnica:** Debido a la naturaleza de la técnica, por lo general, las encuestas telefónicas sobre representan a sectores socioeconómicos medios y altos; y sub representan a sectores más bajos.

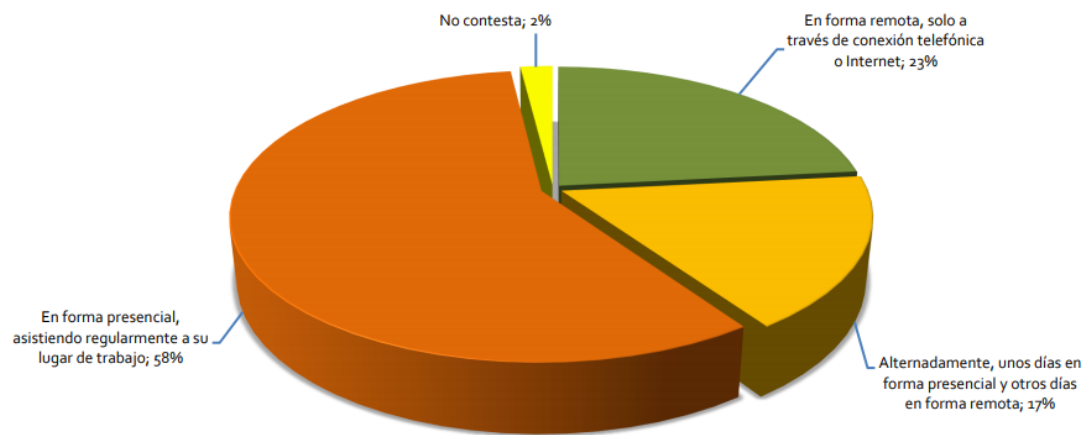
Género - Grupos de edad - Nivel Socioeconómico (muestra observada – datos no ponderados)



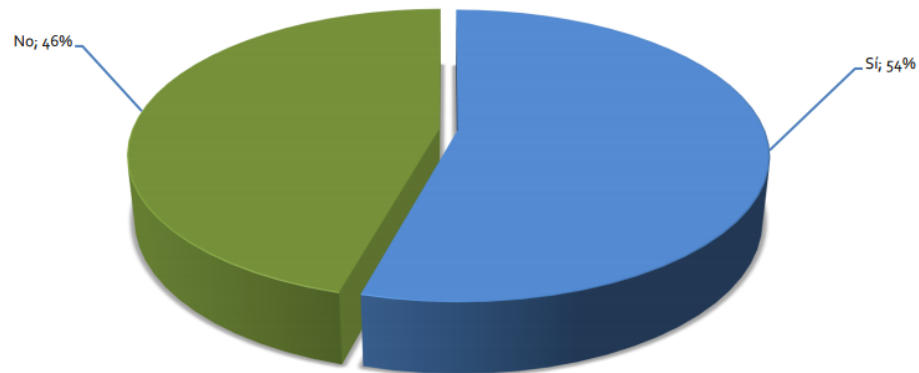
¿En cuál de las siguientes situaciones se encuentra usted actualmente?



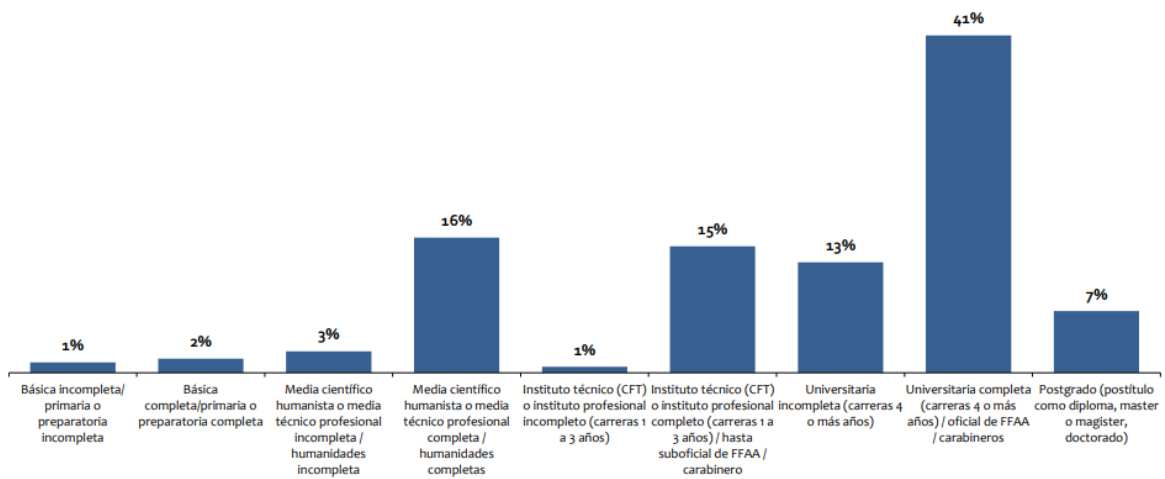
¿Actualmente, ¿bajo cuál de las siguientes modalidades se encuentra trabajando? (solo quienes trabajan: ±52%)



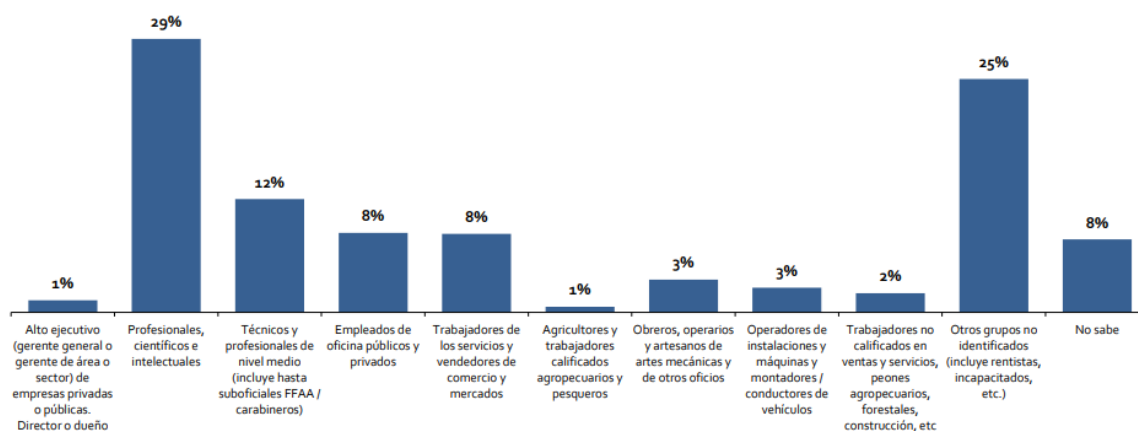
¿Eres el principal sostenedor del hogar? (la persona que aporta el mayor ingreso económico del hogar)



¿Qué nivel de estudios posees tú?



¿Cuál de las siguientes ocupaciones corresponde al trabajo que desempeñas habitualmente?



Depreciacion	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Equipos medicos	\$ -	\$ 2,770,684	\$ 2,770,684	\$ 2,770,684	\$ 2,770,684	\$ 11,082,736
habilitacion y muebles	\$ -	\$ 1,599,517	\$ 1,599,517	\$ 1,599,517	\$ 1,599,517	\$ 9,597,102

GASTO EN INSUMOS	VALOR UNITARIO	FACTOR CORRECCIÓN	CANT. BOX	CAPACIDAD	Año 0	1512	Año 1	2856	Año 2	3192	Año 3	3528	Año 4	3780	Año 5
Periodoncia	1.1	1	0%	0%	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	12.5%	\$ 3,602,498	12.5%	\$ 3,859,819	
Endodoncia	1.1	1	0%	0%	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	12.5%	\$ 3,345,177	12.5%	\$ 3,584,118	
Rehabilitación oral	1.1	1	0%	40%	\$ 3,659,040	30.0%	\$ 5,499,324	30.0%	\$ 6,146,303	25%	\$ 5,661,068	25%	\$ 6,085,431	25%	\$ 6,085,431
Cirugía	1.1	1	0%	0%	0%	35%	\$ 4,082,831	35%	\$ 4,563,164	25%	\$ 3,602,498	25%	\$ 3,859,819	25%	\$ 3,859,819
Operatoria	1.1	1	0%	60%	\$ 4,490,640	35%	\$ 5,249,354	35%	\$ 5,866,926	25%	\$ 4,631,783	25%	\$ 4,962,625	25%	\$ 4,962,625
					\$ -	100%	\$ 8,149,680	100%	\$ 14,831,509	100%	\$ 16,576,393	100%	\$ 20,843,025	100%	\$ 22,331,812

Horario: Lunes a Viernes 09:00 - 20:00									
sabado 09:00 - 14:00									
sesiones PAGADAS (1 hora)	lunes	martes	miercoles	jueves	viernes	sabado	total	mensual	anual
1 box	6	6	6	6	6	5	35	140	1680
2 box	12	12	12	12	12	10	70	280	3360
3 box	18	18	18	18	18	15	105	420	5040
sesiones EVALUACION GRATIS (15 minutos)	lunes	martes	miercoles	jueves	viernes	sabado	total	mensual	anual
1 box	8	8	8	8	8	0	40	160	1920
2 box	16	16	16	16	16	0	80	320	3840
3 box	24	24	24	24	24	0	120	480	5760

CAPACIDAD TOTAL	lunes	martes	miercoles	jueves	viernes	sabado	total	mensual	anual
1 box	14	14	14	14	14	5	75	300	3600
2 box	28	28	28	28	28	10	150	600	7200
3 box	42	42	42	42	42	15	225	900	10800

REMUNERACIÓN ODONTOLOGOS		40%				
DESCRIPCIÓN	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Odontologo especialidad Periodoncia	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 25,436,880	\$ 27,253,800
Odontologo especialidad Endodoncia	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 23,619,960	\$ 25,307,100
Odontologo especialidad rehabilitacion oral	\$ -	\$ 26,611,200	\$ 38,830,176	\$ 43,398,432	\$ 39,972,240	\$ 42,827,400
Odontologo General	\$ -	\$ -	\$ 28,828,464	\$ 32,220,048	\$ 25,436,880	\$ 27,253,800
Odontologo General	\$ -	\$ 32,659,200	\$ 37,065,168	\$ 41,425,776	\$ 32,704,560	\$ 35,040,600
		\$ 59,270,400	\$ 104,723,808	\$ 117,044,256	\$ 147,170,520	\$ 157,682,700
ingreso mensual						
Odontologo especialidad Periodoncia	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,119,740	\$ 2,271,150
Odontologo especialidad Endodoncia	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,968,330	\$ 2,108,925
Odontologo especialidad rehabilitacion oral	\$ -	\$ 2,217,600	\$ 3,235,848	\$ 3,616,536	\$ 3,331,020	\$ 3,568,950
Odontologo General	\$ -	\$ -	\$ 2,402,372	\$ 2,685,004	\$ 2,119,740	\$ 2,271,150
Odontologo General	\$ -	\$ 2,721,600	\$ 3,088,764	\$ 3,452,148	\$ 2,725,380	\$ 2,920,050
sesiones trabajadas	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Odontologo especialidad Periodoncia	0	0	0	0	441	473
Odontologo especialidad Endodoncia	0	0	0	0	441	473
Odontologo especialidad rehabilitacion oral	0	605	857	958	882	945
Odontologo General	0	0	1000	1117	882	945
Odontologo General	0	907	1000	1117	882	945
	0	1512	2856	3192	3528	3780
sesiones trabajadas x mes						
Odontologo especialidad Periodoncia	0	0.00	0.00	0.00	36.75	39.38
Odontologo especialidad Endodoncia	0	0.00	0.00	0.00	36.75	39.38
Odontologo especialidad rehabilitacion oral	0	50.40	71.40	79.80	73.50	78.75
Odontologo General	0	0.00	83.30	93.10	73.50	78.75
Odontologo General	0	75.60	83.30	93.10	73.50	78.75
	0	126	238	266	294	315
sesiones trabajadas x semana						
Odontologo especialidad Periodoncia	0	0.00	0.00	0.00	9.19	9.84
Odontologo especialidad Endodoncia	0	0.00	0.00	0.00	9.19	9.84
Odontologo especialidad rehabilitacion oral	0	12.60	17.85	19.95	18.38	19.69
Odontologo General	0	0.00	20.83	23.28	18.38	19.69
Odontologo General	0	18.90	20.83	23.28	18.38	19.69
	0	32	60	67	74	79

		cantidad de box	0	1	2	2	3	3
		factor de ocupacion res	0	90%	85%	95%	70%	75%
INGRESOS		cantidad de sesiones	0	1512	2856	3192	3528	3780
DESCRIPCIÓN	PRECIO PROMEDIO	CANT. BOX	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Periodoncia	\$ 140,000	3	0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 63,592,200	\$ 68,134,500
Endodoncia	\$ 130,000	3	0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 59,049,900	\$ 63,267,750
Rehabilitación oral	\$ 110,000	3	0	\$ 66,528,000	\$ 97,075,440	\$ 108,496,080	\$ 99,930,600	\$ 107,068,500
Cirugia	\$ 70,000	3	0	\$ -	\$ 72,071,160	\$ 80,550,120	\$ 63,592,200	\$ 68,134,500
Operatoria	\$ 90,000	3	0	\$ 81,648,000	\$ 92,662,920	\$ 103,564,440	\$ 81,761,400	\$ 87,601,500
			\$ -	\$ 148,176,000	\$ 261,809,520	\$ 292,610,640	\$ 367,926,300	\$ 394,206,750



Baradent Spa
RUT: 76.226.228-2
Giro: VENTA DE PRODUCTOS MEDICOS
1 Norte #1117
Viña del Mar
Chile

Insumos Dentales

Presupuesto # 502703

Señal (eq):	CONSUMIDOR FINAL PAPELERIA o TEXTIL VENDEDOR JOCELYN	RUT:	90.000.001-9
Dirección:	INDCT	Comuna:	ANTARTICA
Giro:	PARTICULAR	Telefono:	1
Email:	jchavez@baradent.cl		

Fecha de presupuesto:	Vendedor:	Términos de pago:	Fecha de caducidad:	VALORES INCLUYEN IVA			
19/08/2020 12:39:35	ROSAMERY RONDON	Credito	25/08/2020				
Código	Detalle	Cantidad	P. Unit.	Impuestos	Total		
BA02667	ANESTESIA - 3% MEPRIVACANA, MEPRADRE, 50/T VIDRIO - DFL BRASIL	1	\$ 14.490	N/A 19%	\$ 14.490		
BA02285	ANESTESIA - 3% MEPRIVACANA, MEPRIV 50/T - DFL BRASIL	1	\$ 18.590	N/A 19%	\$ 18.590		
BA02770	MASCARILLA CON ELASTICO CAJA X 50 UNID	1	\$ 6.190	N/A 19%	\$ 6.190		
BA00164	TORULAS DE ALGODON - PRENSADAS LISAS 8 MM 500 UNID	1	\$ 2.990	N/A 19%	\$ 2.990		
BA00684	ALGODON - BOLSA 1KG PRENSADO KID	1	\$ 7.590	N/A 19%	\$ 7.590		
BA00359	ANESTESIA - TOPICA DOLIDENT BENZOCANA 7.5% 10 GR	2	\$ 3.250	N/A 19%	\$ 6.500		
BA00458	EYECTORIS - TRANSPARENTES BOLSA X 100 UNID	1	\$ 2.200	N/A 19%	\$ 2.200		
BA01784	PROTECTOR FACIAL ENTILLO + 10 MICAS OME	1	\$ 9.990	N/A 19%	\$ 9.990		
BA01785	SUTURA 3/0 - SEDA TRIANGULAR CAJA 120 OME	1	\$ 5.300	N/A 19%	\$ 5.300		
FOPE007	FORCEP INFANTE INGLIS UNIV. CURVO SOBRE PLANO S41 - GERMANY	1	\$ 6.990	N/A 19%	\$ 6.990		
LE01228	FORCEP INFANTE, BAYONETA FRANCES FINO S42 - LEONOR	1	\$ 6.990	N/A 19%	\$ 6.990		
FOPE004	FORCEP INFANTE CURVO SOBRE EL BORDE GRUESO C/ESP S46 - GERMANY	1	\$ 6.990	N/A 19%	\$ 6.990		
BA01862	TIPS APLICACION ADHESIVO - FINO AMARILLO 100U	1	\$ 2.790	N/A 19%	\$ 2.790		
BA02901	TIPS APLICACION ADHESIVO - MEDIANO AZUL 100U	1	\$ 2.790	N/A 19%	\$ 2.790		
OME003	ACIDO ORTOFOSFORICO 37% - JERINGA SEL 2.5ML - OME	1	\$ 1.790	N/A 19%	\$ 1.790		
SUR0000	HLD RETRACTOR - SURAPACK #000	1	\$ 5.990	N/A 19%	\$ 5.990		
BA00207	GOMA DIQUE - VERDE RUBBERCARE, CAJA 50 LAMINAS	1	\$ 9.490	N/A 19%	\$ 9.490		
LE01238	ARCO DE YOUNG METALICO - LEONOR	3	\$ 1.990	N/A 19%	\$ 5.970		
BA00324	KIT PULIDO COMPOSITE - 10 FRESAS EXTRAFINO AMARILLO - OME	1	\$ 5.445	N/A 19%	\$ 5.445		
BA00325	KIT PULIDO COMPOSITE - 10 FRESAS FINO ROJO - OME	1	\$ 5.445	N/A 19%	\$ 5.445		
PD122	PISTA PULIDO - PLATINA HI GLOSS 8SR - PREVEST	1	\$ 6.100	N/A 19%	\$ 6.100		
BA00427	HUNCHA LJA PARA AMALGAMA ABRASIVAS - 6MM X SET 12 UN	1	\$ 2.890	N/A 19%	\$ 2.890		
BA00428	HUNCHA LJA PARA AMALGAMA ABRASIVAS - 6MM X SET 12 UN	1	\$ 2.990	N/A 19%	\$ 2.990		
BA02400	HUNCHA DE CELULOSID X 50 UNID	1	\$ 990	N/A 19%	\$ 990		
DNC004	CUÑAS - DE MADERA ANATOMICAS 100U SURTIDAS DWCO	1	\$ 3.630	N/A 19%	\$ 3.630		
TORUM16	PULIDO COMPOSITE - DISCOS TIPO SOFLEX BOUND + 1 MANDRIL / 1075	1	\$ 11.990	N/A 19%	\$ 11.990		
OME039	PULIDO COMPOSITE - ENHANCE FORMA DISCO UNIDAD OME	1	\$ 1.600	N/A 19%	\$ 1.600		
OME040	PULIDO COMPOSITE - ENHANCE FORMA PUNTA UNIDAD OME	1	\$ 1.600	N/A 19%	\$ 1.600		
FG001-008	DIAMANTE REDONDA FG001-008	1	\$ 1.000	N/A 19%	\$ 1.000		
MDT074	DIAMANTE PERA FG030-010 / 237-010H MEIT	1	\$ 1.000	N/A 19%	\$ 1.000		

+56222681451 @ventas@baradent.cl https://www.baradent.cl RUT: 76.226.228-2

Código	Detalle	Cantidad	P. Unit.	Impuestos	Total
JT08-010	CARBIDE REDONDA ALTA, F50-010 (JY08)	1	\$ 1.480	IVA 19%	\$ 1.480
PG3-012	CARBIDE REDONDA ALTA, PG3-012	1	\$ 1.100	IVA 19%	\$ 1.100
RA2-010	CARBIDE REDONDA BAJA, RA2-010	1	\$ 1.100	IVA 19%	\$ 1.100
3M050	3M050 RESTAURACION - FOTOCURADO - VITRIMER PEDANTICO - 3M (01-09-2020)	1	\$ 73.500	IVA 19%	\$ 73.500
BA00079	CUCHARITA CAMES - PABESTAN - GERMANY	3	\$ 1.260	IVA 19%	\$ 3.870
LS0113	DICALERO SEMEJO - LIGONIX	3	\$ 900	IVA 19%	\$ 2.970
PD005	COMPOSITE FLOW - FUSION FLO A2 JERONGA VINOZD - PREVEST	1	\$ 4.980	IVA 19%	\$ 4.980
PD011	PASTA PROFILACTICA - SPECTRA C-FLUOR T308 TUTTI FRUTTI - PREVEST	1	\$ 2.980	IVA 19%	\$ 2.980
PD019	PIEDRA POMEX VENTILADA FRA 200 GR	1	\$ 1.980	IVA 19%	\$ 1.980
ULTRAM751AB	BLANQUEAMIENTO - DIMALSCINCE BOOST 3/40% + 1 SPALDAM - ULTRADENT	1	\$ 25.980	IVA 19%	\$ 25.980
BA0104	ALGINATO - CHROMAPRINT CHROMATIC REGULAR - COLTENE	1	\$ 4.980	IVA 19%	\$ 4.980
PD120	HERMOXIDOS DE CALCIO - POLVO 33 GR - PREVEST	1	\$ 1.180	IVA 19%	\$ 1.180
AND001	APORA REDONDA SET 5-40 L X 3 UNO - AMO	1	\$ 1.980	IVA 19%	\$ 1.980
LE0054	ESPIGULA CEMENTO DORADO EXTEND - LEONOR	3	\$ 900	IVA 19%	\$ 2.970
LE0067	GUTAPERCHERO CONDENSADOR GRUESO / PALETA - LEONOR	3	\$ 900	IVA 19%	\$ 2.970
BA01612	BLOCK MEZCLA - PREVEST	1	\$ 900	IVA 19%	\$ 900
3M0023	BELLANTE - CONVOSE BOTELLA 800L - 3M	1	\$ 28.200	IVA 19%	\$ 28.200
BA00111	PANEL ARTICULAR RECTO BLOCK UNIDAD ONE	2	\$ 580	IVA 19%	\$ 1.160
BA01405	HUINCHA DE CELULOSE X 50 UNO	1	\$ 900	IVA 19%	\$ 900
BA01079	ESCORILLA DE PROFILADO COPA NYLON COLUMBIA ONE	230	\$ 130	IVA 19%	\$ 14.980
PD048	HERMOXIDOS DE CALCIO - CALZESAL 30X 200G - PREVEST	1	\$ 5.980	IVA 19%	\$ 5.980
DET001	DESINF SUPERF AMORFO CUAT QUINTA GENERACION - LAITRA CLINIC PLUS 1 LT SPRAY - GC-CLEAN	1	\$ 9.980	IVA 19%	\$ 9.980
BA02037	POWER LAMP - PANO SECO DE TEGIDO ANTIMACTERIAL DE COLORES VARIOS - BOLSA X 50 UNO	1	\$ 3.380	IVA 19%	\$ 3.380
KAM0003	COMPOSITE - HARMONIZ DENTINA A2 JERONGA 4 GR - KERR	1	\$ 16.579	IVA 19%	\$ 16.579
KAM0002	COMPOSITE - HARMONIZ DENTINA A2 JERONGA 4 GR - KERR	1	\$ 16.579	IVA 19%	\$ 16.579
KAM0007	COMPOSITE - HARMONIZ ESMALE A1 JERONGA 4 GR - KERR	1	\$ 16.579	IVA 19%	\$ 16.579
KAM0008	COMPOSITE - HARMONIZ ESMALE A2 JERONGA 4 GR - KERR	1	\$ 16.579	IVA 19%	\$ 16.579
KAM0013	COMPOSITE - HARMONIZ ESMALE B2 JERONGA 4 GR - KERR	1	\$ 16.579	IVA 19%	\$ 16.579
ONE001	ACIDO ORTOFOSFORICO 37% - JERONGA GEL 2 50ML - ONE	1	\$ 1.790	IVA 19%	\$ 1.790
KAM0021	ADHESIVO - OPTIBOND UNIVERSAL 5ml - KERR	1	\$ 20.900	IVA 19%	\$ 20.900
COL7171	COMPOSITE - BRILLANT - ESMALE A3 - JERONGA / COLTENE	1	\$ 15.900	IVA 19%	\$ 15.900
BA00004	GUANTE NITRIL 5/P TALLA S - FUSION - MACHTEL	2	\$ 12.600	IVA 19%	\$ 25.308
Subtotal					\$ 480.317
IVA 19% en \$ 480.317					\$ 95.260
Total					\$ 575.577

Estimado cliente muchas gracias por su preferencia. Si el producto no cumple con lo esperado y desea realizar un cambio o devolución, podrá hacerlo dentro de los 10 días contados sucesivos a la recepción o antes de retirar el producto (según establece la Ley de Protección al Consumidor). Considero que los costos de envío serán asumidos por el cliente o transferido directamente a nuestros oficiales. El producto debe estar en sus sellados, con todos los accesorios y embalaje original en perfecto estado. No se recibirán productos abiertos.

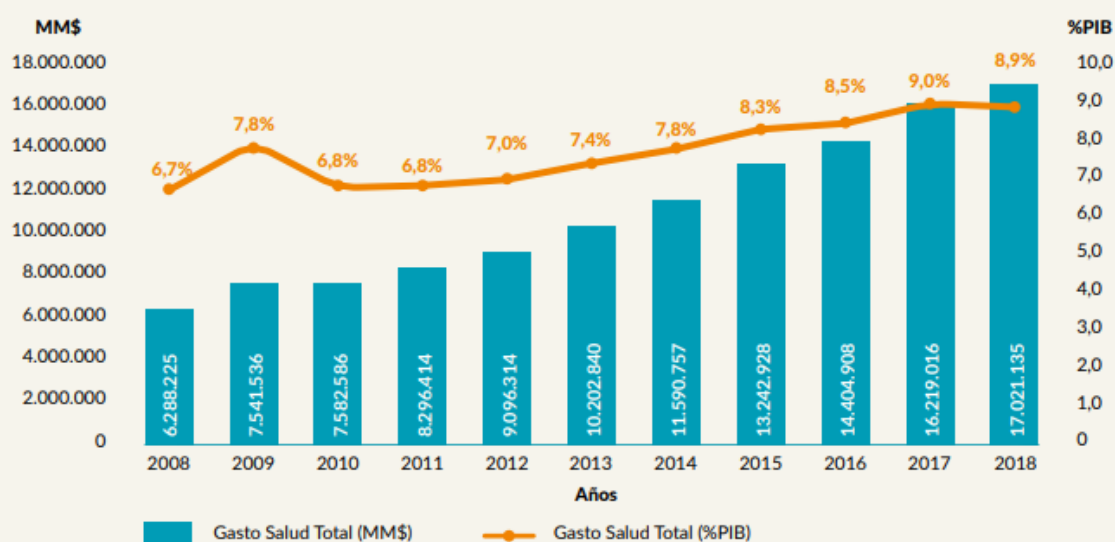
La garantía legal es de 3 meses contados.

+563222681451 @ventas@baradent.cl https://www.baradent.cl RUT: 76.226.228-2

CUADRO N°12

CHILE - EVOLUCIÓN GASTO DE SALUD TOTAL

(MM\$ y como % PIB)

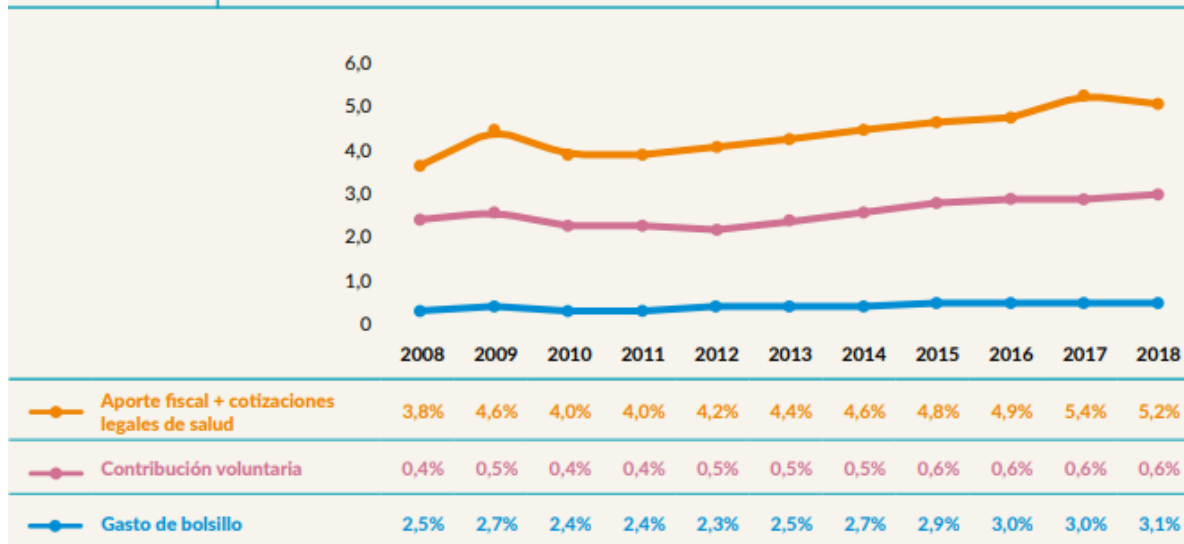


FUENTE: OCDE.

CUADRO N°15

CHILE - EVOLUCIÓN DEL GASTO EN SALUD (% PIB)

(Por fuentes de financiamiento)



CUADRO N°16

CHILE - DISTRIBUCIÓN DEL GASTO DE SALUD

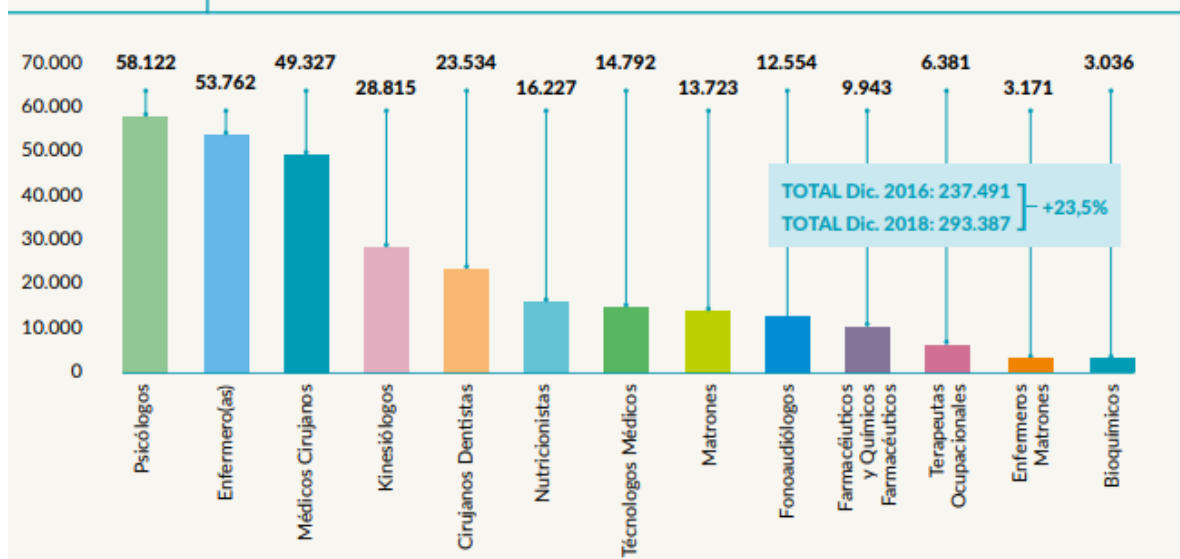
(Por fuentes de financiamiento)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Aporte fiscal + cotizaciones legales de salud	57%	59%	59%	59%	60%	59%	59%	58%	58%	60%	58%
Contribución voluntaria	6%	6%	6%	6%	7%	7%	6%	7%	7%	7%	7%
Gasto de bolsillo	37%	35%	35%	35%	33%	34%	35%	35%	35%	33%	35%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

FUENTE: OCDE.

CUADRO N°19
AÑO 2018

PROFESIONALES DE SALUD INSCRITOS EN EL REGISTRO NACIONAL DE LA SUPERINTENDENCIA DE SALUD



FUENTE: Estadística de Prestadores Individuales de Salud, a diciembre 2018. Superintendencia de Salud.