



DEPARTAMENTO DE
INGENIERIA COMERCIAL
UNIVERSIDAD TECNICA
FEDERICO SANTA MARIA

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERIO SANTA MARÍA

Departamento de Ingeniería Comercial

MBA, Magíster en Gestión Empresarial

**DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA
INSTALACIÓN DE UNA CLÍNICA ODONTOLÓGICA EN LA
COMUNA DE SAN VICENTE DE TAGUA, REGIÓN DE
O'HIGGINS, CHILE**

Tesina de Grado presentada por

Nicole Andrea Caminada Romero

Como requisito para optar al grado de

MBA, Magíster en Gestión Empresarial

Guía de Tesina Sr. René Romo

Octubre de 2025



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN Y CONFIDENCIALIDAD DE MONOGRAFÍA A REPOSITORIO ACADÉMICO

1.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO ACADÉMICO

Tipo de monografía (marcar una opción): ☐ Memoria o trabajo de título; ☒ Tesis de Postgrado;

Título del trabajo: DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA INSTALACIÓN DE UNA CLÍNICA ODONTOLÓGICA EN LA COMUNA DE SAN VICENTE DE TAGUA, REGIÓN DE O'HIGGINS, CHILE

Nombre del candidato(a): Nicole Andrea Caminada Romero

Carrera / Grado: MBA, MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Campus: Santiago Vitacura ; Departamento: Ingeniería Comercial

2.- VALIDACIÓN DEL PROFESOR GUÍA/DIRECTOR DE TESIS

Yo, René Romo, en mi calidad de profesor(a) guía/director(a) del trabajo académico mencionado anteriormente **DEJO CONSTANCIA** que:

- He revisado esta versión del documento y corresponde a la versión final aprobada del trabajo.
- El trabajo cumple con los requisitos académicos y de formato establecidos por la institución

3.- EVALUACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD POR PROPIEDAD INDUSTRIAL

☒ El trabajo **NO** contiene información que amerite confidencialidad y puede ser publicado de inmediato en repositorio con acceso abierto.

☐ El trabajo **CONTIENE** información con potenciales implicancias de propiedad industrial o intelectual y requiere un periodo de confidencialidad (embargo) por:

☐ 6 meses; ☐ 12 meses; ☐ 2 años; ☐ 3 años; ☐ 5 años; ☐ 10 años

Fundamentación de la necesidad de confidencialidad (obligatorio si se solicita embargo):

4.- FIRMAS

Profesor(a) guía o director(a) de memoria o tesis: René Romo

Fecha: 14/11/2025 ; Firma: _____

Estudiante o Candidato(a): Nicole Caminada Romero

Fecha: 14/11/2025 ; Firma: _____

Este formulario debe ser insertado como página 2 de la memoria o tesis, completado y firmado por estudiante y profesor(a) antes de la entrega en portal PRISMA de Biblioteca USM.

TITULO DE TESINA: “Desarrollo de un Plan de Negocios para la
Instalación de una Clínica Odontológica en la
Comuna de San Vicente de Tagua Tagua, Región
de O'Higgins, Chile”

AUTOR: Nicole Andrea Caminada Romero

TRABAJO DE TESINA, presentando en cumplimiento parcial de los requisitos
para el Grado de MBA, Magíster en Gestión Empresarial de la Universidad
Técnica Federico Santa María.

OBSERVACIONES:

COMISIÓN DE TESINA:

- René Romo
- Miguel Acevedo
- Álvaro Chacón

Santiago, octubre 2025

Todo el contenido, análisis, conclusiones y opiniones vertidas en este estudio son de mi exclusiva responsabilidad.

Nombre: Nicole Andrea Caminada Romero.

Fecha: 17/11/2025

Agradecimientos

A mi hijo Fernando Alonso y a mi amado esposo Diego.

Ustedes son mi todo.

Los amo con el corazón.

Resumen Ejecutivo

Este trabajo tiene por objetivo desarrollar un plan de negocio para la instalación de una clínica odontológica en la comuna de San Vicente de Tagua Tagua, Región de O'Higgins, Chile. Esta propuesta surge como respuesta a la creciente demanda por servicios de salud bucal de calidad en zonas no metropolitanas, donde la oferta es limitada y muchas veces inaccesible para la población afiliada a FONASA.

Este estudio contempla un análisis del entorno externo mediante herramientas como el análisis PESTEL y las Cinco Fuerzas de Porter, identificando un contexto favorable para la inversión en salud privada con enfoque local. Además, se define un modelo de negocio estructurado bajo el enfoque Canvas, incorporando una propuesta de valor centrada en la atención cercana, asequible y profesional, y se diseñan las estrategias comerciales, operativas y organizacionales coherentes con la realidad territorial.

Desde el punto de vista financiero, se realizaron las proyecciones a cinco años considerando ingresos, costos fijos y variables, inversión inicial y tributación estimada. Los resultados arrojan un Valor Actual Neto (VAN) de \$27.465.015 CLP, una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 45% y un periodo de recuperación de 3 años, lo que confirma la viabilidad y atractivo económico del proyecto.

Finalmente, se validó la consistencia del modelo y se entregan recomendaciones prácticas para su futura implementación, destacando la importancia de una gestión profesional, el uso de tecnología en la atención y administración clínica, y la articulación con actores locales.

Palabras claves: Plan de negocio, clínica odontológica, viabilidad financiera, salud bucal, modelo Canvas, San Vicente de Tagua Tagua, análisis estratégico, emprendimiento en salud.

Abstract

This work aims to develop a business plan for the establishment of a dental clinic in the municipality of San Vicente de Tagua Tagua, O'Higgins Region, Chile. This proposal arises in response to the growing demand for quality oral health services in non-metropolitan areas, where the supply is limited and often inaccessible to the population affiliated with FONASA (Chile's public health insurance system).

This study includes an analysis of the external environment using tools such as PESTEL analysis and Porter's Five Forces, identifying a favorable context for investment in private healthcare with a local focus. Furthermore, a business model structured using the Business Model Canvas is defined, incorporating a value proposition centered on personalized, affordable, and professional care. Commercial, operational, and organizational strategies consistent with the local context are also designed.

From a financial perspective, five-year projections were made considering income, fixed and variable costs, initial investment, and estimated taxes. The results show a Net Present Value (NPV) of CLP \$27,465,015, an Internal Rate of Return (IRR) of 45%, and a payback period of 3 years, confirming the project's viability and economic attractiveness.

Finally, the model's consistency was validated, and practical recommendations are provided for its future implementation, highlighting the importance of professional management, the use of technology in clinical care and administration, and collaboration with local stakeholders.

Keywords: Business plan, dental clinic, financial viability, oral health, Canvas model, San Vicente de Tagua Tagua, strategic analysis, health entrepreneurship.

Índice de contenidos

Agradecimientos	i
Resumen Ejecutivo	ii
Abstract	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de Figuras	vi
Índice de Tablas	vii
1. Introducción	1
2. Origen y propósito del estudio	2
3. Objetivos	3
3.1 Objetivo General	3
3.2 Objetivos Específicos	3
4. Alcance del estudio	4
5. Metodología de Trabajo	5
5.1 Fases de la investigación	5
5.2 Cronograma de Trabajo	6
6. Estado del Arte	7
6.1 Antecedente del Estado del Arte	7
6.1.1 Evolución reciente del mercado odontológico chileno	7
6.1.2 Distribución de la oferta: Santiago vs. regiones	9
6.1.3 Brechas de acceso en comunas rurales e intermedias	10
6.1.4 Oportunidades y barreras para la inversión odontológica en regiones	11
6.2 Marco Teórico del Estado del Arte	12
6.2.1 Servicios odontológicos en el contexto regional (Región de O'Higgins)	13
8. Desarrollo de la propuesta	18
8.1 Análisis del Entorno y del Mercado	18
8.1.1 Análisis PESTEL	19

8.1.2. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	21
8.1.3. Análisis de la Demanda y Oferta Local.....	23
8.1.4. Análisis FODA del Proyecto	27
8.2. Diseño Estratégico y Modelo de Negocio	29
8.2.1. Propuesta de Valor y Segmentación de Clientes.....	30
8.2.2. Modelo Canvas de la Clínica Odontológica.....	32
8.2.3. Estrategia Comercial y de Marketing.....	33
8.2.4. Estructura Operativa del Servicio	34
8.2.5. Plan de Recursos Humanos y Organización Interna	37
8.3. Evaluación Financiera del Proyecto.....	39
8.3.1. Estimación de la Inversión Inicial	40
8.3.2. Proyecciones de Ingresos.....	40
8.3.3. Costos operativos	43
8.3.4. Flujo Puro	45
8.3.5. Cálculo de Indicadores Financieros	47
8.4. Validación y Síntesis del Modelo de Negocio.....	48
8.4.1. Principales Resultados Obtenidos	49
8.4.2. Evaluación de Viabilidad Integral	50
8.4.3. Recomendaciones para la Implementación.....	51
Conclusiones	53
Bibliografía.....	55
Anexos	58

Índice de Figuras

Figura N° 1. Cronograma de trabajo (Gantt)	6
Figura N° 2. Evolución registro de número de prestadores individuales	13
Figura N° 3. Análisis PESTEL aplicado a la instalación de una clínica odontológica en San Vicente de Tagua Tagua.....	20
Figura N° 4. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter para una clínica odontológica en San Vicente de Tagua Tagua.....	21
Figura N° 5. Tendencia de la tasa de consulta de Urgencia Odontológica Ambulatoria por sexo en la red pública de atención de salud en Chile, años 2017 al 2020.....	25
Figura N° 6. Modelo Canvas	32
Figura N° 7. Estrategia Comercial y de Marketing.....	34
Figura N° 8. Diagrama de flujo del proceso de atención al paciente.....	36
Figura N° 9. Diagrama Organizacional.....	38
Figura N° 10. Flujo de caja neto vs Flujo acumulado	46

Índice de Tablas

Tabla N° 1. Fases del estudio, actividades y entregables	5
Tabla N° 2. Población inscrita validada en servicios de salud municipal, año 2022	14
Tabla N° 3. Demanda y Oferta de Servicios Odontológicos en San Vicente de Tagua Tagua.....	26
Tabla N° 4. Análisis FODA para la instalación de una clínica odontológica en San Vicente de Tagua Tagua	28
Tabla N° 5. Segmentación de Clientes	31
Tabla N° 6. Estructura Operativa del Servicio	35
Tabla N° 7. Recursos Humanos y Funciones por Rol	37
Tabla N° 8. Parámetros utilizados para la evaluación financiera.....	39
Tabla N° 9. Estimación de ingresos anuales por tipo de servicio (Año 1).....	41
Tabla N° 10. Proyección de ingresos anuales.....	42
Tabla N° 11. Costos Fijos Generales	43
Tabla N° 12. Costos Fijos de Recursos Humanos	44
Tabla N° 13. Costos Variables	44
Tabla N° 14. Flujo Puro	46
Tabla N° 15. Indicadores Financieros del Proyecto.....	47
Tabla N° 16. Recomendaciones para la Implementación por Área Estratégica.....	51

1. Introducción

El sector odontológico en Chile ha experimentado un crecimiento sostenido en los últimos años, impulsado por una mayor conciencia de la población sobre la importancia de la salud bucal y el acceso progresivo a servicios especializados. En este contexto, la expansión de clínicas odontológicas hacia regiones fuera de la capital representa una oportunidad estratégica para llevar servicios de calidad a zonas con menor oferta y una demanda en aumento.

Este trabajo tiene como objetivo principal el desarrollo de un plan de negocios para la instalación de una clínica odontológica en la comuna de San Vicente de Tagua Tagua, ubicada en la Región de O'Higgins, Chile. Este plan integra análisis estratégicos, operativos y financieros, que permitirán evaluar la viabilidad económica y proyectar el éxito del proyecto.

La investigación contempla un análisis detallado del mercado local, el diseño de estrategias comerciales y operativas, y una proyección financiera a cinco años que considera distintos escenarios. A través de este plan, se busca entregar una herramienta sólida y práctica que sirva como guía para la toma de decisiones, asegurando la sostenibilidad y rentabilidad del negocio en el largo plazo.

El presente trabajo se estructura en bloques temáticos que abordan, en primer lugar, el contexto del sector odontológico y la oportunidad de negocio en la comuna de San Vicente de Tagua Tagua. Luego, se desarrollan los fundamentos teóricos y metodológicos que sustentan el estudio, seguidos por el diseño estratégico y operativo del plan de negocio. Finalmente, se presenta una evaluación financiera proyectada, junto con las conclusiones y recomendaciones que respaldan la viabilidad y proyección del proyecto.

2. Origen y propósito del estudio

El origen de este estudio surge de la observación de una creciente demanda por servicios odontológicos en regiones fuera de la capital, especialmente en comunas como San Vicente de Tagua Tagua, donde existe una oferta limitada de atención profesional y especializada. Esta situación genera una oportunidad significativa para emprender en el rubro de la salud bucal, contribuyendo al bienestar de la población local y al mismo tiempo desarrollando un modelo de negocio rentable y sostenible.

La motivación para desarrollar este estudio surge tanto del interés por el emprendimiento, como de la cercanía familiar con el rubro odontológico, ya que familiares directos ejercen la profesión de cirujano dentista, lo que ha permitido conocer de cerca las dinámicas, desafíos y oportunidades de este sector.

El propósito del presente estudio es diseñar un plan de negocios que permita evaluar la factibilidad de instalar una clínica odontológica en dicha comuna. El enfoque del estudio es integral, considerando análisis de mercado, aspectos técnicos, operacionales, estratégicos y financieros. Con ello, se busca proporcionar una herramienta que facilite la toma de decisiones informadas respecto a la implementación del proyecto, minimizando riesgos y maximizando las oportunidades de éxito en un entorno competitivo.

3. Objetivos

Este estudio se estructura en base a objetivos que guían el desarrollo del plan de negocios para la instalación de una clínica odontológica en la comuna de San Vicente de Tagua Tagua. La formulación de estos objetivos permite establecer una ruta clara de investigación y análisis, abordando de manera ordenada los distintos aspectos que intervienen en la viabilidad del proyecto.

3.1 Objetivo General

Desarrollar un plan de negocios para la instalación de una clínica odontológica en la comuna de San Vicente de Tagua Tagua, que permita evaluar su viabilidad económica, estratégica y operativa, con el fin de garantizar una implementación exitosa y sostenible del proyecto.

3.2 Objetivos Específicos

- Analizar el entorno externo e interno que condiciona el desarrollo del proyecto, mediante herramientas como el análisis PESTEL, las Cinco Fuerzas de Porter y un estudio del mercado objetivo en la comuna.
- Diseñar la propuesta estratégica y el modelo de negocio de la clínica odontológica, integrando la propuesta de valor, la segmentación de clientes, la estructura operativa y los planes funcionales en las áreas de marketing, operaciones y recursos humanos.
- Evaluar la viabilidad financiera del proyecto mediante proyecciones de ingresos y egresos, y la aplicación de indicadores clave como Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), punto de equilibrio y período de recuperación de la inversión (payback).

4. Alcance del estudio

El presente estudio se enmarca en un rango de acción funcional y geográfico. En términos funcionales, se centra en el área de gestión empresarial, abordando aspectos estratégicos, operativos, comerciales y financieros necesarios para la elaboración de un plan de negocios. Desde el punto de vista geográfico, el estudio se limita a la comuna de San Vicente de Tagua Tagua, en la Región de O'Higgins, Chile, considerando las características demográficas, económicas y sociales propias de este territorio. Departamentalmente, el análisis abarca funciones clave como marketing, operaciones, recursos humanos y finanzas, sin entrar en aspectos clínicos o técnicos específicos del ejercicio odontológico.

Respecto al tipo de alcance, este estudio es de carácter descriptivo y exploratorio. Es exploratorio, ya que busca analizar una oportunidad de negocio en un contexto local donde actualmente existe una oferta limitada de servicios odontológicos privados, lo que representa un tema poco desarrollado en el ámbito empresarial local. A su vez, es descriptivo, dado que se pretende caracterizar las variables asociadas al entorno competitivo, la demanda potencial, y los elementos necesarios para diseñar e implementar una clínica odontológica sostenible y viable.

El estudio no contempla correlaciones estadísticas ni pretende establecer relaciones de causa-efecto entre variables, sino más bien ofrecer una base sólida para la toma de decisiones mediante un análisis integral y estructurado del entorno y la propuesta de negocio.

5. Metodología de Trabajo

La metodología de este estudio responde a un enfoque descriptivo y propositivo, cuyo objetivo es diseñar un plan de negocios viable para la instalación de una clínica odontológica en la comuna de San Vicente de Tagua Tagua. Aunque el proyecto no será implementado dentro del marco de esta tesis, el trabajo busca entregar una propuesta estructurada y fundamentada que pueda ser utilizada como base para una futura puesta en marcha.

La estrategia metodológica se basa en el cumplimiento progresivo de los objetivos específicos a través del análisis del entorno, la elaboración de un modelo de negocio adaptado al contexto local, y la evaluación financiera del proyecto. Se utilizarán herramientas cualitativas y cuantitativas para fundamentar las decisiones, además de fuentes secundarias como estudios de mercado, estadísticas oficiales, bibliografía especializada y modelos de análisis estratégico.

5.1 Fases de la investigación

El desarrollo del estudio se ha dividido en cuatro fases principales. Cada fase cuenta con actividades definidas, entregables concretos y un cronograma estimado de ejecución.

Tabla N° 1. Fases del estudio, actividades y entregables

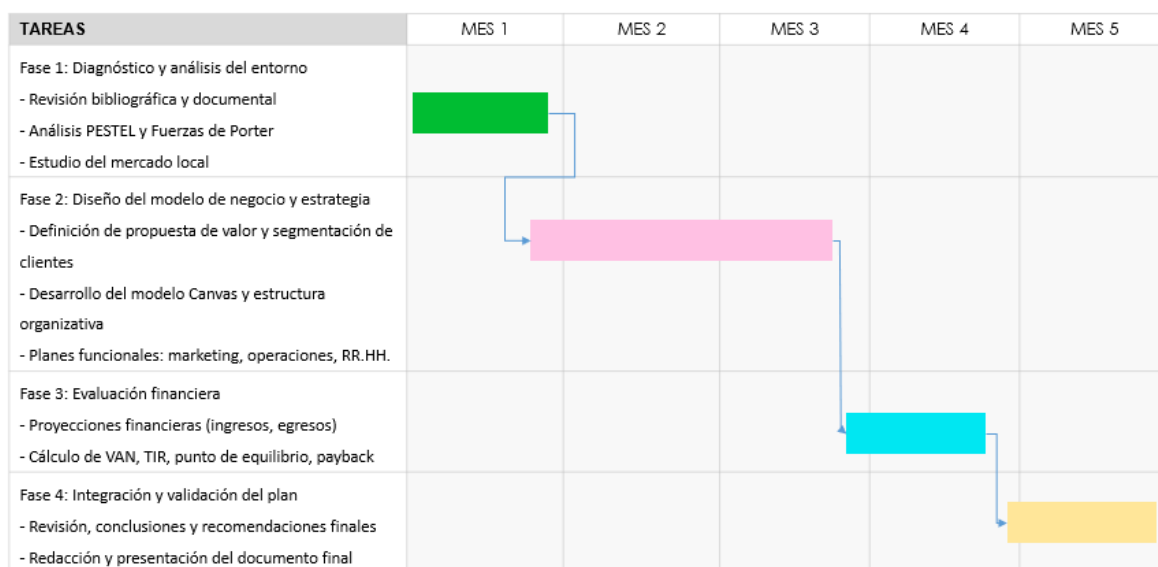


Fuente: Elaboración Propia (2025)

5.2 Cronograma de Trabajo

A continuación, se presenta el cronograma estimado de trabajo mediante un diagrama de Gantt, considerando una duración total de cinco meses. Este diagrama permite visualizar la secuencia de actividades y los tiempos asignados para cada fase del estudio.

Figura N° 1. Cronograma de trabajo (Gantt)



Fuente: Elaboración Propia (2025)

6. Estado del Arte

El presente capítulo tiene como finalidad contextualizar el proyecto en relación con investigaciones previas, estudios relevantes y referencias teóricas vinculadas al desarrollo de planes de negocio en el área de la salud, específicamente en el ámbito de servicios odontológicos. A través del análisis del estado del arte, se busca identificar enfoques metodológicos utilizados, tendencias del mercado, estrategias aplicadas y modelos de gestión exitosos que sirvan como base referencial para el diseño del plan de negocios propuesto.

6.1 Antecedente del Estado del Arte

En esta sección se presentan antecedentes relevantes provenientes de estudios académicos, informes técnicos y artículos científicos relacionados con la creación y evaluación de planes de negocio en el sector salud, tanto a nivel nacional como internacional. El análisis de estos antecedentes permite comprender cómo se ha abordado la planificación estratégica en emprendimientos de salud, qué factores han influido en su éxito o fracaso, y cuáles son las mejores prácticas que podrían ser adaptadas al proyecto en desarrollo.

6.1.1 Evolución reciente del mercado odontológico chileno

El mercado odontológico en Chile ha experimentado un crecimiento sostenido en las últimas décadas. El número de profesionales dentistas ha aumentado significativamente, impulsado por la proliferación de escuelas de odontología y una mayor conciencia de la población sobre la importancia de la salud bucal. Actualmente existen más de 30 mil cirujano-dentistas inscritos en el registro nacional, lo que equivale a aproximadamente 1 dentista por cada 650 habitantes, superando ampliamente la recomendación de la OMS de 1 por cada 2.000 habitantes (Colegio de cirujano dentistas de Chile, 2019). Este aumento en la oferta de profesionales y de infraestructura odontológica (clínicas y sillones dentales) refleja un mercado en expansión. Por ejemplo, grandes redes privadas han crecido a lo largo del país; en 2017 una sola red (RedSalud) realizó cerca de 1,9 millones de atenciones dentales con más de 1.000 odontólogos en sus clínicas (RedSalud,

2023) , demostrando el aumento de la demanda de servicios odontológicos en el sector privado. Paralelamente, se han introducido políticas públicas como las Garantías Explícitas en Salud (GES) que incorporaron prestaciones odontológicas específicas (atención integral del niño de 6 años, de la embarazada, del adulto mayor, urgencias dentales, etc.), lo que evidenció la preocupación por mejorar el acceso a ciertos grupos etarios. Sin embargo, dichas garantías cubren solo un espectro limitado de necesidades, dejando fuera tratamientos rehabilitadores y muchas especialidades (24Horas, 2021).

La pandemia de COVID-19 marcó un punto de inflexión en las tendencias del sector. Durante 2020 y 2021, las atenciones odontológicas electivas fueron postergadas debido al confinamiento y al riesgo sanitario. Esto generó un acumulado de necesidades insatisfechas que luego se tradujo en un aumento de la demanda al retomarse los servicios. El confinamiento llevó a muchos pacientes (especialmente adultos mayores) a evitar las visitas al dentista, empeorando su salud oral. Como resultado, hoy seis de cada diez adultos mayores tienen caries cavitadas y uno de cada cuatro ha perdido totalmente sus dientes (Clinica Santo Domingo, 2023). Esta realidad postpandemia pone de manifiesto la necesidad de retomar controles preventivos y tratamientos oportunos. Al reabrir las clínicas, se observó una “sobredemanda”: el 25% de las personas en listas de espera hospitalaria correspondía a consultas odontológicas pendientes (Valenzuela, 2021) , evidenciando el impacto acumulado de años de baja cobertura exacerbado por la pandemia.

En síntesis, el sector odontológico chileno ha crecido en capacidad instalada y profesionales, pero enfrenta el desafío de responder a una demanda creciente potenciada por la postergación de atenciones durante la pandemia y de lograr que ese crecimiento se traduzca en mejores niveles de salud bucal poblacional.

6.1.2 Distribución de la oferta: Santiago vs. regiones

La oferta de clínicas y profesionales odontológicos en Chile se concentra geográficamente, con importantes diferencias entre Santiago (Región Metropolitana) y las demás regiones del país. La Región Metropolitana, que alberga la capital, concentra la mayor cantidad de especialistas y clínicas de alta complejidad. Históricamente, alrededor de 60% o más de los dentistas colegiados han ejercido en Santiago (Moscoso & Espinoza, 2017) , reflejando la centralización de oportunidades laborales y de mercado. En la práctica, esto se traduce en una mayor disponibilidad de clínicas odontológicas por habitante en zonas urbanas centrales, con amplia oferta de servicios (odontología general, estética, implantología, etc.) y tecnologías avanzadas, mientras que en regiones apartadas la oferta es más limitada. Diversos informes destacan que las regiones extremas y rurales cuentan con menos profesionales por población y menor cobertura. Por ejemplo, en 2021 se reportó que regiones completas como Arica y Parinacota, Tarapacá y Aysén contaban con solo un odontólogo inscrito en Fonasa para atender en la Modalidad Libre Elección en cada una de ellas (Valenzuela, 2021), frente a decenas en la Región Metropolitana.

Si bien esa cifra se refiere solo a prestadores bajo convenio público, ilustra la disparidad en disponibilidad de atención entre el centro y la periferia. Incluso considerando el total de profesionales (sector público y privado), la distribución es desigual: ciudades mayores como Santiago, Valparaíso o Concepción disponen de más dentistas por habitante que provincias rurales o comunas pequeñas. Estas diferencias geográficas también se reflejan en la calidad percibida y cobertura de los servicios. En Santiago y grandes urbes existen clínicas especializadas y facilidades para derivación a distintos especialistas (endodoncistas, ortodoncistas, cirujanos maxilofaciales, etc.), lo que mejora la calidad integral de la atención.

En cambio, en regiones más apartadas muchas veces no hay especialistas residentes y los pacientes deben trasladarse largas distancias o conformarse con prestaciones básicas. El Colegio de Cirujano Dentistas ha enfatizado la necesidad

de mejorar la oferta de especialidades odontológicas en la atención primaria regional, ya que actualmente la mayoría de los especialistas se concentra en el sector privado urbano (Colegio de cirujano dentistas de Chile, 2019).

También persisten diferencias en infraestructura: consultorios rurales pueden carecer de equipamiento moderno o insumos suficientes, en contraste con las clínicas privadas de Santiago que incorporan tecnologías de punta. Consecuencia de ello es una brecha en la experiencia de atención y resultados de salud entre habitantes de distintas zonas. Un estudio de 2023 sobre percepción ciudadana encontró que los habitantes del sur de Chile califican peor su propia salud bucal (69% la consideran “regular, mala o muy mala”) en comparación con los residentes de la zona centro (55%) (Bizarri, 2023). Esta diferencia regional percibida sugiere que vivir fuera de la capital puede implicar mayores dificultades para acceder a cuidados odontológicos de calidad, confirmando la necesidad de equilibrar la distribución de la oferta en el país.

6.1.3 Brechas de acceso en comunas rurales e intermedias

A pesar del aumento de profesionales en Chile, persisten profundas brechas de acceso a servicios odontológicos en comunas rurales e intermedias. La población de zonas rurales enfrenta barreras tanto geográficas como económicas y de cobertura. El sistema público (a través de consultorios municipales o programas GES) provee atención odontológica básica, pero con capacidad limitada. Actualmente solo 5.418 dentistas equivalentes a jornada completa trabajan en el sistema público a nivel nacional (Padilla, 2022), lo que es insuficiente para cubrir a toda la población dependiente de este sector. De hecho, menos del 1% de los odontólogos en Chile atienden mediante bonos Fonasa en el sector privado (Valenzuela, 2021), dejando a la mayoría de los pacientes del sistema público con la única alternativa de las atenciones institucionales (consultorios/hospitales). Esta escasa participación privada convenida implica que en muchas comunas rurales no haya opciones de clínicas privadas asequibles, y la población deba esperar por hora

en el consultorio. Las listas de espera odontológicas en el sistema público son las más abultadas del sector salud (Colegio de cirujano dentistas de Chile, 2019).

En comunas pequeñas esto se traduce en esperas de meses e incluso años para tratamientos como endodoncias (tratamiento de conducto), provocando que muchas lesiones avanzadas terminen en extracciones por la demora. Un reportaje de televisión reveló que un paciente Fonasa puede esperar más de 700 días (casi 2 años) por una endodoncia en el sistema público, periodo en el cual probablemente perderá el diente afectado. Estas demoras afectan desproporcionadamente a comunidades rurales, donde la dependencia del sistema público es mayor y la opción de pagar un tratamiento particular es limitada para familias de bajos ingresos (24Horas, 2021).

6.1.4 Oportunidades y barreras para la inversión odontológica en regiones

El panorama descrito presenta oportunidades significativas para invertir en servicios odontológicos en regiones, pero también importantes barreras que deben considerarse. A continuación, se destacan los principales factores:

- Oportunidades de mercado en regiones: La demanda insatisfecha de atención dental en zonas fuera de Santiago es alta, lo que abre un nicho para nuevas clínicas. Comunidades de regiones medias y pequeñas a menudo cuentan con pocas opciones de atención privada, por lo que un nuevo proveedor de calidad podría captar pacientes que hoy viajan a la capital o postergan sus tratamientos. Además, el creciente número de dentistas jóvenes representa una disponibilidad de capital humano-dispuesta a reubicarse o emprender en regiones con menor competencia. La mayor conciencia sobre salud bucal y estética dental se ha extendido más allá de Santiago, por lo que se observa interés en tratamientos como ortodoncia, implantes o blanqueamientos en distintas ciudades del país (tendencia potenciada por redes sociales y telemedicina).

Iniciativas recientes como clínicas dentales móviles y tele odontología (ejemplo: plataforma TEGO para atención a distancia de adultos mayores en Araucanía) muestran que existe innovación en modelos de atención que pueden ser implementados en regiones, lo cual abre oportunidades de inversión en tecnologías y nuevas modalidades de servicio. Finalmente, el menor costo operativo en algunas ciudades (arriendos más bajos, menos saturación del mercado) puede mejorar la rentabilidad de una clínica bien gestionada en regiones, especialmente si logra volumen de pacientes locales. En suma, la combinación de una demanda creciente no satisfecha y el interés tanto público como privado por expandir la cobertura configura un escenario atractivo para emprender proyectos odontológicos regionales.

- Barreras y desafíos para superar: No obstante, las oportunidades, invertir en servicios odontológicos fuera de la capital conlleva desafíos importantes. Un primer obstáculo es la dispersión geográfica y densidad poblacional: en regiones con poblaciones más pequeñas o dispersas, puede ser difícil alcanzar la masa crítica de pacientes necesaria para sostener una clínica especializada. Ligado a esto, persiste la limitada capacidad de pago de parte de la población en zonas rurales o semirurales, donde los ingresos promedio son menores y muchos dependen de Fonasa sin seguros dentales complementarios. La baja cobertura financiera (Fonasa solo reembolsa una fracción y para pocas prestaciones) implica que muchos potenciales pacientes postergan tratamientos por costo, afectando la demanda efectiva.

6.2 Marco Teórico del Estado del Arte

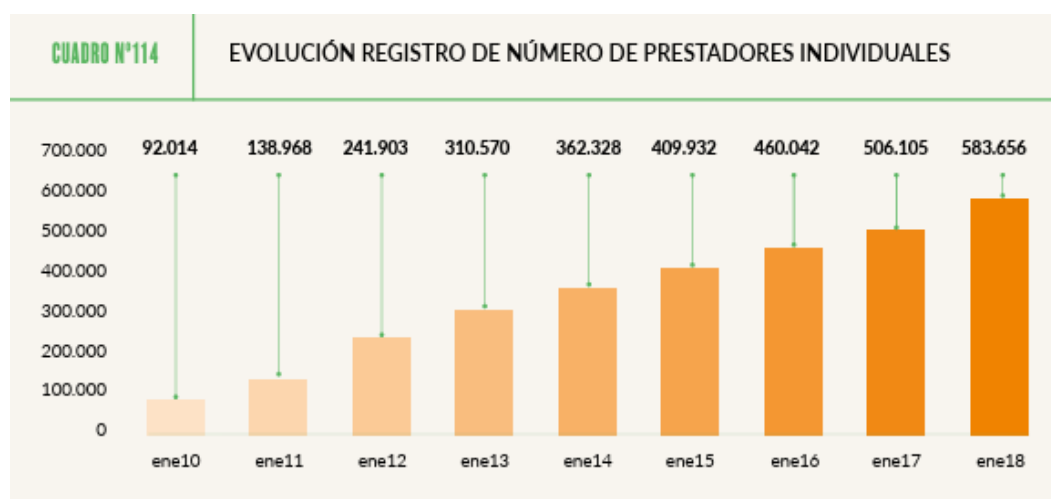
Este apartado presenta una revisión de literatura, estudios de caso, modelos y herramientas teóricas que respaldan el diseño estratégico y estructural de un plan de negocios orientado a la instalación de una clínica odontológica en una comuna regional. La información recopilada se ha orientado a identificar enfoques metodológicos y prácticas aplicables a contextos similares, contribuyendo al

desarrollo de una propuesta integral que considere aspectos clave como la propuesta de valor, segmentación de clientes, planificación operativa y estrategia organizacional.

6.2.1 Servicios odontológicos en el contexto regional (Región de O'Higgins)

La Región de O'Higgins refleja las tendencias nacionales en salud bucal, con una alta disponibilidad de profesionales, pero desafíos en la distribución y acceso. Chile ha experimentado un aumento significativo en el número de odontólogos, pasando a tener aproximadamente 1 dentista por cada 770 habitantes, muy por encima de la recomendación de 1 por 2000 de la OMS (Clinicas de Chile, 2018).

Figura N° 2. Evolución registro de número de prestadores individuales



Fuente: (Clinicas de Chile, 2018)

Este excedente de profesionales no siempre se traduce en mejor cobertura: la mayoría ejerce en el sector privado urbano, mientras zonas rurales y grupos vulnerables enfrentan brechas de atención. Un estudio nacional evidenció disparidades alarmantes en la salud bucal infantil según ruralidad y nivel socioeconómico: “En comunas rurales los niños tenían en promedio 7 dientes con caries, casi el doble que en zonas urbanas” (Figuerola, 2024) Esto muestra

necesidades insatisfechas en sectores rurales, varias comunas de O'Higgins incluidas, donde la prevalencia de caries es mayor.

En O'Higgins, la demanda de servicios públicos odontológicos es considerable debido a la alta adscripción al sistema público. Cerca del 77% de la población regional está inscrita en salud municipal (FONASA) (Biblioteca del congreso Nacional de Chile, 2023), lo que indica que una mayoría depende de la red pública de APS y hospitales para su atención dental. Sin embargo, los servicios odontológicos públicos no logran cubrir completamente la demanda, generando listas de espera y retrasos. A nivel país se observa “un considerable retraso en la entrega de Garantías de Oportunidad y consultas de especialidad en lista de espera”, evidencia de que la red pública está sobrepasada.

Tabla N° 2. Población inscrita validada en servicios de salud municipal, año 2022

Nivel Territorial	Población inscrita en Salud Municipal (FONASA) año 2022	Población proyectada 2022	% población inscrita en salud municipal
Región de O'Higgins	776.695	1.009.552	76,9
País	13.762.713	19.828.563	69,4

Fuente: (Biblioteca del congreso Nacional de Chile, 2023)

No obstante, existen limitaciones estructurales para satisfacer esta demanda insatisfecha. Pese al excedente de dentistas a nivel nacional, muy pocos están integrados formalmente al sistema público mediante convenios FONASA: apenas 190 odontólogos (0,62% del total) en todo Chile atienden por la Modalidad Libre Elección. En la Región de O'Higgins, solo unos 15 dentistas (12 generales y 3 especialistas) estaban conveniados a FONASA en 2023 (Centro Políticas públicas, 2023).

6.2.2 Modelos de negocio en el sector salud odontológico

La prestación de servicios odontológicos en Chile ha dado lugar a diversos modelos de negocio, impulsados tanto por la alta demanda de la población como por la disponibilidad de profesionales. La odontología en el país se considera “un negocio muy atractivo y rentable, donde se ve una muy alta oferta y una demanda directamente proporcional al crecimiento de la población y al incentivo del Estado”. En otras palabras, el aumento de habitantes –junto con programas públicos de salud bucal– alimenta la necesidad de tratamientos dentales, haciendo del rubro odontológico un mercado en expansión. Además, los precios de los tratamientos se han mantenido al alza en la última década, lo que ha sostenido ingresos elevados en el sector privado; pese a ello, el acceso de los pacientes se ha facilitado mediante coberturas de seguros privados (ISAPRES) que ayudan a financiar prestaciones odontológicas. (Belmar, 2018).

En otras palabras, el aumento de habitantes –junto con programas públicos de salud bucal– alimenta la necesidad de tratamientos dentales, haciendo del rubro odontológico un mercado en expansión. Además, los precios de los tratamientos se han mantenido al alza en la última década, lo que ha sostenido ingresos elevados en el sector privado; pese a ello, el acceso de los pacientes se ha facilitado mediante coberturas de seguros privados (*ISAPRES*) que ayudan a financiar prestaciones odontológicas (Belmar, 2018).

El negocio odontológico en Chile y O'Higgins combina altos niveles de demanda con una oferta abundante de servicios. Los modelos van desde consultorios individuales hasta cadenas franquiciadas con decenas de locales. La rentabilidad se mantiene por el carácter esencial de la salud bucal y el gasto de bolsillo significativo que hacen las familias en este rubro. No obstante, el éxito sostenido depende de adoptar estrategias adecuadas de gestión y calidad, tema que abordaremos a continuación.

6.2.3 Gestión funcional en clínicas odontológicas: marketing, operaciones y RR.HH.

Para que una clínica dental prospere en el entorno actual, no basta con la pericia clínica; es imprescindible una gestión funcional eficiente abarcando el marketing, la operación diaria y la administración de recursos humanos. En la práctica, las clínicas exitosas desarrollan planes integrales que cubren estos frentes de manera coordinada.

- Estrategias de marketing: Dada la competencia, las clínicas odontológicas invierten en posicionar su marca y diferenciar su propuesta de valor. Un buen plan de marketing suele comenzar estableciendo presencia digital y visibilidad en la comunidad. Por ejemplo, la planificación de una nueva clínica incluye el desarrollo de un sitio web profesional, perfiles activos en redes sociales y publicidad focalizada en el público objetivo (Villadra, 2023).
- Gestión operativa y procesos: La operación diaria de una clínica dental requiere coordinar eficientemente recursos físicos y clínicos para brindar un servicio de calidad con rentabilidad. Una práctica común es la optimización de la agenda y los tiempos de atención. La estandarización de protocolos clínicos contribuye a la eficiencia: procedimientos bien definidos para la recepción del paciente, la esterilización, la toma de radiografías, etc., permiten mantener un flujo ordenado. Estudios del rubro señalan que “las clínicas dentales normalmente siguen los mismos patrones de procedimientos, pero algunas destacan por sus procedimientos optimizados y estandarizados”, lo cual redundo en tiempos de espera mínimos y servicio más prolijo (Villadra, 2023).
- Administración de recursos humanos: El capital humano es quizás el factor más determinante en el éxito de un centro odontológico. La gestión de RR.HH. abarca desde la selección del personal adecuado hasta su desarrollo

y retención. En una clínica típica trabajan cirujano-dentistas generales, especialistas (ej. ortodoncistas, implantólogos), asistentes dentales, personal de recepción/administrativo e incluso personal de aseo. Según recomendaciones de gestión, se debe definir una estructura organizacional óptima, determinando el número de empleados y sus perfiles según la carga proyectada de pacientes (Villadra, 2023)

Los cuatro ejes analizados – disponibilidad de servicios, modelos de negocio, gestión funcional y calidad – están estrechamente interrelacionados y son cruciales para comprender y mejorar la atención odontológica en la Región de O'Higgins. En primer lugar, existiría suficiente recurso humano odontológico en número, pero el desafío yace en distribuirlo y articularlo efectivamente para cerrar brechas de acceso.

La región enfrenta una alta demanda pública que exige soluciones creativas: integrar la oferta privada mediante convenios, fortalecer los programas preventivos y asegurar que las zonas rurales y grupos vulnerables reciban atención oportuna. Aquí entran en juego los modelos de negocio y de servicio: las clínicas privadas han crecido rápidamente aprovechando la demanda insatisfecha, y modelos como las cadenas dentales o convenios con aseguradoras pueden contribuir a ampliar la cobertura, siempre que se orienten también hacia segmentos de menor ingreso.

8. Desarrollo de la propuesta

Este capítulo presenta el desarrollo integral del plan de negocios para la instalación de una clínica odontológica en la comuna de San Vicente de Tagua Tagua. A partir de los objetivos planteados, se aborda un análisis estratégico del entorno y del mercado local, se diseña el modelo de negocio con sus componentes clave, y se evalúa la viabilidad financiera del proyecto con base en proyecciones y métricas económicas fundamentales.

La propuesta se estructura en tres bloques centrales. En primer lugar, se analiza el contexto externo e interno que condiciona la implementación del negocio, utilizando herramientas como el análisis PESTEL, el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter y un estudio de la oferta y demanda local. En segundo lugar, se construye el modelo de negocio a través del diseño de la propuesta de valor, la segmentación de clientes, la planificación comercial y operativa, y la definición de la estructura organizacional. Finalmente, se desarrolla la evaluación financiera del proyecto, considerando la inversión inicial requerida, las proyecciones económicas a cinco años, y la aplicación de indicadores clave como el VAN, TIR y punto de equilibrio.

Este desarrollo permite establecer, de forma fundamentada, la factibilidad del proyecto desde una perspectiva estratégica, operativa y financiera, entregando una herramienta útil para su futura implementación.

8.1 Análisis del Entorno y del Mercado

El análisis del entorno y del mercado constituye un componente fundamental para la formulación de un plan de negocios sólido, ya que permite comprender las condiciones externas que influyen en el desarrollo del proyecto, así como evaluar el comportamiento de la oferta y la demanda local. En este contexto, se aplican herramientas de análisis estratégico que facilitan la identificación de factores clave que pueden afectar positiva o negativamente la viabilidad del emprendimiento.

En esta sección se presenta, en primer lugar, el análisis PESTEL, que permite examinar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que inciden en el entorno general de la clínica odontológica. Posteriormente, se utiliza el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter para evaluar la intensidad competitiva del sector salud bucal en la comuna de San Vicente de Tagua Tagua. A continuación, se describe la situación actual de la demanda y la oferta de servicios odontológicos en la zona, considerando datos demográficos y de salud relevantes. Finalmente, se sintetizan los hallazgos mediante la identificación de oportunidades y amenazas estratégicas para el proyecto.

Este análisis integral entrega una base sólida para la toma de decisiones, orientando el diseño del modelo de negocio y la evaluación de su factibilidad en el contexto local.

8.1.1 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta que permite examinar los factores del entorno macroeconómico que pueden influir en la implementación y sostenibilidad de un negocio. En el caso de la presente propuesta, se utiliza este modelo para identificar elementos del contexto político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal que podrían afectar directa o indirectamente el desarrollo de una clínica odontológica en la comuna de San Vicente de Tagua Tagua, en la Región de O'Higgins. A continuación, se presenta una tabla resumen con los principales factores identificados:

Figura N° 3. Análisis PESTEL aplicado a la instalación de una clínica odontológica en San Vicente de Tagua Tagua



Fuente: Elaboración Propia (2025)

El análisis revela un entorno mayoritariamente favorable para la implementación de una clínica odontológica en la comuna. A nivel político, existe respaldo normativo y estratégico desde el Ministerio de Salud para fortalecer la cobertura en salud bucal, especialmente en zonas no metropolitanas, lo que podría facilitar alianzas o apoyo institucional. En el plano económico, la alta concentración de usuarios en FONASA y las limitaciones del sistema público generan una demanda no satisfecha que representa una oportunidad clara para clínicas privadas con modelos accesibles.

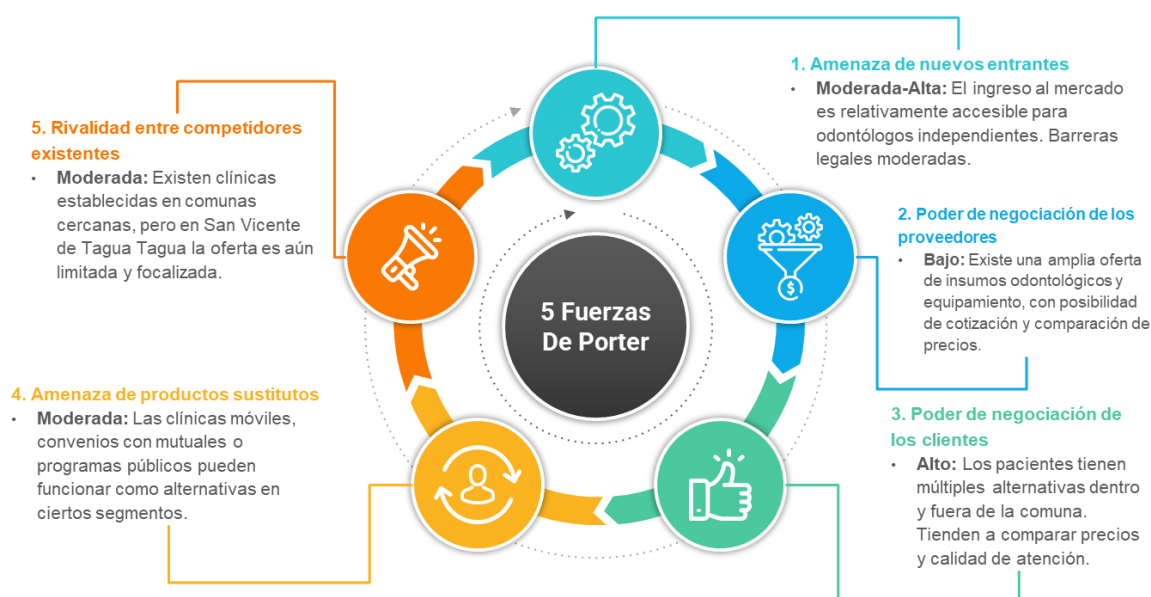
Desde el punto de vista social, la población muestra una evolución en sus hábitos, con mayor preocupación por la salud preventiva, lo cual favorece la apertura de clínicas que ofrezcan programas integrales, no solo tratamientos curativos. En el ámbito tecnológico, existen múltiples soluciones digitales de bajo costo que permiten profesionalizar la gestión y la atención, reduciendo barreras de entrada para nuevos prestadores. Sin embargo, en las dimensiones ecológica y legal, se deben considerar exigencias específicas para el rubro, como la correcta gestión de residuos biológicos y la obtención de la resolución sanitaria, que pueden representar costos y trámites relevantes en la etapa de implementación.

De esta forma, el análisis PESTEL indica que el entorno actual en la Región de O'Higgins y particularmente en San Vicente de Tagua Tagua, ofrece condiciones adecuadas para la creación de una clínica odontológica, siempre que el proyecto incorpore cumplimiento regulatorio, tecnología eficiente y un enfoque socialmente accesible.

8.1.2. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter permite analizar el nivel de competencia en un sector determinado, evaluando su atractivo y la rentabilidad potencial del negocio. Aplicado al caso de una clínica odontológica en San Vicente de Tagua Tagua, esta herramienta facilita entender las dinámicas del entorno competitivo local, considerando tanto actores existentes como posibles amenazas externas. A continuación, se resumen las cinco fuerzas que afectan al rubro odontológico en el contexto regional:

Figura N° 4. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter para una clínica odontológica en San Vicente de Tagua Tagua



Fuente: Elaboración Propia (2025)

El análisis revela que el mercado odontológico en la comuna presenta un nivel de competencia moderado, con condiciones favorables para nuevos actores, siempre que cuenten con una propuesta de valor clara y diferenciadora.

La amenaza de nuevos entrantes es real, dado que muchos profesionales recién egresados o independientes buscan instalar sus propias consultas, y las barreras económicas o legales no son tan elevadas como en otros rubros. No obstante, aquellos que ingresen sin una estrategia clara pueden enfrentar dificultades para captar pacientes en un entorno cada vez más informado.

El poder de negociación de los proveedores es bajo, debido a la amplia disponibilidad de insumos odontológicos en el mercado chileno. Esto permite a las clínicas negociar precios, comparar tecnologías y elegir proveedores según sus necesidades.

Por el contrario, el poder de negociación de los clientes es alto. Los pacientes están cada vez más informados, consultan precios, opinan en redes sociales y no dudan en cambiar de prestador si perciben mejor relación precio-calidad. Esto obliga a las clínicas a ofrecer un servicio de calidad, diferenciado y con buena atención post consulta.

Respecto a los productos sustitutos, si bien no existen sustitutos exactos para los tratamientos odontológicos, algunas alternativas –como operativos de salud municipal, clínicas móviles o atención pública por GES– pueden representar una competencia indirecta en segmentos de bajos ingresos.

Finalmente, la rivalidad entre competidores existentes es moderada. Si bien existen clínicas en comunas cercanas como Rengo o Rancagua, la oferta en San Vicente de Tagua Tagua es aún limitada, lo que permite a nuevos proyectos capturar una porción de mercado si logran posicionarse adecuadamente.

El análisis de Porter sugiere que el entorno competitivo en la comuna es desafiante pero no saturado, lo que representa una oportunidad para ingresar con una propuesta bien diferenciada y estratégicamente posicionada.

8.1.3. Análisis de la Demanda y Oferta Local

El análisis de la demanda y oferta local de servicios odontológicos en San Vicente de Tagua Tagua es fundamental para evaluar la viabilidad de establecer una nueva clínica dental en la comuna. Este análisis considera datos demográficos, la cobertura del sistema de salud y la presencia de clínicas existentes en la zona.

San Vicente de Tagua Tagua, comuna perteneciente a O'Higgins, presenta características demográficas y socioeconómicas que influyen directamente en la demanda de servicios odontológicos. Según el censo 2017 y proyecciones 2024 del INE, San Vicente pasó de 46.766 habitantes en 2017 a 52.289 proyectados en 2024 (crecimiento ~11,8%) (INE, 2024). Es la cuarta comuna más poblada de la región. Este aumento poblacional implica mayor requerimiento potencial de atenciones de salud en general.

En la tabla a continuación se comparan algunos indicadores clave de San Vicente con el promedio regional y nacional:

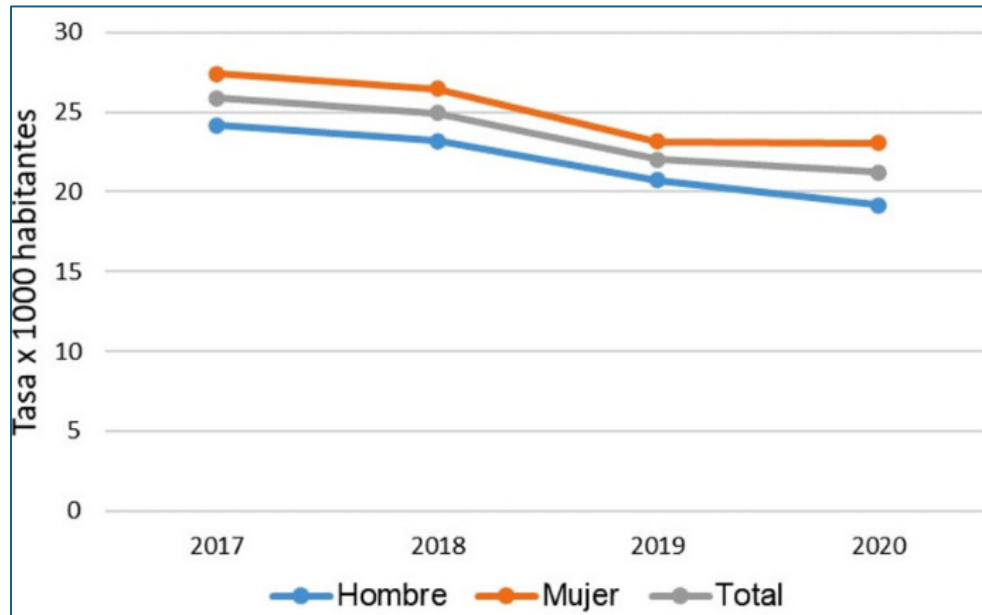
Indicador (2022–2024)	San Vicente	Región O'Higgins	Chile
Población total (proy. 2024)	52.289	1.025.586	20.086.377
% Población rural (2017)	44,0%	25,6%	12,2%
% Adultos mayores (≥65 años, 2024)	17,3%	15,4%	13,8%
Tasa de pobreza por ingresos (CASEN 2022)	9,2%	7,0%	6,5%

Fuente: (INE, 2024)

Como muestra la tabla, San Vicente tiene mayor ruralidad y envejecimiento que el promedio regional y nacional. Cerca de 44% de sus habitantes residen en zonas rurales (más del doble que el promedio país), lo cual puede dificultar el acceso oportuno a clínicas dentales por distancias de traslado y dispersión geográfica. Asimismo, casi 1 de cada 6 sanvicentanos tiene 65 años o más (17,3%), indicando una población envejecida. Una población más añosa suele requerir más tratamientos odontológicos rehabilitadores (prótesis, tratamientos periodontales, etc.) debido a la acumulación de problemas dentales a lo largo de la vida. Este índice de adulto mayor en San Vicente supera tanto al regional (15,4%) como al nacional (13,8%), sugiriendo una demanda relativamente alta de atenciones odontológicas geriátricas (prótesis totales/parciales, tratamiento de caries radiculares, etc.).

Entre 2017 y 2020 se registraron 27,64 millones de consultas odontológicas en la red pública chilena, lo que equivale a ~6,9 millones por año en promedio (antes de la pandemia). Sin embargo, en 2020 muchas prestaciones se suspendieron y se limitaron solo a urgencias dentales (GES y no GES) debido a las restricciones sanitarias. Esto provocó una caída abrupta en la actividad: por ejemplo, las consultas de urgencia odontológica ambulatoria disminuyeron ~18% en 2020 respecto al año anterior. En 2021 aún se observó rezago, pero para 2022–2023 la atención dental pública empezó a reactivarse conforme mejoraron las condiciones sanitarias.

Figura N° 5. Tendencia de la tasa de consulta de Urgencia Odontológica Ambulatoria por sexo en la red pública de atención de salud en Chile, años 2017 al 2020.



Fuente: (Moya, 2023)

Tabla N° 3. Demanda y Oferta de Servicios Odontológicos en San Vicente de Tagua Tagua

Indicador	Valor
Población total (2022)	43.000 habitantes
Porcentaje de población afiliada a FONASA	80%
Número estimado de clínicas dentales	6 clínicas identificadas en la comuna
Relaciones clínicas/población	1 clínica por cada 7.167 habitantes
Servicios más ofrecidos	Ortodoncia, endodoncia, prótesis, estética dental, urgencias dentales
Ubicación de clínicas	Principalmente en el centro y sectores comerciales de la comuna

Fuente: Elaboración Propia (2025)

La comuna de San Vicente de Tagua Tagua cuenta con una población aproximada de 43.000 habitantes. Se estima que alrededor del 80% de la población está afiliada a FONASA, lo que indica una alta dependencia del sistema público de salud. Sin embargo, la oferta de servicios odontológicos en el sistema público es limitada, lo que genera una demanda insatisfecha que puede ser atendida por el sector privado.

Actualmente, se han identificado al menos seis clínicas dentales en la comuna, lo que representa una relación de una clínica por cada 7.167 habitantes. Esta proporción sugiere una oportunidad para la instalación de una nueva clínica que ofrezca servicios diferenciados y de calidad.

Los servicios más comúnmente ofrecidos por las clínicas existentes incluyen ortodoncia, endodoncia, prótesis, estética dental y atención de urgencias. La mayoría de estas clínicas están ubicadas en el centro de la comuna y en sectores comerciales, lo que deja áreas residenciales y rurales con menor acceso a servicios odontológicos.

De esta manera, el análisis de la demanda y oferta local indica una oportunidad para establecer una nueva clínica dental en San Vicente de Tagua Tagua, especialmente si se enfoca en ofrecer servicios de calidad, accesibles y en ubicaciones estratégicas que actualmente están desatendidas.

8.1.4. Análisis FODA del Proyecto

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta clave para la evaluación estratégica de un proyecto. Permite integrar los factores internos y externos identificados en el análisis del entorno y del mercado, con el fin de visualizar de forma clara los elementos que favorecen o dificultan la viabilidad del negocio.

En el contexto del presente plan de negocios, el análisis FODA se ha construido a partir de los antecedentes recogidos en el diagnóstico previo: el entorno PESTEL, el análisis competitivo de Porter, y el estudio de demanda y oferta local en la comuna de San Vicente de Tagua Tagua. Esta herramienta permitirá sustentar decisiones estratégicas en los capítulos siguientes.

Tabla N° 4. Análisis FODA para la instalación de una clínica odontológica en San Vicente de Tagua Tagua

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
- Propuesta de valor diferenciada centrada en calidad y accesibilidad - Experiencia técnica y conocimiento del rubro odontológico - Capacidad para integrar nuevas tecnologías y gestión digital - Posible cobertura de zonas rurales poco atendidas 	- Limitada trayectoria de marca en la comuna - Necesidad de inversión inicial significativa - Dependencia de la captación de convenios FONASA para asegurar flujo - Requerimientos normativos exigentes para infraestructura clínica 	- Demanda insatisfecha por servicios odontológicos - Envejecimiento poblacional que aumenta la necesidad de tratamientos - Brecha de atención pública que impulsa al paciente hacia lo privado - Potencial de alianzas con entidades locales o mutuales 	- Alta sensibilidad al precio en segmentos FONASA - Presencia de clínicas establecidas en zonas urbanas cercanas - Cambios regulatorios o retrasos en la obtención de permisos sanitarios - Competencia de clínicas móviles o convenios con municipios 

Fuente: Elaboración Propia (2025)

El análisis FODA evidencia que el proyecto cuenta con fortalezas relevantes que pueden ser aprovechadas en un entorno favorable. La existencia de una demanda insatisfecha por servicios odontológicos, junto con un perfil demográfico envejecido y de alta dependencia del sistema público, genera un espacio propicio para un nuevo actor privado que ofrezca atención de calidad y cobertura en zonas subatendidas.

Entre las principales fortalezas destaca la capacidad técnica para implementar un servicio moderno, con enfoque integral, y el potencial de implementar tecnologías de gestión y atención al paciente. Sin embargo, se debe reconocer que el proyecto parte sin posicionamiento previo en el mercado local y requiere cumplir exigencias normativas sanitarias exigentes, lo cual representa una debilidad estructural a considerar en la planificación.

Respecto a las amenazas, el análisis revela la existencia de clínicas ya establecidas en áreas urbanas vecinas y una población con alta sensibilidad al precio, especialmente en usuarios FONASA. Esto obliga a diseñar una estrategia de

precios competitiva y eventualmente gestionar convenios que faciliten el acceso de los usuarios. Asimismo, debe considerarse el impacto de eventuales cambios regulatorios o demoras administrativas que puedan afectar el calendario de apertura.

En conclusión, el FODA ofrece una visión clara y equilibrada del escenario estratégico del proyecto, permitiendo diseñar una propuesta robusta que maximice las fortalezas y oportunidades, al tiempo que mitigue las debilidades y amenazas identificadas.

8.2. Diseño Estratégico y Modelo de Negocio

Con base en el análisis del entorno y de las condiciones del mercado local desarrollado en la sección anterior, este capítulo presenta el diseño estratégico y la estructura del modelo de negocio propuesto para la instalación de una clínica odontológica en la comuna de San Vicente de Tagua Tagua.

El objetivo de esta sección es definir los elementos clave que darán forma al proyecto desde una perspectiva estratégica, comercial, operativa y organizacional. Para ello, se plantea una propuesta de valor alineada a las necesidades detectadas en la población objetivo, se segmenta el mercado con base en criterios demográficos y conductuales, y se desarrolla un modelo de negocio utilizando la herramienta Business Model Canvas. Posteriormente, se abordan las estrategias de marketing para el posicionamiento del servicio, la planificación operativa del funcionamiento clínico y administrativo, y la estructura organizacional necesaria para dar soporte a las actividades del centro.

Este diseño estratégico busca asegurar la coherencia entre los recursos disponibles, las oportunidades detectadas y las características del entorno, con el fin de establecer una base sólida para la futura implementación del proyecto.

8.2.1. Propuesta de Valor y Segmentación de Clientes

El diseño de una propuesta de valor efectiva es uno de los pilares fundamentales para el éxito de un modelo de negocio. En el contexto de una clínica odontológica, esta propuesta debe alinearse con las necesidades reales de la población objetivo y diferenciarse de la oferta existente, considerando variables como accesibilidad, calidad, confianza y cercanía. Junto con esto, la segmentación del mercado permite identificar con precisión a los grupos de clientes que serán priorizados, facilitando el diseño de servicios personalizados, estrategias de captación efectivas y una experiencia integral que responda a las expectativas del usuario.

La clínica odontológica ofrecerá un servicio integral centrado en tres ejes estratégicos:

1. Atención de calidad profesional a precio accesible, priorizando a usuarios FONASA mediante bonos MLE y aranceles diferenciados.
2. Cobertura ampliada para sectores rurales y adultos mayores, integrando horarios flexibles, facilidad de acceso y servicios orientados a rehabilitación oral.
3. Experiencia de paciente confiable y cercana, basada en un trato personalizado, tiempos de espera reducidos, agendamiento digital y seguimiento post atención.

Esta propuesta busca posicionar a la clínica como una alternativa confiable y humana, que combina accesibilidad con estándares clínicos elevados, enfocada especialmente en quienes hoy enfrentan barreras de acceso en la comuna.

La segmentación se ha definido considerando variables demográficas, geográficas y de comportamiento, de acuerdo con el perfil de la población de San Vicente de Tagua Tagua:

Tabla N° 5. Segmentación de Clientes

Segmento	Características principales
Adultos mayores (60+ años)	Alta demanda de prótesis, controles frecuentes, atención cercana y de bajo costo
Familias FONASA de sectores rurales	Alta dependencia del sistema público, necesidades preventivas y restauradoras desatendidas
Mujeres entre 30–55 años (jefas de hogar)	Responsables del cuidado dental familiar, interesadas en servicios confiables y accesibles
Adultos jóvenes (25–40 años con empleo estable)	Demandan estética dental y atención eficiente (horarios extendidos, tecnologías modernas)
Niños y adolescentes (acompañados por apoderados)	Necesidad de controles preventivos, fluorización y educación en salud bucal

Fuente: Elaboración Propia (2025)

Este enfoque segmentado permitirá adaptar campañas de marketing, aranceles, promociones y tipos de atención a los intereses y realidades de cada grupo.

La propuesta de valor se fundamenta en responder a brechas concretas del mercado local, como la alta concentración de usuarios FONASA, la limitada cobertura rural y el envejecimiento poblacional. Al combinar un servicio accesible con tecnología, cercanía y profesionalismo, la clínica podrá posicionarse eficazmente en el mercado comunal. La segmentación presentada refuerza esta estrategia, orientando los esfuerzos hacia públicos específicos con alta demanda y baja satisfacción actual, lo cual aumenta la probabilidad de fidelización y crecimiento sostenido.

8.2.2. Modelo Canvas de la Clínica Odontológica

El modelo de negocio Canvas, permite visualizar de forma estructurada los elementos clave que conforman un emprendimiento. En este apartado se presenta el modelo Canvas aplicado a la clínica odontológica proyectada para San Vicente de Tagua Tagua, integrando la propuesta de valor, los segmentos de clientes definidos previamente y los componentes operacionales, comerciales y financieros del proyecto.

Figura N° 6. Modelo Canvas



Fuente: Elaboración Propia (2025)

El modelo Canvas integra de forma coherente todos los componentes que sustentan la viabilidad del proyecto. La propuesta de valor se alinea directamente con las brechas del mercado detectadas en el diagnóstico: accesibilidad, trato cercano y cobertura territorial. Los segmentos de clientes responden a perfiles demográficos reales de la comuna, lo que permite diseñar servicios específicos y canales de comunicación efectivos.

Desde la perspectiva operativa, el modelo enfatiza el uso de recursos estratégicos como tecnología digital, personal capacitado y una red de socios locales, lo que facilitará tanto el posicionamiento inicial como la escalabilidad del servicio. A nivel financiero, la diversificación de fuentes de ingreso –pagos directos, bonos FONASA, convenios institucionales– contribuye a la sostenibilidad del modelo, especialmente considerando la sensibilidad económica de la población objetivo.

Finalmente, la propuesta se apoya en canales accesibles y relaciones personalizadas, factores claves para generar confianza en un rubro donde la experiencia del paciente es decisiva en la elección del prestador. En conjunto, el Canvas permite proyectar una operación sólida, alineada con las necesidades del entorno y con potencial de crecimiento a mediano plazo.

8.2.3. Estrategia Comercial y de Marketing

La estrategia comercial de la clínica odontológica busca posicionar el servicio como una alternativa accesible, profesional y confiable dentro del mercado local. Para ello, se diseña un enfoque de marketing adaptado al perfil socioeconómico y demográfico de la comuna, utilizando herramientas digitales y alianzas comunitarias para fortalecer la captación y fidelización de pacientes.

El desarrollo de la estrategia se apoya en el modelo del marketing mix (Producto, Precio, Plaza y Promoción), complementado con elementos de marketing relacional orientado a mejorar la experiencia del paciente y promover la recomendación boca a boca.

Figura N° 7. Estrategia Comercial y de Marketing



Fuente: Elaboración Propia (2025)

La estrategia comercial y de marketing está diseñada para generar un posicionamiento diferencial basado en la cercanía, accesibilidad y profesionalismo del servicio. El uso intensivo de redes sociales, la aplicación de precios flexibles, y la vinculación con actores locales facilitarán la penetración en el mercado comunal. Además, el enfoque relacional permite fidelizar pacientes y construir una reputación positiva en un entorno donde la recomendación personal es determinante.

8.2.4. Estructura Operativa del Servicio

La estructura operativa contempla la distribución de funciones, flujos de atención y recursos necesarios para garantizar un servicio dental eficiente, seguro y orientado al paciente. Se definen las principales áreas del servicio, tiempos estimados de atención, roles del personal y elementos clave del entorno físico y tecnológico.

Tabla N° 6. Estructura Operativa del Servicio

Componente	Descripción
Horarios de atención	Lunes a viernes: 09:00–18:30 hrs sábados: 09:00–14:00 hrs Atención continua con bloques agendados y espacio para urgencias diarias.
Recepción y admisión	Área de atención al cliente con recepcionista encargada de: - Verificación de datos - Agenda - Emisión de bonos FONASA y cobros directos
Box clínicos	2 sillones dentales equipados para atención general, restauradora y preventiva. Cada box incluye sistema de succión, luz operatoria y rayos X.
Flujo de atención	Ingreso del paciente → Registro → Evaluación clínica → Tratamiento → Cierre de atención y re-agendamiento.
Software de gestión	Sistema digital para historial clínico, registro de bonos, stock de insumos y seguimiento de pacientes.
Proveedores clave	- Laboratorio dental para confección de prótesis - Proveedores de insumos clínicos certificados - Servicio técnico para equipos
Bioseguridad	Áreas definidas para esterilización de instrumental, protocolos de limpieza entre pacientes y manejo de residuos biocontaminantes según normativa.
Indicadores operativos	- Tiempo promedio por atención: 30–40 min - Capacidad máxima diaria estimada: 12–14 pacientes por box - Tasa de ocupación objetivo: >80%
Sistema de reservas	Agenda digital disponible por teléfono, WhatsApp y sitio web. Confirmaciones automáticas 24 hrs antes por SMS o correo.

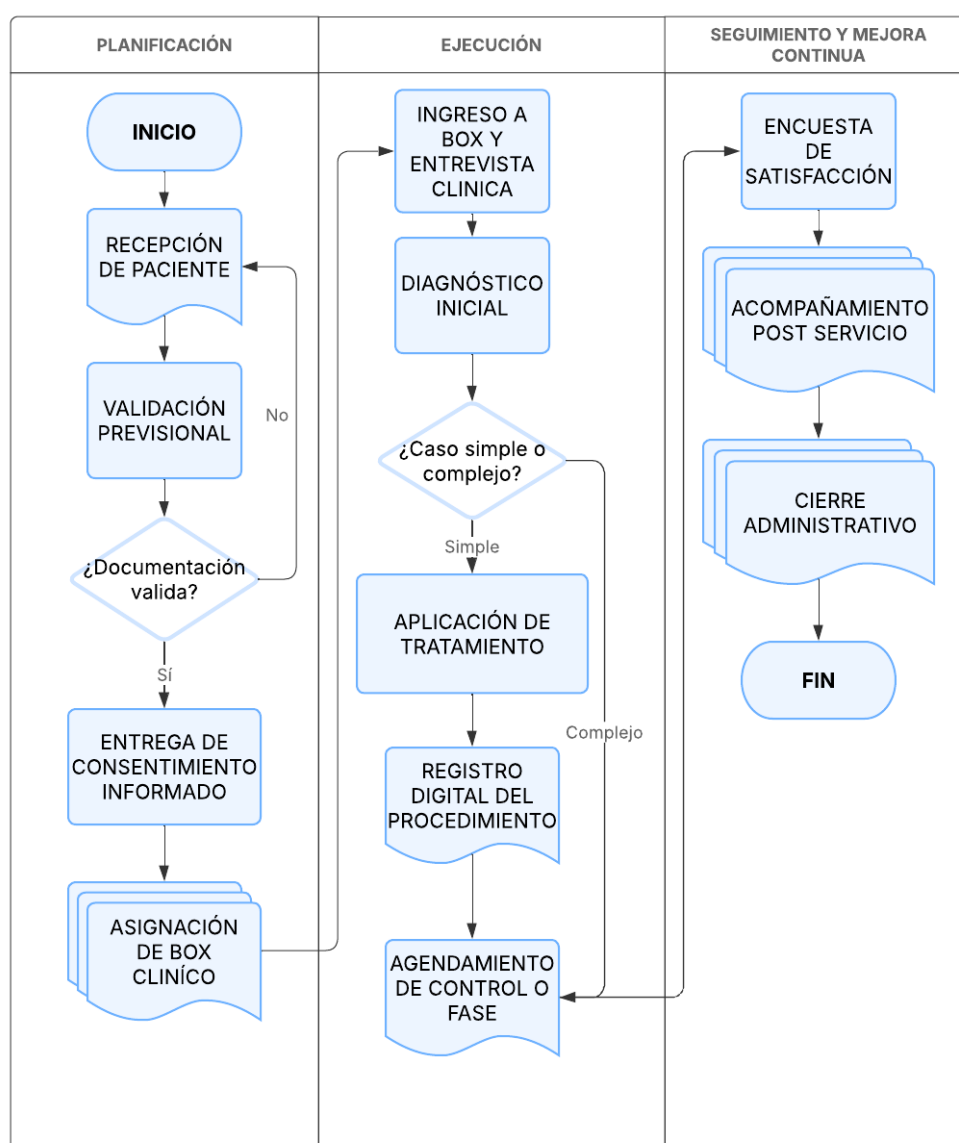
Fuente: Elaboración Propia (2025)

Con el objetivo de representar de manera clara y estructurada el funcionamiento operativo diario de la clínica odontológica, se incorpora a continuación un diagrama de flujo del proceso de atención al paciente. Este flujo contempla todas las etapas clave que configuran la experiencia del usuario, desde el contacto inicial hasta el

egreso, permitiendo identificar puntos críticos de eficiencia, asignación de recursos y gestión de tiempos.

La inclusión de este diagrama permite visualizar la lógica interna del servicio y facilita la implementación futura del modelo operativo propuesto.

Figura N° 8. Diagrama de flujo del proceso de atención al paciente



Fuente: Elaboración Propia (2025)

La estructura estratégica definida en este capítulo refleja una propuesta alineada con las características del entorno local y con las oportunidades detectadas en el diagnóstico previo. El modelo de negocio diseñado busca equilibrar accesibilidad, calidad de atención y eficiencia operativa, apuntando a segmentos con alta demanda potencial. La articulación entre propuesta de valor, estrategia comercial y estructura interna permite proyectar una operación coherente y adaptable, aunque su sostenibilidad dependerá de los resultados financieros que se analizarán en el siguiente apartado.

8.2.5. Plan de Recursos Humanos y Organización Interna

El éxito operativo de una clínica odontológica no solo depende de la infraestructura y los equipos técnicos, sino también de una correcta planificación y gestión del recurso humano. En este apartado se definen los perfiles clave necesarios para la operación diaria de la clínica, así como la estructura organizacional que permite coordinar funciones clínicas, administrativas y de apoyo.

Tabla N° 7. Recursos Humanos y Funciones por Rol

Cargo		Cantidad	Funciones Principales
Cirujano General	Dentista	1	Diagnóstico, tratamiento, seguimiento clínico, educación al paciente
Asistente Dental		1	Apoyo en procedimientos clínicos, esterilización, preparación de box
Recepcionista Administrativa	/	1	Gestión de agenda, atención al cliente, emisión de bonos y cobros
Auxiliar de Aseo y Apoyo		1 (media jornada)	Limpieza general, apoyo logístico, cumplimiento de normas de bioseguridad
Encargado/a de Gestión (propietario o gestor externo)		1 (rol parcial)	Coordinación general, compras, supervisión del cumplimiento normativo y financiero

Fuente: Elaboración Propia (2025)

Figura N° 9. Diagrama Organizacional



Fuente: Elaboración Propia (2025)

La estructura organizacional propuesta responde a las necesidades operativas básicas de una clínica odontológica de tamaño mediano en su etapa inicial. La definición clara de funciones y la integración de un equipo compacto pero funcional permiten optimizar recursos, garantizar continuidad en la atención y mantener estándares de calidad. La presencia de roles administrativos y clínicos bien definidos facilita la coordinación interna y sienta las bases para futuras ampliaciones en función de la demanda.

8.3. Evaluación Financiera del Proyecto

La evaluación financiera permite determinar la viabilidad económica de la clínica odontológica proyectada, a través del análisis de los recursos necesarios, los ingresos esperados y los costos operativos asociados.

Este capítulo presenta una estimación detallada de la inversión inicial, las proyecciones financieras a mediano plazo y el cálculo de indicadores clave que facilitarán la toma de decisiones en torno a la factibilidad y sostenibilidad del proyecto. Para el análisis financiero del proyecto, se utilizarán supuestos macroeconómicos y parámetros técnicos acordes al contexto económico nacional. La evaluación se realizará en pesos chilenos (CLP), con un horizonte temporal de 5 años y se considerarán las variables de inflación, tasa impositiva y costo de capital según se detalla a continuación:

Tabla N° 8. Parámetros utilizados para la evaluación financiera

CONCEPTO	DETALLE
Moneda Evaluación Financiera	CLP
Tiempo Evaluación Financiera	5 años
IPC	4,2%
Tasa corporativa nominal (Impuestos)	27%
RF (Tasa libre de riesgo)	5,3%
RM (Rendimiento del mercado)	12%
B (Beta del proyecto)	0,95
Ke (Costo del capital propio)	11,67%

Fuente: Elaboración Propia (2025)

8.3.1. Estimación de la Inversión Inicial

La inversión inicial corresponde al conjunto de recursos financieros necesarios para poner en marcha la clínica odontológica, incluyendo la habilitación del espacio físico, la adquisición de equipamiento clínico y tecnológico, y los gastos asociados al inicio de operaciones. Esta estimación permite conocer el capital requerido antes del primer ingreso operativo y representa la base para proyectar la rentabilidad del proyecto.

8.3.2. Proyecciones de Ingresos

Para la estimación de ingresos, se consideraron los servicios más comunes ofrecidos en una clínica odontológica, junto con una proyección mensual de atenciones en función de la capacidad operativa de la clínica (2 box, jornada extendida) y una ocupación inicial cercana al 70%. Se utilizaron precios promedio de mercado observados en clínicas regionales y se multiplicaron por la cantidad estimada de atenciones por mes y por año.

A continuación, se detalla la estimación base para el primer año de operación:

Tabla N° 9. Estimación de ingresos anuales por tipo de servicio (Año 1)

Servicio	Precio Promedio (CLP)	Atenciones/mes	Ingreso mensual (CLP)	Ingreso anual (CLP)
Consulta general	\$13.000	160	\$2.080.000	\$24.960.000
Restauraciones	\$25.000	100	\$2.500.000	\$30.000.000
Limpiezas dentales	\$20.000	100	\$2.000.000	\$24.000.000
Exodoncias	\$18.000	60	\$1.080.000	\$12.960.000
Prótesis parciales	\$80.000	10	\$800.000	\$9.600.000
Estética dental	\$40.000	20	\$800.000	\$9.600.000
Totales estimados	—	450	\$9.260.000	\$111.120.000

Fuente: Elaboración Propia (2025)

En base a esta estimación, se aplicó una tasa de crecimiento anual equivalente al IPC proyectado (4,2%), con el objetivo de simular el aumento de ingresos en valores constantes para los siguientes cinco años.

Tabla N° 10. Proyección de ingresos anuales

Año	Ingreso Anual Proyectado (CLP)
Año 1	\$111.120.000
Año 2	\$115.787.040
Año 3	\$120.650.096
Año 4	\$125.717.400
Año 5	\$130.997.530

Fuente: Elaboración Propia (2025)

La proyección muestra un ingreso inicial anual de \$111.120.000 CLP, generado por una combinación equilibrada de servicios básicos y tratamientos de mayor valor unitario. A partir de este nivel base, los ingresos aumentan de manera progresiva año a año con un crecimiento constante del 4,2%, en concordancia con el índice de precios al consumidor (IPC), lo que permite mantener el poder adquisitivo del negocio en términos reales. Esta tendencia refleja tanto la indexación natural por inflación como la estabilización operativa de la clínica en el mercado local.

El mayor aporte de ingresos proviene de las restauraciones y consultas generales, seguidos por limpiezas dentales y exodoncias. En conjunto, esta estructura proyectada permitirá contrastar los ingresos con los costos fijos y variables, y posteriormente calcular la rentabilidad del proyecto a través de los indicadores financieros.

8.3.3. Costos operativos

Los costos operativos representan todos aquellos egresos asociados al funcionamiento regular de la clínica, incluyendo tanto los costos fijos como los variables. Se clasifican en tres grandes grupos: costos fijos generales (arriendo, servicios, licencias), costos de recursos humanos (personal clínico y administrativo) y costos variables, los cuales dependen directamente del volumen de atención de pacientes. A continuación, se detallan las proyecciones para los cinco años de evaluación, ajustadas según el IPC estimado del 4,2% anual.

Tabla N° 11. Costos Fijos Generales

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Arriendo del local	\$9.000.000	\$9.378.000	\$9.771.876	\$10.182.295	\$10.609.951
Servicios básicos	\$2.400.000	\$2.500.800	\$2.605.834	\$2.715.279	\$2.829.320
Software y licencias	\$1.200.000	\$1.250.400	\$1.302.917	\$1.357.639	\$1.414.660
Publicidad mensual	\$1.200.000	\$1.250.400	\$1.302.917	\$1.357.639	\$1.414.660
Mantenimiento de equipos	\$960.000	\$1.000.320	\$1.042.333	\$1.086.111	\$1.131.728
Otros gastos fijos administrativos	\$1.200.000	\$1.250.400	\$1.302.917	\$1.357.639	\$1.414.660
Total costos fijos generales	\$15.960.000	\$16.630.320	\$17.328.793	\$18.056.603	\$18.814.980

Fuente: Elaboración Propia (2025)

Tabla N° 12. Costos Fijos de Recursos Humanos

CONCEPTO	Sueldo mensual (CLP)	Total Anual (CLP)
Gerente General	\$2.000.000	\$24.000.000
Cirujano Dentista	\$1.500.000	\$18.000.000
Asistente Dental	\$730.000	\$8.760.000
Recepcionista/Admin	\$680.000	\$8.160.000
Auxiliar de aseo (½ jornada)	\$300.000	\$3.600.000
TOTAL ANUAL RRHH	—	\$62.520.000

Fuente: Elaboración Propia (2025)

Tabla N° 13. Costos Variables

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Materiales dentales por paciente	\$10.000.000	\$10.420.000	\$10.857.640	\$11.313.661	\$11.788.835
Insumos de esterilización	\$2.000.000	\$2.084.000	\$2.171.528	\$2.262.732	\$2.357.767
Laboratorio dental	\$2.800.000	\$2.917.600	\$3.040.139	\$3.167.825	\$3.300.874
TOTAL COSTOS VARIABLES	\$14.800.000	\$15.421.600	\$16.069.307	\$16.744.218	\$17.447.475

Fuente: Elaboración Propia (2025)

Los costos operativos totales del proyecto están compuestos por una combinación de costos fijos (generales y de personal) y costos variables asociados al volumen de atención. El mayor peso lo tienen los recursos humanos, con más del 50% del total de costos operativos anuales. Los costos variables crecen de forma proporcional al número de pacientes, y los costos fijos generales fueron ajustados por IPC (4,2%) en cada año proyectado.

Esta estructura de costos permitirá determinar el flujo neto del proyecto y calcular el punto de equilibrio financiero, aportando elementos clave para la evaluación de la rentabilidad en los próximos apartados.

8.3.4. Flujo Puro

El flujo puro corresponde al resultado financiero neto anual del proyecto, luego de descontar todos los costos operativos, la depreciación y los impuestos aplicables. Esta herramienta permite visualizar la generación real de caja del negocio, excluyendo efectos contables no monetarios, como la depreciación. El cálculo del flujo considera el ingreso bruto, los costos fijos, variables, depreciación anual y la aplicación del impuesto de primera categoría (25%).

El año 0 incluye la inversión inicial, la asignación de capital de trabajo y el valor libro de los activos, mientras que los años siguientes reflejan los ingresos y egresos proyectados en función de las tablas anteriores. El análisis culmina con la estimación del flujo acumulado, el cual es esencial para evaluar la recuperación de la inversión.

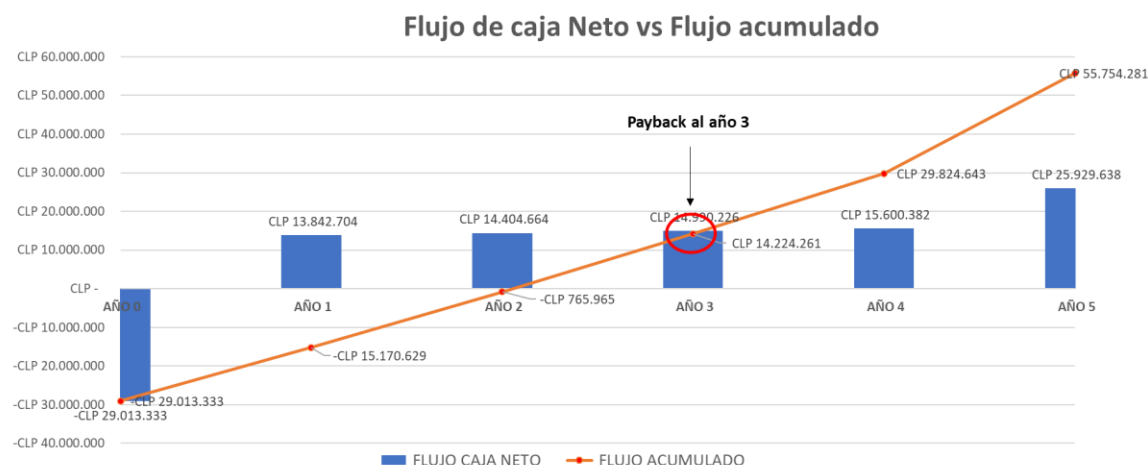
Tabla N° 14. Flujo Puro

FLUJO PURO						
CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS		CLP 111.120.000	CLP 115.787.040	CLP 120.650.096	CLP 125.717.400	CLP 130.997.530
COSTOS FIJOS		-CLP 78.480.000	-CLP 81.776.160	-CLP 85.210.759	-CLP 88.789.611	-CLP 92.518.774
COSTOS VARIABLES		-CLP 14.800.000	-CLP 15.421.600	-CLP 16.069.307	-CLP 16.744.218	-CLP 17.447.475
DEPRECIACION		-CLP 1.850.816	-CLP 1.850.816	-CLP 1.850.816	-CLP 1.850.816	-CLP 1.850.816
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		CLP 15.989.184	CLP 16.738.464	CLP 17.519.214	CLP 18.332.755	CLP 19.180.465
IMPUESTOS (25%)		-CLP 3.997.296	-CLP 4.184.616	-CLP 4.379.803	-CLP 4.583.189	-CLP 4.795.116
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS		CLP 11.991.888	CLP 12.553.848	CLP 13.139.410	CLP 13.749.566	CLP 14.385.349
DEPRECIACION		CLP 1.850.816	CLP 1.850.816	CLP 1.850.816	CLP 1.850.816	CLP 1.850.816
INVERSIÓN	-CLP 30.500.000					
CAPITAL TRABAJO	CLP 1.486.667					
VALOR LIBRO						CLP 9.693.473
FLUJO CAJA NETO	-CLP 29.013.333	CLP 13.842.704	CLP 14.404.664	CLP 14.990.226	CLP 15.600.382	CLP 25.929.638
FLUJO ACUMULADO	-CLP 29.013.333	-CLP 15.170.629	-CLP 765.965	CLP 14.224.261	CLP 29.824.643	CLP 55.754.281

TAX	25%
VAN	CLP 27.465.015
TIR	45%
PB	3

Fuente: Elaboración Propia (2025)

Figura N° 10. Flujo de caja neto vs Flujo acumulado



Fuente: Elaboración Propia (2025)

Durante el primer año de operación, el proyecto genera un flujo neto positivo de \$13.842.704 CLP, lo que representa una recuperación parcial de la inversión inicial. A medida que el negocio se consolida, el flujo mejora gradualmente, alcanzando los \$15.600.382 en el año 4 y \$25.929.638 en el año 5, gracias al incremento en los ingresos y una estructura de costos relativamente estable ajustada por IPC (4,2%).

El flujo acumulado se vuelve positivo en el tercer año (\$765.965), lo que indica que el proyecto logra recuperar la inversión total a partir del cuarto año, entrando en una fase de rentabilidad sostenida. Este comportamiento es consistente con emprendimientos en el área de salud privada, que suelen requerir dos a tres años de estabilización.

Este flujo será la base para calcular indicadores financieros clave como el VAN, TIR y Payback, que permitirán evaluar en detalle la rentabilidad y conveniencia del proyecto.

8.3.5. Cálculo de Indicadores Financieros

Una vez determinado el flujo neto del proyecto, se procede a calcular los indicadores financieros clave que permiten evaluar su rentabilidad y conveniencia. Para este análisis se utilizan el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Período de Recuperación de la Inversión (Payback o PB).

Estos indicadores se obtienen considerando un horizonte de evaluación de cinco años, una tasa de descuento equivalente al Costo de Capital Propio ($K_e = 11,67\%$), y los flujos proyectados previamente. A continuación, se presentan los resultados obtenidos:

Tabla N° 15. Indicadores Financieros del Proyecto

Indicador	Resultado
VAN	CLP \$27.465.015
TIR	45%
Payback (PB)	3 años

Fuente: Elaboración Propia (2025)

Los indicadores financieros reflejan un proyecto altamente rentable. El VAN positivo de \$27.465.015 CLP indica que, descontando todos los flujos al costo de capital, el negocio genera un valor adicional al inversionista. La TIR del 45% se encuentra muy por encima del costo de capital estimado (11,67%), lo que evidencia una rentabilidad atractiva y sostenible.

El Payback de 3 años confirma que la inversión inicial se recupera antes de finalizar el horizonte de evaluación, lo cual es favorable en términos de riesgo financiero. En conjunto, estos resultados sustentan la viabilidad económica del proyecto y justifican su implementación bajo los supuestos establecidos.

8.4. Validación y Síntesis del Modelo de Negocio

Este capítulo tiene por objetivo integrar y validar los principales resultados obtenidos a lo largo del desarrollo del plan de negocio, contrastando los aspectos estratégicos, operativos y financieros del proyecto. A partir de dicha validación, se realiza una evaluación integral de la viabilidad del modelo propuesto y se formulan recomendaciones orientadas a su implementación real.

El análisis se estructura en tres apartados: en primer lugar, se sintetizan los principales hallazgos del estudio; luego, se analiza la viabilidad global del proyecto en términos económicos y estratégicos; y finalmente, se entregan orientaciones prácticas para llevar a cabo la ejecución efectiva del modelo de negocio diseñado para la clínica odontológica en San Vicente de Tagua Tagua.

8.4.1. Principales Resultados Obtenidos

El desarrollo del plan de negocio para la instalación de una clínica odontológica en la comuna de San Vicente de Tagua Tagua permitió obtener una visión integral de la factibilidad del proyecto desde diversas dimensiones. A continuación, se resumen los principales resultados obtenidos:

- Diagnóstico del entorno favorable: El análisis PESTEL y de las Cinco Fuerzas de Porter evidenció una demanda insatisfecha de servicios odontológicos en la comuna, con una población envejecida, rural y mayoritariamente afiliada a FONASA, lo que representa una oportunidad estratégica para ofrecer servicios accesibles y especializados.
- Diseño de un modelo de negocio coherente: A través del modelo Canvas se estructuró una propuesta de valor centrada en atención personalizada, cobertura ampliada y precios accesibles. Se definieron segmentos de clientes prioritarios, una estrategia comercial adaptada al contexto local y una estructura operativa eficiente.
- Proyecciones financieras sólidas: Los ingresos proyectados para el primer año alcanzan los \$111.120.000 CLP, con un crecimiento estimado del 4,2% anual. Los costos operativos fueron desglosados en fijos, variables y de recursos humanos, permitiendo calcular el flujo neto anual y analizar su comportamiento en el tiempo.
- Indicadores de rentabilidad positivos: El proyecto presenta un VAN positivo de \$27.465.015 CLP, una TIR del 45% y un período de recuperación de la inversión (Payback) de 3 años, lo que evidencia una rentabilidad atractiva y una recuperación razonable de la inversión inicial.

Estos resultados constituyen la base para validar la viabilidad del proyecto y avanzar en su análisis integral, tal como se desarrollará en el siguiente apartado.

8.4.2. Evaluación de Viabilidad Integral

La viabilidad del proyecto ha sido evaluada desde una perspectiva estratégica, operativa y financiera, con el fin de determinar su factibilidad integral en el contexto local de San Vicente de Tagua Tagua. A partir del análisis realizado, es posible concluir que el modelo de negocio propuesto presenta condiciones sólidas para su implementación exitosa.

Desde el punto de vista estratégico, se identificó una clara oportunidad de mercado: la demanda insatisfecha de servicios odontológicos de calidad, especialmente entre la población afiliada a FONASA y los adultos mayores del sector rural. El entorno competitivo, si bien activo, no se encuentra saturado, lo que permite ingresar con una propuesta diferenciadora enfocada en cercanía, accesibilidad y profesionalismo.

En términos operativos, se diseñó una estructura eficiente que permite atender a un volumen promedio de 450 pacientes mensuales, con dos box clínicos, personal técnico adecuado y una infraestructura ajustada al cumplimiento normativo. La distribución de tareas, flujos de atención y estructura organizacional están alineadas con una operación sostenible y escalable.

En el aspecto financiero, los resultados son altamente positivos: el proyecto presenta un VAN positivo de \$27.465.015 CLP, una TIR del 45% y un período de recuperación de solo 3 años. Además, el flujo neto anual proyectado muestra una tendencia creciente, lo que indica que, una vez superada la inversión inicial, el negocio tiene potencial para generar rentabilidad sostenida en el tiempo.

En conjunto, estos factores permiten validar la viabilidad integral del proyecto, sustentando su pertinencia económica y su contribución al acceso a la salud bucal en una comuna con necesidades reales de atención.

8.4.3. Recomendaciones para la Implementación

Con base en los resultados obtenidos en el análisis estratégico, operativo y financiero del proyecto, se plantean a continuación una serie de recomendaciones que buscan orientar una implementación efectiva y ordenada del modelo de negocio. Estas sugerencias están estructuradas en función de áreas clave para asegurar el éxito de la puesta en marcha y el posicionamiento inicial de la clínica odontológica.

Tabla N° 16. Recomendaciones para la Implementación por Área Estratégica

Área	Recomendación
Estrategia Comercial	Establecer convenios con empresas, escuelas y agrupaciones vecinales para captar pacientes tempranos.
Recursos Humanos	Iniciar con un equipo base flexible y capacitado; considerar contratos a plazo fijo durante el primer año para ajustar según demanda.
Infraestructura	Priorizar una ubicación central de fácil acceso y con posibilidad de ampliación futura.
Tecnología	Implementar desde el inicio un sistema de gestión clínica digital para fichas, agenda y facturación.
Marketing	Realizar campañas en redes sociales con foco geográfico y testimonios reales durante los primeros seis meses.
Finanzas	Reservar un fondo de contingencia de al menos 10% de la inversión inicial para imprevistos operativos.
Control de Gestión	Establecer indicadores operativos (atenciones, ocupación box, satisfacción paciente) para seguimiento mensual.

Fuente: Elaboración Propia (2025)

La implementación exitosa del proyecto dependerá tanto de una adecuada ejecución técnica como de una gestión proactiva durante los primeros años. Se recomienda iniciar con una estructura operativa contenida pero escalable, focalizar el marketing en la comunidad local, y establecer mecanismos de monitoreo que permitan ajustar la estrategia comercial y operativa según el comportamiento real de la demanda. Una implementación progresiva, con seguimiento riguroso, aumentará significativamente las probabilidades de consolidar el negocio en el corto y mediano plazo.

Conclusiones

El presente trabajo tuvo como objetivo central desarrollar un plan de negocio para la instalación de una clínica odontológica en la comuna de San Vicente de Tagua Tagua, Región de O'Higgins, con el fin de evaluar su viabilidad desde una perspectiva estratégica, operativa y financiera. A lo largo de la investigación se recopilaron antecedentes del entorno, se diseñó un modelo de negocio coherente con la realidad local y se realizó un análisis financiero detallado que permite sustentar la toma de decisiones.

Los principales hallazgos permiten concluir lo siguiente:

- Existe una oportunidad real de mercado en la comuna de San Vicente de Tagua Tagua, dada la creciente demanda por servicios odontológicos accesibles y la limitada oferta local, especialmente para la población beneficiaria de FONASA. Esto representa una ventaja competitiva para una clínica que priorice la atención cercana, profesional y con precios adecuados.
- El modelo de negocio diseñado es factible en su implementación. A través del Modelo Canvas se definió una propuesta de valor centrada en la accesibilidad, la atención personalizada y la calidad del servicio, apoyada por una estrategia comercial local y una estructura operativa ajustada a la capacidad instalada.
- Desde el punto de vista financiero, los indicadores proyectados son altamente positivos: el proyecto presenta un VAN de \$27.465.015 CLP, una TIR del 45% y un periodo de recuperación de 3 años, lo que indica que es rentable y que ofrece una recuperación de la inversión en el mediano plazo.

- Se identificaron factores clave de éxito, como la selección adecuada del personal, la ubicación estratégica de la clínica, el uso de herramientas tecnológicas para la gestión clínica y la implementación de campañas de marketing localizadas. La gestión de estos elementos será determinante para el desempeño del proyecto.

Se concluye que el proyecto es viable y recomendable, siempre que se implemente con planificación, monitoreo de resultados y capacidad de adaptación. Este plan de negocio constituye una hoja de ruta realista para emprender en el rubro odontológico con enfoque territorial y criterios de sostenibilidad financiera.

Bibliografía

- 24Horas. (2021). Obtenido de Salud bucal en crisis: Pacientes Fonasa deben esperar dos años para atención dental:
<https://www.24horas.cl/nacional/salud-bucal-en-crisis-pacientes-fonasa-deben-esperar-dos-anos-para-atencion-dental--5042914#:~:text=El%20presidente%20del%20Colegio%20de,pero%20las%20coberturas%20son%20parciales>
- Belmar, S. (2018). *Plan de Negocios Clinica Dental de procesos estandarizados*.
- Biblioteca del congreso Nacional de Chile. (2023). *Región del Libertador Gral. Bernardo O'Higgins*.
- Bizarri, L. (2023). Obtenido de Estudio Odontología UANDES: El 62% de los chilenos considera que su salud bucal es regular, mala o muy mala:
<https://www.uandes.cl/noticias/estudio-odontologia-uandes-el-62-de-los-chilenos-considera-que-su-salud-bucal-es-regular-mala-o-muy-mala/#:~:text=Dentro%20de%20los%20mismos%20par%3%A1metros%20C,relacionadas%20con%20la%20distribuci%C3%B3n%20de>
- Centro Políticas públicas. (2023). Obtenido de Salud Bucal y listas de espera:
<chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://centropolicitaspUBLICAS.uff.cl/wp-content/uploads/2023/12/SaludBucalFinal.pdf#:~:text=Seg%C3%BAn%20cifras%20de%20la%20Superintendencia,se%20observan%20en%20materia%20de>
- Clinica Santo Domingo. (2023). Obtenido de Salud bucal post-pandemia: el alarmante descuido en los adultos mayores de Chile:
<https://clnicasantodomingo.cl/blogDetalle/clinica-dental/salud-bucal-post->

pandemia-el-alarante-descuido-en-los-adultos-mayores-de-chile/#:~:text=El%20confinamiento%20y%20el%20miedo,la%20salud%20de%20nuestros%20mayores

Clinicas de Chile. (2018). Obtenido de Dimensionamiento del sector da salud privado en Chile : chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgicfindmkaj/https://www.clinicasdechile.cl/wp-content/uploads/2020/07/DIMENSIONAMIENTO_FINAL_CIFRAS_2018.pdf#:~:text=

Colegio de cirujano dentistas de Chile. (2019). *Departamento de Ejercito Privado*. Obtenido de Minuta del Colegio de Cirujano Dentistas de Chile A.G. en razón de la integración público-privada para efectos de superar la lista de espera pública en odontología: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgicfindmkaj/https://www.colegiodentistas.cl/inicio/wp-content/uploads/2022/10/minuta-colegio-cirujano-dentistas-chile-integracion-publico-privada-superar-lista-de-espera-publica-en-odontologi%CC%81a.pdf#:~:text=1,de

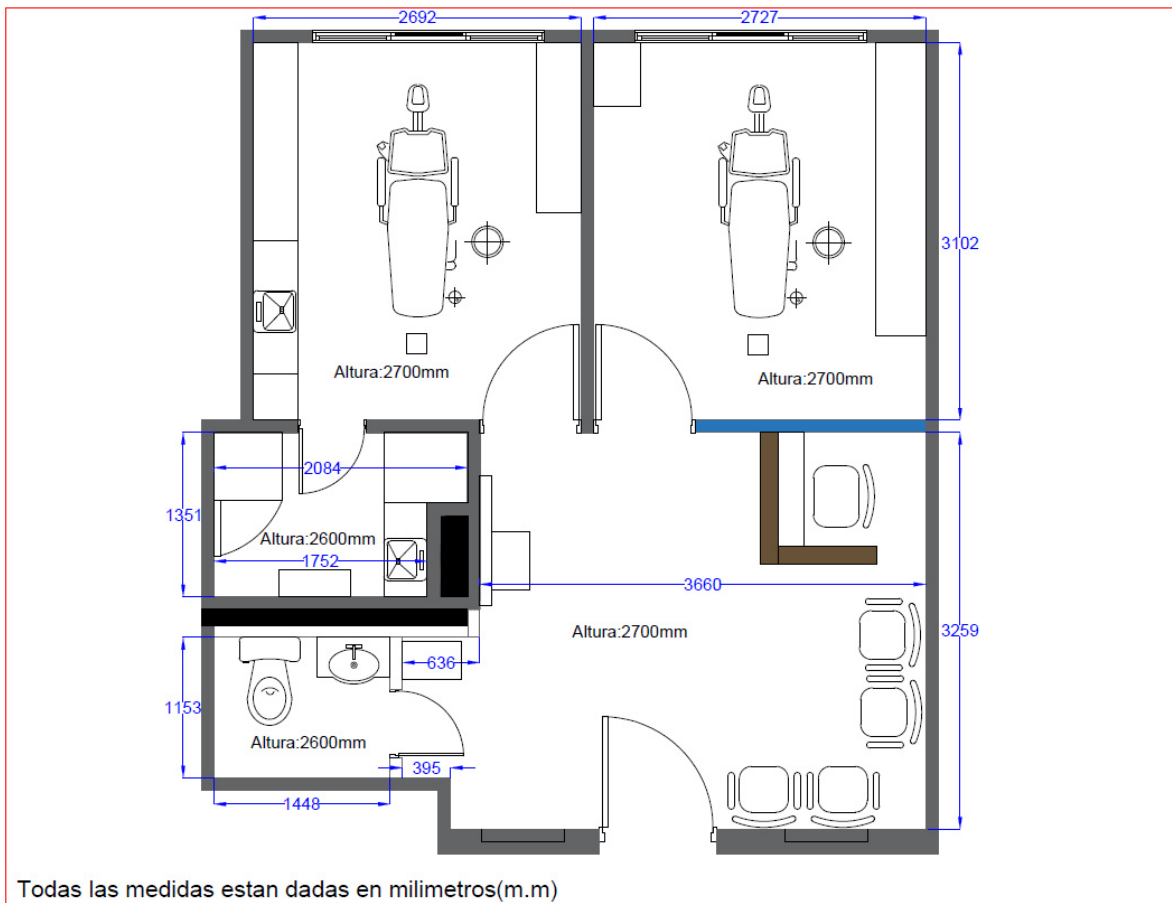
Figuerroa, N. (2024). *Odontólogos Uchile revelan disparidades en caries según nivel socioeconómico y ruralidad*. Universidad de Chile. Obtenido de https://uchile.cl/noticias/220142/odontologos-revelan-disparidades-en-caries-segun-nivel-socioeconomico#:~:text=%E2%80%9CLa%20brecha%20es%20muy%20alarmante,en%20la%20educaci%C3%B3n%20de%20h%C3%A1bitos

INE. (2024). Obtenido de Censo de Población y Vivienda 2017, Proyecciones de Población 2024: https://www.bcn.cl/siit/reportescomunales/reporpdf.html?anno=2024&idcom=6117#:~:text=Unidad%20Territorial%20Censo%202017%20Proyecci%C3%B3n,377%2014%20C3

- Moscoso, K., & Espinoza, I. (2017). Odontólogos: ¿Cuántos somos y en que lugar de Chile ejercemos nuestra profesión? *Clin. Periodoncia*, 75-76.
- Moya, P. (2023). Obtenido de Urgencia odontológica ambulatorias: https://www.researchgate.net/figure/Figura-1-Tendencia-de-la-tasa-de-consulta-de-Urgencia-Odontologica-Ambulatoria-por-sexo_fig2_374875729
- Padilla, F. (2022). Obtenido de La paradoja de los odontólogos en Chile: Un déficit en salud pública, a pesar de tener un exceso de profesionales en el país: <https://www.fastcheck.cl/2022/07/22/la-paradoja-de-los-odontologos-en-chile-un-deficit-en-salud-publica-a-pesar-de-tener-un-exceso-de-profesionales-en-el-pais/#:~:text=Sin%20embargo%2C%20este%20n%C3%BAmero%20cambia,706%20realizan%20labores%20de%20gesti%C3>
- RedSalud. (2023). Obtenido de Proyección de clínicas dentales: <https://www.redsalud.cl/acerca-de-redsalud/noticias/proyeccion-de-clinicas-dentales-el-nuevo-desafio-de-redsalud>
- Valenzuela, P. (2021). *Bbcl*. Obtenido de Chile no sonríe: apenas el 0,5% de los odontólogos inscritos en el país atiende con bono Fonasa: <https://www.biobiochile.cl/especial/bbcl-investiga/noticias/reportajes/2021/11/02/chile-no-sonrie-apenas-el-05-de-los-odontologos-inscritos-en-el-pais-atiende-con-bono-fonasa.shtml#:~:text=Sin%20ir%20m%C3%A1s%20lejos%2C%20de,corresponde%20s%C3%B3lo%20a%20>
- Villadra, O. (2023). *Plan de negocios clinica dental y estetica integral Chicureo*.

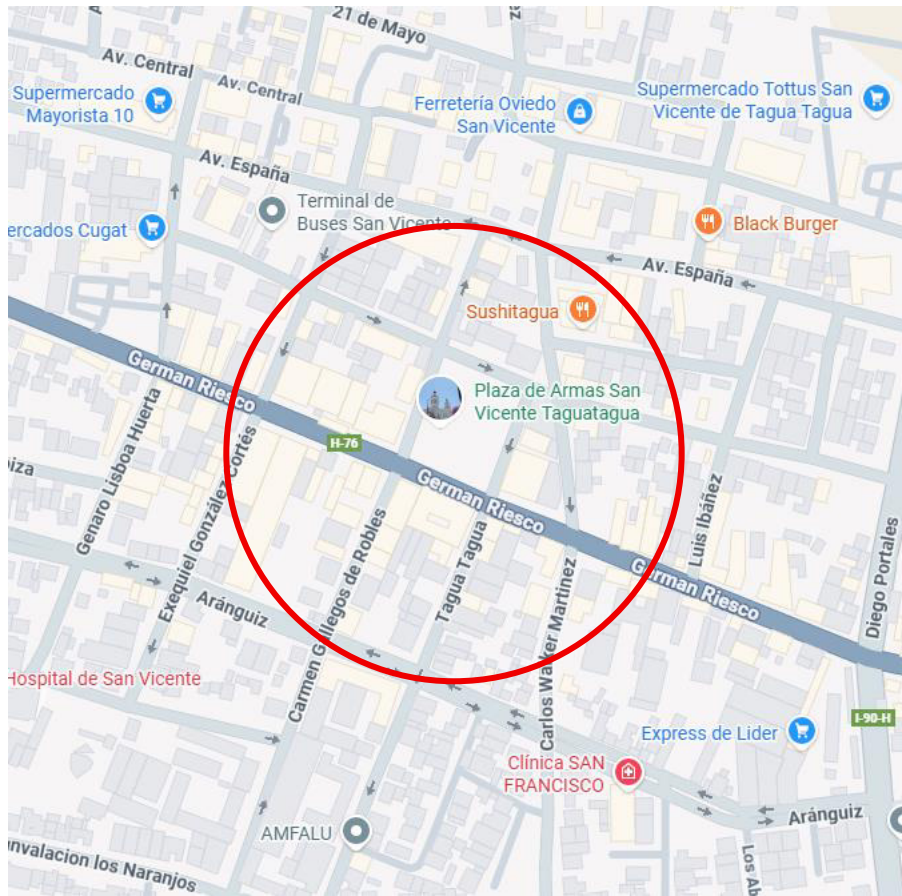
Anexos

Anexo 1: Layout consulta



Fuente: Consulta Dental Lira (Santiago) - Elaboración Propia (2025)

Anexo 2: Ubicación de la consulta dental



Fuente: Google Maps (2025)

Anexo 3: Tabla de equipos

Item	Cantidad	Proveedor	Unitario	Total
Sillón Dental QL2028i con taburete Fengdan	2	www.biotech.cl	\$2.390.000	\$4.780.000
Compresor dental 1 HP Appledental	1	www.biotech.cl	\$368.000	\$368.000
Autoclave BES 23 Clase N 2° Selección Youjoy	1	www.biotech.cl	\$989.000	\$989.000
1 Selladora para mangas Ultra Seal 25	1	www.biotech.cl	\$168.000	\$168.000
Turbina push 45 grados quirúrgica X45 PRO Machtig	4	www.biotech.cl	\$79.000	\$316.000
Motor de laboratorio con micromotor Sense A3a/35E Intra Renhe	2	www.biotech.cl	\$119.000	\$238.000
Ultrasonido UDS-J Woodpecker	2	www.biotech.cl	\$99.000	\$198.000
Lámpara fotocurado LED.C Woodpecker	2	www.biotech.cl	\$109.000	\$218.000
TOTAL EQUIPOS	---	---	---	\$7.375.000

Fuente: Pagina web (2025) - <https://biotechchile.cl/>