



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE LA CREACIÓN DE UNA ESTÉTICA DENTAL  
UBICADA EN EL NORTE DE QUITO QUE IMPORTE INSUMOS DENTALES  
DESDE ESTADOS UNIDOS

“Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Ingeniería en Negocios Internacionales”

Profesor guía

Diana Lascano

Autor

Melanie Nikole Haro Estévez

Año

2019

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación"

---

Mg. Diana Lascano

C.I. 1803794138

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Análisis de Factibilidad de la creación de una Estética Dental ubicada en el norte de Quito que importe Insumos dentales desde Estados Unidos de Melanie Nikole Haro Estévez, en el semestre 2019-1, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

---

Luis Eduardo Pavón

C.I. 1709740896

## DECLARACIÓN DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”

---

Melanie Nikole Haro Estévez

C.I.: 1720741717

## AGRADECIMIENTOS

A mis padres y hermanas, quienes han sido mi fuente principal de motivación y apoyo en cada paso en mi vida.

Al resto de mi familia, quienes me brindaron su soporte, conocimiento y sabiduría para poder culminar mi carrera.

Y a mis mejores amigas Jhuliana y Daniela, quienes se han convertido en mi familia, gracias por su apoyo incondicional y ayudarme a cumplir mis sueños y metas.

## DEDICATORIA

Dedico este logro en mi vida a mis padres, hermanas y abuelos, quienes han sido mi inspiración para seguir creciendo y desarrollándome como ser humano y profesional.

## RESUMEN

En la actualidad, los tratamientos estéticos dentales cada vez son más requeridos, sin embargo, la gente desea ver resultados de forma rápida. La tecnología CAD CAM, la cual comprende de un escáner y una fresadora, ha permitido que los profesionales puedan cumplir los deseos de sus pacientes en un tiempo corto logrando su satisfacción, ya que el sistema digital logra que sus requerimientos se plasmen en una pantalla y los clientes puedan visualizar el resultado antes de completar el procedimiento. Además, esta máquina consiente que se pueda acceder a nuevos mercados, como a los turistas debido al factor tiempo.

En este caso, se aplicará la importación de bloques de circonio que serán utilizados para los tratamientos con máquina CAD CAM, desde Estados Unidos, lo cual ha provocado que el costo sea al menos 50% inferior al de la competencia, permitiendo a la empresa disminuir costos y precios al consumidor y de esta manera obtener una ventaja competitiva.

Por otro lado, posterior a la evaluación del proyecto se puede decir que la industria está aprovechando sus oportunidades y que existe una gran capacidad de crecimiento. Además, la investigación de mercado logró determinar que el público objetivo al que se debe dirigir es de 109297 habitantes de la ciudad de Quito, a los cuales se los incentivará a través de los precios bajos, descuentos y bonificaciones. Adicionalmente, el VAN es positivo, la TIR superior a la tasa de interés y el periodo de recuperación es de aproximadamente 5 años, lo que ayuda a corroborar que la industria dental es rentable y en este caso la utilización de la tecnología CAD CAM, puede generar resultados optimistas

## **ABSTRACT**

Nowadays, dental aesthetic treatments are increasingly required; however, people want to see results quickly.

The CAD CAM technology, which includes a scanner and a milling machine, has allowed professionals to fulfill their patients needs` in a short time, accomplishing their satisfaction, since this digital system achieves their requirements been reflected on a screen, before completing the procedure, therefore, they can visualize the result. In addition, this machine allows access to new markets, as tourists because of the time factor.

In this project, the importation of zirconium blocks from United States of America, will be applied, for treatments with the CAD CAM machine, which has caused the cost to be at least 50% lower than the competition, allowing the company to decrease costs and prices to the consumer and in this way obtain a competitive advantage.

On the other hand, after the evaluation of the project, it can be said that the industry is taking advantage of its opportunities and that there is a great capacity for growth.

In addition, the market research was able to determine that the target audience should be 109297 inhabitants of the city of Quito, which will be encouraged through low prices, discounts and bonuses. Additionally, the NPV is positive, the IRR higher than the interest rate and the recovery period is approximately 5 years, which helps to confirm that the dental industry is profitable, and, in this case, the use of CAD CAM technology can generate optimistic results.



## ÍNDICE

<b>1 INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1 JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO .....	1
1.1.1 Objetivo General del trabajo .....	2
1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo .....	2
<b>2 ANÁLISIS ENTORNOS .....</b>	<b>3</b>
2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO DE ECUADOR .....	3
2.1.1 Análisis Político .....	3
2.1.2 Análisis Económico .....	4
2.1.3 Análisis Social .....	5
2.1.4 Análisis Tecnológico .....	6
2.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO DE ESTADOS UNIDOS.....	7
2.2.1 Análisis Político .....	7
2.2.2 Análisis Económico .....	7
2.2.3 Análisis Social .....	8
2.2.4 Análisis Tecnológico .....	9
2.3 INDUSTRIA .....	9
2.3.1 Análisis de la industria – 5 Fuerzas de Porter .....	10
2.4 MATRIZ EFE .....	13
<b>3 ANÁLISIS DEL CLIENTE .....</b>	<b>14</b>
3.1 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA.....	15
3.1.1 Entrevistas .....	16
3.1.2 Focus Group .....	17
3.2 INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA.....	19
<b>4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....</b>	<b>22</b>

<b>5 PLAN DE MARKETING.....</b>	<b>26</b>
5.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING.....	26
5.2 MERCADO OBJETIVO.....	27
5.3 PROPUESTA DE VALOR .....	28
5.3.1 Modelo Canvas .....	29
5.4 ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN .....	30
5.5 MEZCLA DE MARKETING .....	31
5.5.1 Producto o Servicio.....	31
5.5.2 Precio.....	34
5.5.3 Plaza.....	36
5.5.4 Promoción.....	37
<b>6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>40</b>
6.1 MISIÓN .....	40
6.2 VISIÓN .....	41
6.3 OBJETIVOS.....	41
6.4 PLAN DE OPERACIONES.....	41
6.4.1 Mapa de procesos .....	41
6.4.2 Descripción de los procesos .....	42
6.4.3 Cadena de valor.....	45
6.5 ESTRUCTURA LEGAL DE LA EMPRESA.....	46
6.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	46
6.6.1 Organigrama y descripción de puestos.....	47
6.6.2 Análisis comparativo con empresa de la industria .....	49
<b>7 EVALUACIÓN FINANCIERA .....</b>	<b>50</b>
7.1 PROYECCIÓN DE INGRESOS, COSTOS Y GASTOS .....	50
7.1.1 Proyección de ingresos.....	50

7.1.2	Proyección de costos.....	50
7.1.3	Proyección de gastos.....	51
7.2	INVERSIÓN INICIAL DEL CAPITAL DE TRABAJO .....	52
7.2.1	Inversión inicial .....	52
7.2.2	Estructura de capital .....	53
7.2.3	Capital de trabajo.....	53
7.3	PROYECCIÓN DE ESTADOS DE RESULTADOS, SITUACIÓN FINANCIERA, ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO Y FLUJO DE CAJA .....	54
7.3.1	Estado de Resultados.....	54
7.3.2	Estado de Situación financiera.....	54
7.3.3	Estado de Flujo de efectivo.....	55
7.3.4	Estado de Flujo de caja .....	56
7.4	PROYECCIÓN DE FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA, CÁLCULO DE LA TASA DE DESCUENTO Y CRITERIOS DE VALORACIÓN.....	56
7.4.1	Flujo de caja del inversionista.....	56
7.4.2	Cálculo de la tasa de descuento .....	57
7.4.3	Criterios de valoración .....	57
7.5	ÍNDICES FINANCIEROS.....	58
<b>8</b>	<b>CONCLUSIONES GENERALES .....</b>	<b>60</b>
	<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>62</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>70</b>

# 1 INTRODUCCIÓN

## 1.1 Justificación del trabajo

Debido al alto alcance de la tecnología, en la actualidad existen varias ramas en el campo odontológico que se especializan en diferentes partes de la boca. Una de ellas es la odontología estética, la cual es una especialidad que ayuda a solucionar los problemas de la salud bucal y la apariencia estética en un tiempo corto y de maneras más accesibles, pues en décadas pasadas la solución óptima era extraer la dentadura completa para usar prótesis dentales, este tipo de tratamientos podía llegar a causar impactos emocionales en el paciente como la pérdida de la autoestima.

Hoy en día las prótesis dentales son la última opción, ya que lo que se desea principalmente es mantener la naturalidad de la fisiología dental. En caso de que los pacientes requieran un tratamiento restaurativo los avances tecnológicos han permitido que los odontólogos puedan realizar trabajos altamente estéticos y poco invasivos logrando que el paciente recobre su autoestima al recuperar la funcionalidad de su dentadura y a su vez permitiéndoles lucir bien.

La Técnica CAD/CAM es una nueva tecnología innovadora en la industria dental, que le permite al profesional realizar tratamientos en periodos de tiempo aún más cortos y afectando en menor grado al paciente, practicando métodos delicados y precisos. Este nuevo equipo consta de un escáner, un sistema digital de diseño dental y una fresadora, que les brindan la oportunidad tanto al paciente como al profesional poder realizar el tratamiento en un solo día.

Adicionalmente, la importación de los insumos implica la reducción de costos y por ende de precios en cada tratamiento dental, logrando que cada vez la odontología esté al alcance de más personas en el país, permitiéndoles lucir bien y mejorando su calidad de vida.

### **1.1.1 Objetivo General del trabajo**

El presente trabajo investigativo tiene como objetivo analizar la factibilidad de la Creación de una Estética Dental que use tecnología CAD/CAM e importe insumos desde Estados Unidos.

### **1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo**

- Realizar un análisis del entorno, comprendido por un análisis PEST de Ecuador y Estados Unidos y un análisis de las 5 Fuerzas de Porter que identifiquen los factores que generen impacto en la industria a la que pertenece la Estética Dental.
- Desarrollar una investigación cualitativa y cuantitativa que permita analizar a los clientes a los que se va a dirigir la Estética Dental con la finalidad de hallar si el mercado objetivo está dispuesto a aceptar la técnica CAD/CAM.
- Describir y sustentar la oportunidad de negocio encontrada para la creación de la Estética Dental que utilice la técnica CAD/CAM.
- Elaborar un plan de marketing que contenga estrategia general, mercado objetivo, propuesta de valor y mezcla de marketing para la Estética Dental con tecnología CAD/CAM.
- Presentar la propuesta de filosofía comprendida por misión, visión, objetivos y plan de operaciones; y estructura organizacional para la Estética Dental que utilice la técnica CAD/CAM.
- Realizar una evaluación financiera que muestre la inversión inicial, capital de trabajo, índices financieros y proyecciones de ingresos, costos, gastos, flujos del inversionista, estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo para la Estética Dental con metodología CAD/CAM.

## 2 ANÁLISIS ENTORNOS

### 2.1 Análisis del entorno externo de Ecuador

#### 2.1.1 Análisis Político

En el 2017, Ecuador posee una balanza comercial de -722.478 miles de USD, de los cuales el principal socio comercial es Estados Unidos con un balance de 2.096.739 miles de dólares americanos (Trade Map, 2017). Lo que indica que Ecuador realiza mayores exportaciones que importaciones con Estados Unidos.

Para el año 2018, el Ministro de Comercio Exterior, Pablo Campana, anunció que el Sistema Generalizado de Preferencias (SGP) ha sido renovado con una vigencia de tres años, es decir, tendrá validez hasta el 31 de diciembre del 2020, después de ser firmada la Ley Omnibus por parte del presidente Trump en marzo del 2018 (Ministerio de Comercio Exterior, 2018). Sin embargo, esto **no** representa una oportunidad ya que es un acuerdo que beneficia a los exportadores, mientras que los importadores deben regirse a pagar los tributos correspondientes según indique la Aduana del Ecuador.

En el caso de los cubos cerec de circonio necesarios para realizar las piezas dentales en la tecnología CAD CAM, de acuerdo las Reglas Generales de Interpretación de la nomenclatura arancelaria 1 y 6 por la composición del producto, le corresponde la subpartida 8109.90.00.00 de los demás artículos de circonio y sus manufacturas (COMEX, 2017), la cual no tiene tarifa ad valorem, ni restricciones no arancelarias, sin embargo, debe pagar 0.5% de FODINFA y 12% de IVA (SENAE, 2018).

De acuerdo con la Constitución de la República del Ecuador (2008), en su Art.32, se decreta a la salud como un derecho garantizado por el Estado. A partir de que se generó esta ley, los servicios en el sector salud han sido gratuitos en las entidades públicas, conllevando al aumento de las atenciones pasando 6 millones en 2006 a 43 millones en el 2016 (Andes, 2017). Esto representa una **amenaza** hacia la industria en el sector privado, ya que, se ha disminuido la demanda debido al incremento de atenciones del sector público.

En lo que se refiere al aspecto legal, para poner en funcionamiento cualquier dispensario o consultorio médico u odontológico básico, se deben presentar los requisitos mostrados en el Anexo 1 (MSP, 2012). Lo que representa una **amenaza**, debido a que el establecimiento no podrá funcionar hasta que se cumpla con toda la documentación reglamentaria aprobada por las entidades reguladores, lo que tardará varios meses.

### 2.1.2 Análisis Económico

La industria odontológica ha tenido resultados positivos como se muestra en el Anexo 2, exceptuando el año 2016 en el que se muestra un decrecimiento comparado a los otros años, sin embargo, en el 2017 se recupera con el 6.12% a nivel nacional y con el 9.65% en Pichincha (SRI, 2018). Este efecto fue causado por el terremoto del 16 de abril del 2016, el cual ocasionó grandes impactos para todas las industrias del Ecuador. A pesar de esto, se considera una **oportunidad** ya que la industria está progresando rápidamente.

En cuanto al PIB, el informe “Perspectivas de la economía mundial”, ha manifestado que el Ecuador y su economía han ido decreciendo desde el 2011, llegando a tener una tasa de -1.5 en el año 2016, sin embargo, las proyecciones son positivas para el año 2018 y 2022 con un crecimiento de 0.6 y 1.6 respectivamente (Fondo Monetario Internacional, 2018). Por lo que se considera como una **oportunidad**, ya que las mejoras en la economía ecuatoriana pueden significar un periodo adecuado para inversión.

Según los datos otorgados por la ENEMDU para marzo del año 2018, el desempleo en Quito ha disminuido en 2% con respecto al 2017, alcanzando el 7.1%, no obstante, es la tasa más alta comparada entre las 5 ciudades principales del país (INEC, 2018). Esto se considera una **amenaza**, ya que, el desempleo provoca que las personas tengan menor poder adquisitivo, por lo cual dirigirán menor parte de sus ingresos en servicios odontológicos.

Adicionalmente, de acuerdo al informe Panorama de las mipymes y grandes empresas del Ecuador 2013-2017, las pequeñas y medianas empresas

contribuyen significativamente en la generación de empleo en el Ecuador (Superintendencia de Compañías, 2018). Lo cual es considerado una **oportunidad** ya que la creación de un nuevo establecimiento generará empleo en el país.

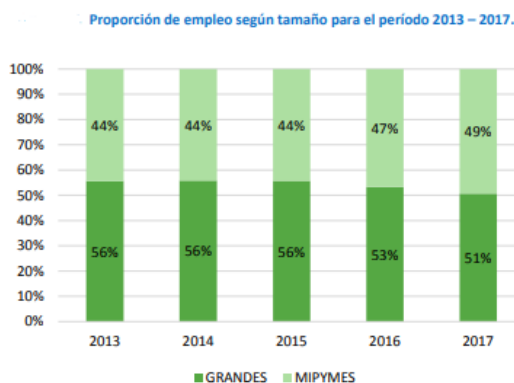


Figura 1: Proporción de empleo de las mipymes

Tomado de: Superintendencia de Compañías (2018).

Por otra parte, la tasa de interés activa se encuentra bajo el 8% y la pasiva es menor al 5% (BCE, 2018). Lo que representa una **oportunidad**, ya que ambas tasas se encuentran en niveles inferiores comparados a años pasados, por lo cual, es rentable solicitar un préstamo para realizar nuevas inversiones.

### 2.1.3 Análisis Social

La población del Ecuador ha ido en continuo crecimiento, siendo Quito la segunda ciudad más residida del país y de acuerdo a las proyecciones del INEC (Anexo 3) para el año 2018, Quito alcanzará 2.690.150 residentes (INEC, 2010), convirtiéndose en la primera ciudad más poblada del Ecuador, posibilitando el aumento de atenciones en la capital, lo que representa una **oportunidad**.

Por otro lado, la ENIGHUR indica que el 7.5% del gasto de los hogares es dirigido para la salud, sin embargo, únicamente el 19.1% se administra en servicios dentales, paramédicos y terapéuticos (INEC, 2012). Esto simboliza una **amenaza**, debido a que únicamente el 1.43% del gasto de los hogares se destinan a los servicios odontológicos, el cual es considerado bajo.



Adicionalmente, la ENIGHUR muestra que la población que destina mayor porcentaje de su gasto a los servicios de salud son la clase media, media alta, y alta (INEC, 2012). Considerado como una **oportunidad**, debido a que estas clases sociales estarían dispuestas a pagar por servicios de estética y salud dental.

En el ámbito ambiental, el Acuerdo Ministerial 5186, establece el Reglamento Interministerial de Gestión de Desechos Sanitarios, el cual debe ser acatado por todas las personas que tengan contacto con los desechos, deben clasificar a los mismos según indica el Anexo 4 (Ministerios de Salud Pública y del Ambiente, 2014). Esto representa una **oportunidad** ya que la precaución que se tiene con estos desechos genera mayor seguridad para todas las personas que intervengan en su manipulación y estén cerca de ellos.

#### **2.1.4 Análisis Tecnológico**

El Gobierno Ecuatoriano ha invertido 17511.38 millones de dólares en el sector salud en la última década (2007-2017), de los cuales se han repotenciado y construido 52 hospitales, 67 centros de salud, además de fortalecer el personal y mejorar el equipamiento (Andes, 2017). Para el año 2018, el presupuesto del Estado destinará 1.119,26 millones de dólares, continuando con el plan de mejora de centros de salud y hospitales (Ministerio de Economía y Finanzas, 2017). Esto representa una **amenaza** para el sector privado, ya que las mejoras continuas son únicamente para el sector público, por lo que actualmente existen mayores centros de atención gratuitos y mejor equipados en el Ecuador.

- En conclusión, se han encontrado varias oportunidades y amenazas en el análisis PEST de Ecuador, sin embargo, se considera que los factores más importantes a tomar en cuenta son: la salud como derecho garantizado y la fuerte inversión del gobierno en el sector público de salud mejorando sus instalaciones y aparatos tecnológicos, lo cual ha provocado la disminución de atenciones en el sector privado. Por otra parte, el sector dental en Pichincha tiene una gran ventaja, ya que se encuentra en crecimiento. De igual manera, el hecho de que aumente la población quiteña, y que los consumidores de

clase media y alta estén más dispuestos a gastar en el sector salud beneficia al sector privado. Además, la inexistencia de requisitos no arancelarios y la nula tasa ad valorem para la subpartida 8109.90.00.00 genera un gran beneficio, ya que los productos importados serán menos costosos.

## **2.2 Análisis del entorno externo de Estados Unidos**

### **2.2.1 Análisis Político**

Ecuador y Estados Unidos poseen un acuerdo para ciertas partidas arancelarias, denominado SGP, del cual, los exportadores ecuatorianos se benefician de poder vender productos más competitivos y a su vez EE. UU. se favorece de obtener petróleo, camarones, bananas, entre otros productos a precios más bajos (U.S. Department of State, 2018).

El Gobierno de los Estados Unidos impone que los productos sean adheridos a un proceso establecido por la Normativa de la Administración de Exportación (EAR), en la que el exportador debe responsabilizarse de la utilización que brinden a su producto (Santander, 2018). Lo cual es considerado como **oportunidad**, ya que este tipo de normas generan seguridad al importador certificando que los productos comprados no van a afectar la salud ni a la sociedad.

Para que un producto sea exportado, se deberá realizar una declaración de exportación (Formulario 7525-V) denominado SED, el cual es un requisito obligatorio, para las exportaciones que superen los 2500 USD, y en caso de que sean de un valor menor no deberán presentar este requisito, a excepción de que los productos enviados requieran una licencia. (Santander, 2018).

### **2.2.2 Análisis Económico**

Para el periodo 2013 – 2017, la inflación ha alcanzado un ratio constante de 1.8 y 1.7, exceptuando el 2016, donde incremento a 2.2 (United States Department

of Labor, 2018). Esto representa una **oportunidad**, debido a que los precios de los productos no tenderán a aumentar de manera exagerada.

Como indica la figura 2, EE. UU. es el principal exportador de manufacturas de circonio bajo la subpartida 810990 en el mundo (Trade Map, 2017). Por lo que es considerado como la mejor opción de país proveedor de este producto.

**Lista de los exportadores para el producto seleccionado**  
Producto: 810990 Manufacturas de circonio, n.c.o.p.

Unidad : Dólar Americano miles

Tabla Gráfico Mapa Empresas Licitaciones públicas Datos IED Normas voluntarias

Descargar: Período (número de columnas): 5 por página líneas por página: Por defecto (25 por página)

SA8	Exportadores	valor exportada en 2013	valor exportada en 2014	valor exportada en 2015	valor exportada en 2016	valor exportada en 2017▼
	Mundo	276.536	280.810	234.519	194.836	195.194
	<a href="#">Estados Unidos de América</a>	126.709	96.002	109.501	91.816	101.720
	<a href="#">Alemania</a>	99.781	97.062	31.284	34.246	40.080
	<a href="#">Sudafrica</a>	56	28.270	29.073	21.476	15.586

Figura 2: Lista de exportadores de productos bajo la subpartida 810990.

Tomado de: ITC. Trade Map. (2017).

### 2.2.3 Análisis Social

El comercio electrónico en los EE. UU. ha incrementado un 172.92% en el periodo de 2007-2017 (Statista, 2018), es decir que, las ventas on line han aumentado significativamente. Lo cual representa una **oportunidad** ya que en la actualidad existen varias tiendas en línea donde se pueden adquirir diversos productos de una manera fácil y rápida, logrando que se permita las transacciones internacionales, ya que brindan opciones de envío a diferentes partes del mundo.

La Ley de Prevención de la Contaminación de 1990 de los EE. UU. establece que se reduzca la contaminación ambiental aumentando la eficiencia y conservando los recursos naturales. Por lo que las empresas y fábricas de producción deberán reducir la contaminación, registrarse a estándares de reciclaje y botar los desechos como último recurso (United States Environmental Protection Agency, 2018).

#### 2.2.4 Análisis Tecnológico

En EE. UU. están adaptando el uso de un equipo dental digital. Esto favorece a los dentistas norteamericanos, ya que, este sistema les brinda la facilidad para diseñar y fabricar digitalmente cualquier tipo de restauración, prótesis, puentes o coronas que requiera el paciente para posteriormente darles forma a través de una fresadora. Este es un proceso que tarda aproximadamente un día en finalizar, disminuyendo el tiempo de los tratamientos ya que la sistematización permite realizar trabajos casi perfectos (McLaren, 2011). Lo que simboliza una **oportunidad** para la industria ecuatoriana, ya que, al realizar negociaciones con este país, permite mayor acceso a este tipo de tecnología a un menor tiempo.

- En conclusión, Estados Unidos y Ecuador poseen el acuerdo SGP, mismo que beneficia en mayor cantidad a los importadores estadounidenses, ya que les permite abastecerse de diferentes productos sin pagar aranceles, lo cual no representa ningún beneficio para el importador ecuatoriano. Por otra parte, al factor tecnológico se lo puede considerar como una oportunidad relevante, debido a la alta tecnología y procedimientos que practican en el país norteamericano, el Ecuador puede beneficiarse de tener acceso a maquinaria más avanzada e innovadora que mejora la calidad de la atención y los estándares de vida de los pacientes. Además, al ser EE. UU. el principal exportador de manufacturas de circonio se puede aducir que el producto es de mejor calidad y los precios son más accesibles. Así mismo, es importante mencionar que la apertura que tiene el comercio internacional a través del internet es de gran ayuda ya que existe mayor facilidad de acceso a los productos de este país.

### 2.3 INDUSTRIA

La Estética Dental pertenece al código CIIU Q8620.02 (INEC, 2012), que corresponde a:

**Q:** Actividades de atención de la salud humana y asistencia social

**Q86:** Actividades de atención de la salud humana.

**Q862:** Actividades de médicos y odontólogos.

**Q8620.02:** Actividades de atención odontológica de carácter general o especializado, por ejemplo, odontología, endodoncia y odontología pediátrica; estomatología; ortodoncia. Estas actividades pueden realizarse en consultorios privados, en consultorios colectivos, en clínicas ambulatorias, en clínicas anexas a empresas, escuelas, residencias de ancianos u organizaciones sindicales o fraternales y en los propios domicilios de los pacientes.

### **2.3.1 Análisis de la industria – 5 Fuerzas de Porter**

#### **2.3.1.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Para ingresar a la industria, se necesita 9 requisitos de funcionamiento. (MSP, 2012). Los cuales tardarán de 1 a 3 meses para que sean cumplidos y que el negocio pueda funcionar (Gómez, 2018). Esto representa una **amenaza media baja**, ya que el negocio no podrá aperturar hasta cumplir con todos los requisitos.

Por otra parte, para poder brindar una atención dental con estándares de calidad, un consultorio dental debe contar con: mobiliario de consultorio, equipo odontológico, instrumental de diagnóstico, profilaxis, para operatoria, cirugía menor, endodoncia, periodoncia; biomateriales e insumos, rayos x, lencería e insumos y materiales de oficina y papelería (Ministerio de Salud Pública, 2009). Por lo que la implementación del negocio, aproximadamente se requiere un capital de 60 000 a 70 000 dólares (Varela, 2018). Lo que simboliza una **amenaza media baja** ya que la inversión es alta.

#### **2.3.1.2 Amenaza de posibles productos sustitutos**

En la estética dental existen tendencias, donde se han reemplazado los brackets por un diseño de sonrisa rápido, este puede ser con resina, como método tradicional o actualmente con piezas de circonio elaboradas con la máquina CAD CAM (Gómez, 2018). Esto se lo puede considerar como una **amenaza media**

**alta**, ya que los establecimientos y profesionales deben estar constantemente actualizados para no quedarse atrás y estar al nivel de la competencia.

Los precios que se utilizan con la técnica tradicional en estética dental ya son costosos, e implementar una nueva tecnología, genera que estos precios aumenten. No obstante, al ser un producto mejorado que ahorra tiempo y brinda excelentes resultados, los clientes están dispuestos a pagar por este nuevo producto, sin importar el precio (Gómez, 2018). Por lo que se considera como **amenaza media**.

#### **2.3.1.3 Poder de negociación de los proveedores**

En la ciudad de Quito, se ha logrado identificar que existen varias casas dentales, entre las principales están: ProdontoMed, Dental Ayala, Dental Altamirano y Dental Cerda, quienes acaparan mayor cantidad de mercado de acuerdo a su volumen de ventas (Superintendencia de Compañías, 2016). Adicionalmente, existe una gran cantidad de tiendas en línea que proveen materiales odontológicos en Estados Unidos. Por lo que los profesionales tienen la oportunidad de escoger la opción más conveniente tanto en Ecuador como en EE. UU., es decir es una **amenaza baja**.

En su mayoría las empresas distribuidoras en la ciudad de Quito ofrecen la misma variedad de insumos dentales, ya que estas empresas más pequeñas compran los insumos al por mayor a ProdontoMed, quien es distribuidor autorizado en Ecuador de las marcas internacionales como 3M, American, entre otras (Vargas, 2018). Debido a la poca diferenciación que ofrecen los proveedores, representa una **amenaza baja**, ya que el cliente podrá escoger de acuerdo a la conveniencia.

#### **2.3.1.4 Poder de negociación de los clientes**

En este caso, se puede identificar como servicio sustituto a los servicios odontológicos básicos y gratuitos de primer nivel de atención que brinda el sector público como lo son: prevención (profilaxis, fluorizaciones, sellantes) y morbilidad (calzas, exodoncias) (Varela, 2018). Para acceder a estos servicios se necesita

hacer una cita, llamando call center o acercarse directamente a cualquier centro de salud con su número de identificación (Quito Informa, 2017). Esto genera una **amenaza alta** ya que los consumidores tienen bastante facilidad de acceso para este tipo de servicios.

La calidad es un factor importante para considerar por los pacientes que corresponden a la clase media, media alta y alta (Varela, 2018). Lo cual es un beneficio para el sector privado ya que es donde se brinda mejor atención, se usan materiales y técnicas adecuadas para cada tratamiento, que les permite ofrecer un servicio de calidad, representando una **amenaza media baja**.

### 2.3.1.5 Rivalidad entre competidores existentes

Para el 2016 se han registrado 34 empresas con el código CIIU Q8620.02 en el sector Norte y Centro Norte de la ciudad de Quito (Superintendencia de Compañías, 2016) y 3 de ellas poseen equipamiento CAD CAM. Adicionalmente, en la actualidad, existen 154 centros de salud pública de nivel 1, 2 y 3 en Quito, donde ofrecen atención dental (Ministerio de Salud Pública, 2018). Esto representa una **amenaza alta** ya que existe un número de alto de competidores.

Al establecer a la salud como derecho garantizado dentro de la Constitución del Ecuador, los servicios dentales que ofrecen los centros de salud públicos son gratuitos (Asamblea Constituyente, 2008). Perjudicando al sector privado, ya que el costo de cambio del cliente es alto, sin embargo, se toma en cuenta que los clientes de clase media a alta toman en cuenta la calidad (Varela, 2018), por lo que el costo de migración es menor, es decir es una **amenaza media**.

- En conclusión, según se muestra en el Anexo 5, Se considera como principal ventaja el bajo poder negociación de los proveedores, ya que al existir varias casas dentales tanto en EE. UU. como en Ecuador, los profesionales tendrán la opción de escoger a su conveniencia. Adicionalmente, las barreras de ingreso y el capital requerido son altos, simbolizando una amenaza media baja a la entrada de nuevos competidores. Sin embargo, el poder de negociación de los clientes representa una amenaza media alta, ya que al

existir servicios sustitutos gratuitos pone en desventaja al sector privado, no obstante, la alta influencia de la calidad le permite al sector controlar esta amenaza. También, se considera como amenaza media alta a la amenaza de posibles productos sustitutos, ya que existen productos nuevos en el mercado que están sustituyendo a las técnicas tradicionales, por ende, los profesionales deben actualizarse constantemente. Finalmente, la mayor amenaza que percibe la industria dental es la rivalidad entre competidores, ya que existe una gran cantidad de estos tanto en el sector público como privado y a su vez son de fácil acceso, provocando que las empresas dentro de la industria deban buscar factores diferenciadores para sobresalir ante los competidores.

## **2.4 MATRIZ EFE**

De acuerdo con la matriz EFE, se puede decir que se están aprovechando las oportunidades ya que el resultado es 2.54 mayor a la media, sin embargo, aún existen amenazas que afectan a la industria. El principal factor por tomar en cuenta es la alta competencia que se tiene en el mercado ya que existen 154 centros de salud gratuitos, 34 consultorios odontológicos registrados en el sector norte de Quito y 3 empresas que ofertan el servicio CAD CAM, seguido de la gratuidad que brinda el Gobierno en el sector público de salud, estas representan las amenazas más relevantes, ya que los consultorios dentales deberán ofrecer un valor agregado que genere un gran impacto en los consumidores para que estos los prefieran antes que a la competencia.

También es importante tomar en cuenta que únicamente el 1.43% del gasto de los consumidores es dirigido hacia la atención dental, por lo que será necesario realizar varios esfuerzos para que la población gaste más en este servicio.

Como la principal oportunidad, se toma en cuenta que las clases sociales media, media alta y alta destinan mayor proporción de sus gastos en el sector salud,



esto representa una ventaja para la industria en el sector privado ya que se puede encontrar un nicho de mercado al cual dirigirse, tomando en cuenta que existen procedimientos que debido a su alto alcance tecnológico tienen un costo más elevado que posiblemente la clase baja no podrá cubrir.

Seguido de que la subpartida 8109.90.00.00 no debe pagar derechos ad valorem para ingresar al Ecuador, y tampoco necesita presentar requisitos no arancelarios, la importación de los cubos cerec de circonio representan una gran oportunidad ya que pueden ingresar al país a un costo más bajo.

Tabla 1: Matriz EFE

Matriz EFE			
Oportunidades	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Clase media, media alta y alta destinan mayor proporción de su gasto a servicios odontológicos.	15%	4	0,6
La subpartida 8109.90.00.00 tiene 0% de ad valorem.	13%	4	0,52
Industria odontológica en Pichincha tiende al alza.	10%	3	0,3
Inflación de EE. UU. constante que permite mantener los precios de los productos a importar.	7%	4	0,28
Tasa activa rentable para realizar préstamos.	6%	3	0,18
Altas barreras de entrada para competidores para ingresar al mercado.	4%	3	0,12
Amenazas			
Alta concentración de competidores.	15%	1	0,15
Servicios de Salud gratuitos en Ecuador.	13%	1	0,13
Los hogares destinan solo el 1,43% de su gasto a servicios de salud no relacionados con la medicina (odontológicos, terapéuticos, etc.)	8%	1	0,08
Bajo poder adquisitivo causado por el desempleo en Quito.	5%	2	0,1
Alta inversión del Gobierno en el sector público de salud, para renovar maquinaria y establecimientos.	4%	2	0,08
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>2,54</b>

### 3 ANÁLISIS DEL CLIENTE

**Problema:** Se ha identificado que existen una gran cantidad de tratamientos estéticos dentales tradicionales que tardan demasiado tiempo en mostrar los resultados finales, son costosos y no brindan los resultados deseados a los pacientes provocando inconformidad a los mismos.

Es por eso que se ha planteado las siguientes **hipótesis**:

1. ¿La técnica CAD CAM solucionará los problemas que enfrentan los pacientes al momento de realizarse un tratamiento estético dental?
  - H<sub>0</sub>: Si, la técnica CAD CAM solucionará los problemas de los pacientes al ofrecer los resultados deseados en corto tiempo.
  - H<sub>1</sub>: No, la técnica CAD CAM no solucionará los problemas que deben enfrentar los pacientes al realizarse un tratamiento estético dental.
2. ¿La técnica CAD CAM tendrá acogida en el mercado ecuatoriano?
  - H<sub>0</sub>: Si, al menos el 60% de los posibles pacientes aceptarán el tratamiento.
  - H<sub>1</sub>: No, menos del 60% de los posibles pacientes aceptarán el tratamiento.

### **Objetivos de la investigación:**

- Encontrar los principales factores de insatisfacción de un paciente al momento de realizarse un tratamiento estético dental.
- Conocer la apertura de los pacientes hacia los tratamientos con máquina CAD CAM.
- Definir el mercado potencial que estaría dispuesto a realizarse un tratamiento estético dental con la técnica CAD CAM.
- Determinar el precio que estarían dispuestos a pagar los pacientes por un tratamiento estético dental con técnica CAD CAM.

### **3.1 Investigación Cualitativa**

Para la investigación cualitativa, el presente análisis se ha basado en dos métodos que permiten conocer la manera en la que se maneja la industria desde la perspectiva del profesional y la del paciente. Por lo que se realizó dos entrevistas a expertos en la industria odontológica y un focus group en el que participaron ocho posibles consumidores.

### 3.1.1 Entrevistas

El primer experto entrevistado es el Dr. Andrés Gómez, odontólogo colombiano, quien se especializó en la Sociedad Alemana de Odontología Computarizada y actualmente se dedica a ser instructor de la técnica CAD CAM en Latinoamérica. El doctor comenta que la industria al presente permite brindar una atención más especializada, precisa y con técnicas innovadoras. Además, indica que es un negocio rentable ya que manejan un margen ganancia al triple del costo.

El profesional expresa que para implementar una clínica dental es necesario realizar una inversión 30 a 50 mil USD, sin embargo, agregar una máquina CAD CAM incrementaría la inversión hasta 200 mil USD. Es importante mencionar que la alta inversión y el tiempo que tarda en obtener todos los permisos de funcionamiento va a provocar pérdidas en los primeros 3 - 5 meses, por lo cual es necesario agregar 5 mil USD a la inversión inicial para cubrir los gastos.

El experto revela que el factor de éxito para este negocio es la calidad, es decir, el profesional debe especializarse y capacitarse constantemente e invertir en nueva y buena tecnología e instrumental con la finalidad de brindar un mejor servicio al paciente. Además, el servicio al cliente es un factor clave, ya que un paciente bien atendido estará satisfecho y por ende recomendará a más personas, logrando así acaparar mayor parte del mercado.

Por otra parte, el Dr. Gómez indica que, en la odontología, el mercado es muy amplio, ya que personas desde los 22 hasta los 80 años, de clase social baja, media y alta pueden realizarse este tipo de tratamientos, sin embargo, los precios provocan que sea más accesible para la clase media hasta alta.

En lo que respecta a tecnología CAD CAM, el especialista señala que, es un método más rápido, menos invasivo y molesto para el paciente, logrando cubrir mayor demanda y disminuyendo costos en materiales y de laboratorio.

El segundo experto entrevistado es la Dra. Angélica Varela, odontóloga especialista en estética dental, expresa que la industria ha ido creciendo, consintiendo mecanismos innovadores actuales y accesibles para todos.

Añadiendo, que este tipo de negocio es rentable debido a que en un solo paciente se puede realizar varios tipos de tratamientos. Además, indica que los centros de salud gratuitos han afectado en cierto porcentaje a las consultas privadas, no obstante, el corto tiempo que brindan a sus pacientes y el extenso tiempo de espera ha provocado que estos prefieran la atención privada.

Adicionalmente, la especialista agrega que para tener éxito es fundamental brindar una buena atención y ofrecer precios asequibles, de esta manera el paciente lo preferirá antes que a otros.

En cuanto al mercado meta, establece que la estética dental se podría dirigir a persona desde los 18 años en adelante, sin restricciones de clases sociales. Sin embargo, considera que una clase media y alta están más dispuestos a pagar un precio alto por este servicio.

Finalmente, la doctora indica que hoy en día la publicidad por redes sociales es la mejor forma de darse a conocer y de mostrar lo que se ofrece.

### **3.1.2 Focus Group**

Se realizó un grupo focal con ocho participantes de 25 hasta 60 años que poseen un trabajo fijo y pertenecen a una clase social media y media alta.

De acuerdo a las opiniones impartidas, se puede destacar que la sonrisa es un factor importante en la vida de las personas, ya que es la forma en la que se presentan hacia los demás. Recibir a una persona con una buena sonrisa va a generar confianza, seguridad, buena actitud, comodidad y felicidad, permitiendo que la interacción sea más sencilla y fluida. Además, la buena impresión que reflejan hacia el resto ayuda a incrementar la autoestima.

A pesar de que se considera importante la salud y estética dental, se denotó que las personas no tienen la cultura de realizarse chequeos preventivos, pues, es muy común que un paciente acuda a un especialista cuando siente dolor o molestia, en muchos casos se debe a la desinformación sobre la salud oral. Por

eso, los participantes recomiendan que el cuidado dental debe incentivarse a través de propagandas y campañas informativas que culturicen a la gente.

En cuanto a los factores que toman en cuenta para escoger un establecimiento dental, el grupo menciona que el servicio y los precios son aspectos fundamentales por considerar. Adicionalmente, se señala que la recomendación de otro paciente que ya fue atendido genera valor a su decisión, ya que es un indicador de satisfacción con el profesional y los resultados obtenidos.

Adicionalmente, se identificó que los participantes prefieren la atención privada antes que la pública, a pesar de que esta sea gratuita. Esto se debe principalmente a que en el sector público los pacientes no reciben el tiempo necesario para culminar un tratamiento, ya que deben ser atendidos en 30 minutos, además les toma varios días para conseguir una cita. En contraste, el sector privado le brinda la importancia necesaria a cada uno de sus pacientes, tomando el tiempo debido para cada procedimiento y las citas son inmediatas. Otro factor que se considera es el tipo de tratamientos, el sector público ofrece servicios básicos, limitando al paciente.

Por otro lado, se reveló que las personas tienden a realizarse estos tratamientos debido a la publicidad donde se visualiza los procedimientos y los resultados finales, ya que así se comprueba la veracidad de lo que les están ofreciendo.

Posteriormente, se informó a los participantes de la técnica CAD CAM, misma que tuvo una gran acogida, donde se identificó que, a pesar de que el precio incrementaría, aun así, estarían dispuestos a pagar por este tipo de tratamiento.

Finalmente, los colaboradores contribuyeron que esta es una técnica accesible al mercado ecuatoriano y que se podría acaparar mercado extranjero. Sin embargo, creen que sería ideal comenzar por un segmento de mercado que se encuentre dispuesto a pagar por un tratamiento más costoso, para luego introducir la técnica en clases sociales de menor nivel. También se debe agregar que, los posibles consumidores creen que la mejor forma de publicitar el método en este tipo de segmento es en los programas de televisión de la mañana y redes

sociales, explotando el factor tiempo, el cual consideran que es el mejor atributo de la técnica CAD CAM.

### **3.2 Investigación Cuantitativa**

En cuanto a la investigación cuantitativa, se realizó 50 encuestas a personas de 20 a 50 años correspondientes a las clases sociales media baja hasta alta, que ya se han realizado un tratamiento estético dental y que residen en Quito.

De las cuales se identificó que, la sonrisa es un factor importante, ya que es lo primero en lo que se fijan las personas al conocer a otra (Anexo 6).

Por otro lado, según el Anexo 7, la frecuencia promedio de asistencia al odontólogo es de 1 a 2 veces al año. De los cuales, las personas que comprenden la edad de 30 – 49 son quienes más acuden por este servicio, es decir que, en esa edad es cuando más se preocupan por su apariencia dental. Sin embargo, de acuerdo al Anexo 8, el 72% de los encuestados acude menos de dos veces al año, debido a que no presentaron ningún tipo de dolor o molestia, por lo cual no creyeron necesario asistir, además, por la falta de tiempo y dinero, puesto que algunos tratamientos tienen un precio alto y son de larga duración.

También, se identificó que la limpieza y el precio son los factores más relevantes para los pacientes al escoger un establecimiento odontológico (Anexo 9). Así mismo, las recomendaciones son tomadas en cuenta para acudir donde un profesional, antes que la publicidad (Anexo 10).

Otro punto por considerar es que, el 63% de los encuestados no estuvieron conformes con el tratamiento que se realizaron con la técnica tradicional, debido al largo tiempo que tomó efectuar este procedimiento y la decepción que tuvieron de los resultados finales (Anexo 11).

Posteriormente, se explicó la metodología de la técnica CAD CAM, de cual se descubrió que el corto tiempo que tarda en ejecutarse el tratamiento completo y

los resultados más precisos son características que atrajeron a los encuestados. Por lo cual, el 94% del total de ellos estaría dispuesto a realizarse un procedimiento con esta nueva tecnología y el 68% pagaría un precio más alto. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que las personas que están dispuestas a pagar más tienen ingresos superiores al salario básico mensual (Anexo 12-14).

Adicionalmente, según revela el análisis Van Westendorp (Anexo 15) realizado con los precios indicados por los encuestados, se determina que el precio óptimo a cobrar por una pieza realizada con tecnología CAD CAM es de \$310 y el rango aceptable que estarían dispuestos a pagar los consumidores es de \$300 a \$400.

Por otro parte, el 62% de los encuestados expresaron que les gustaría que la clínica se ubique en el sector Norte, ya que es un lugar que queda cerca de sus casas y consideran que es un sector ideal para este tipo de negocio (Anexo 16).

Finalmente, en el Anexo 17 se muestra que la mejor forma de mantener contacto con el cliente es a través de redes sociales, ya que, por este medio se puede realizar publicidad, promociones y darse a conocer.

### **Conclusiones:**

De acuerdo al análisis cuantitativo y cualitativo se puede decir que la odontología es un negocio rentable ya que a un solo paciente se le pueden realizar varios tratamientos, además que las ganancias son altas ya que en este se maneja un margen de 3 veces superior al costo. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que la inversión es alta y va a incrementar de acuerdo a las adecuaciones y tecnología que se desee implementar en la consulta, considerando que equipos e instrumentales de alta calidad van a agregar valor al servicio a brindar.

Por otra parte, según los resultados de las entrevistas y encuestas se ratifica que el mercado en la industria es bastante amplio ya que se puede realizar tratamientos a pacientes que posean una edad de 20 años en adelante de cualquier clase social. Pero, es importante considerar que las personas de 30 a 49 años son quienes se preocupan más por su salud oral, además, tienen mayor poder adquisitivo que les permitirá pagar un tratamiento estético de este tipo.

Otro factor importante, es la manera de acaparar el mercado, pues al brindar un buen servicio con calidad en los materiales, métodos actualizados y especializados, manejando estándares de limpieza y precios accesibles, logrará que el cliente se sienta satisfecho con el servicio recibido y comenzará a recomendar al profesional, siendo el boca a boca la mejor publicidad para un odontólogo y el factor más importante a considerar para un nuevo cliente.

Con respecto a la estética dental tradicional, se identificó que una de las principales razones de la inconformidad de un paciente es el largo tiempo que tarda en culminar un tratamiento, sumado a que los resultados finales no cumplen con las expectativas del cliente. De manera que, se responde a la primera hipótesis, demostrando que la técnica CAD CAM, al ser un método preciso, rápido y menos invasivo va a solucionar los problemas de los pacientes, además según las encuestas el 68% de la población estaría dispuesta a realizarse un tratamiento de este tipo, lo que permite aceptar la segunda hipótesis; esto se debe a que la técnica genera gran interés en los consumidores por los beneficios instantáneos que produce.

Finalmente, se considera que pesar de que la técnica CAD CAM aumentaría los precios de los tratamientos a realizar, los consumidores si estarían dispuestos a pagar por este innovador método. Sin embargo, se ha llegado a la conclusión que, para comenzar un proyecto con esta tecnología, el mercado a dirigirse es de clase media alta y alta, ya que son personas que tendrían una disposición más alta de pago considerando que los precios aceptables por pieza dental con la tecnología expuesta son de \$300 a \$400. Adicionalmente, se toma en cuenta que las personas que recurren a realizarse este tipo de tratamientos tienden a tener un estilo de vida activo de constante interacción, ya que su vida profesional amerita mantener un buen aspecto físico que genere seguridad.



#### **4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

De acuerdo a los análisis realizados anteriormente, se han encontrado algunas oportunidades que pueden ser aprovechadas para que este negocio sea rentable.

Como primer factor, se halló que a pesar de que el gobierno brinde servicios médicos y entre ellos la atención odontológica de manera gratuita, los posibles consumidores han manifestado que prefieren al sector privado al momento de realizarse un tratamiento dental. Debido a la calidad de servicio que los pacientes perciben de las unidades de atención públicas.

Además, el tiempo que otorgan estos establecimientos a cada paciente es limitado, debido a la demanda existente. Por ende, los profesionales solo pueden designar treinta minutos a cada paciente para ser atendido, de modo que se realizan chequeos rápidos y en caso de que se deba realizar algún tratamiento, les toma mucho tiempo en concluir ya que deben efectuar varias citas. Por esta razón, el sector público ejecuta tratamientos básicos que están al alcance de su disponibilidad y limitaciones. Por lo cual se ha visto una oportunidad para un negocio de este tipo, ya que una consulta privada se puede ofrecer comodidad y disponibilidad de tiempo ajustándose a las necesidades del paciente.

Adicionalmente, se pueden ofrecer tratamientos de larga duración y estéticos que el sector público no puede brindar ya que el gobierno no busca que las personas luzcan bien estéticamente, sino que tengan una buena salud. De manera que las entidades privadas pueden aprovechar estas desventajas que tienen los servicios gratuitos y acaparar al mercado ofreciéndoles una mejor experiencia completa a precios cómodos.

El segundo factor para considerar, son las bajas tasas de interés tanto activa como pasiva en el país, logrando que en el Ecuador sea más beneficioso realizar un préstamo a una tasa baja que mantenerlo en el banco. Por lo que se lo define como una oportunidad ya que para establecer una estética dental que esté de acuerdo a los parámetros establecidos por el municipio de Quito y del Ministerio

de Salud, en los cuales se obtenga equipos actualizados, insumos y materiales que ofrezcan calidad y comodidad a sus pacientes es necesario realizar una inversión de aproximadamente \$100 000 a \$200 000 USD que permitan que la estética tenga la mejor y más actualizada tecnología en estética dental. Por lo que se considera que es el momento ideal para realizar una inversión de esta magnitud ya que el interés del préstamo es más bajo que en años posteriores.

Como tercera oportunidad de negocio, se identificó que la clase media, media alta y alta, son quienes destinan mayor porcentaje de sus gastos a su salud dental. Sumado la experiencia de los profesionales entrevistados, se indica que las personas que corresponden a las clases sociales mencionadas son quienes toman más en cuenta la calidad que les ofrecen los establecimientos odontológicos a la hora de ser atendidos. Pues, como se mencionó anteriormente el sector privado ofrece disponibilidad de tiempo, y materiales de mejor calidad que garantizan que los tratamientos a realizar van a tener más durabilidad ya que se realizarán con equipos actualizados y especializados, logrando que las entidades privadas sean las preferidas al momento en que los consumidores deban escoger antes de una entidad pública.

Además, se toma en cuenta que ofrecer un buen servicio a los pacientes provoca que estos sigan recomendando a más personas y así se pueda llegar a acaparar mayor parte del mercado. Ya que, en la investigación se identificó que las recomendaciones, es decir la publicidad boca a boca, es el primer factor por tomar en cuenta por un cliente al momento de asistir a una nueva consulta. Debido a que las referencias les dan una pauta para saber que en ese lugar fueron bien atendidos, que estuvieron satisfechos con el servicio. De esta forma se identifica otra oportunidad, ya que brindar un buen servicio con calidad en equipamiento, materiales a precios cómodos, los gastos en publicidad serán menores, ya que el boca a boca será la mejor publicidad.

Sin embargo, si un profesional quisiera promocionar más sus servicios la segunda opción son las redes sociales, ya que además de ser un medio de promoción barato, es por el cual la mayoría de las personas jóvenes y adultas

se encuentra al tanto de los métodos actuales e informados de la importancia que tiene la salud dental. Pues, se detectó que en muchos casos la desinformación genera que las personas no asistan a sus consultas regulares y vayan menos veces al odontólogo. De manera que se considera una oportunidad, ya que por redes sociales además de publicitar al negocio que se quiere establecer, se puede realizar campañas informativas logrando que los clientes se concienticen y acudan más a menudo a sus revisiones dentales y de esta forma los especialistas pueden convencer a sus clientes que se realicen otro tipo de tratamientos que ayudan a mejorar su apariencia, logrando así tener mayores ventas y posibilidades de acercamiento con sus consumidores.

Por otra parte, según indican los expertos, el mercado en la industria odontológica es muy amplio, no obstante, debido a que los tratamientos estéticos son invasivos, se sugiere que las personas de 20 años en adelante son óptimas para realizarse este tipo de intervenciones. En este caso, se considera una oportunidad ya que de acuerdo con el análisis PEST realizado, se encontró que la población quiteña ha ido en constante crecimiento, por lo que, según las expectativas del INEN, va a ser la primera ciudad más habitada en el Ecuador, lo que permite que exista mayor cantidad de demanda en la capital ecuatoriana.

Además, se halló que, en Pichincha, la industria tiene mayor crecimiento a nivel país, por lo cual se considera que la empresa tiene más oportunidades de crecimiento en esta provincia que en cualquier otra parte del Ecuador.

Finalmente, se considera como última oportunidad la introducción de la técnica CAD CAM en el establecimiento, ya que es la última tecnología en estética dental, y únicamente existen 3 clínicas en la capital que poseen esta tecnología, es decir que es un método que aún no ha sido explotado y que, según las entrevistas y encuestas realizadas, tendría gran acogida dentro del país.

Pues, se ha logrado identificar que las principales inconformidades de los pacientes al momento de realizarse un tratamiento estético dental son el largo tiempo que toma en culminar y los resultados finales que no cubren las expectativas del paciente.

Con la técnica CAD CAM, al ser un método más avanzado, ha permitido que los tratamientos sean cortos y cumplan con las expectativas del paciente, ya que con el escáner que posee la máquina se puede obtener las medidas de la dentadura en unos minutos y un diseño digitalizado en el que se puede modificar e indicar al paciente cuáles serán los resultados en ese mismo instante. Posteriormente, a través de una fresadora se moldeará en unos minutos las piezas dentales que el paciente necesita para terminar con el diseño antes mostrado y finalmente serán colocadas en la boca del paciente sin necesidad de realizar más pruebas que duren varias semanas, brindándole comodidad y confort al cliente en un par de horas.

Este equipo al brindar rapidez y precisión permite acaparar mayor parte del mercado meta estimado e incluso posibilita la atención a extranjeros debido al corto tiempo que tarda en culminar este procedimiento.

Como parte de esta oportunidad, se puede decir que el acercamiento que se tiene con Estados Unidos, y las buenas relaciones comerciales, se podrá importar los insumos necesarios para realizar este procedimiento a precios más baratos, ya que en la ciudad de Quito existe un único distribuidor autorizado de insumos dentales que abastece los mismos productos a otras casas proveedoras, lo que provoca que los costos sean más altos y estos puedan aumentar el precio de los productos vendidos, por ende los profesionales deberán cobrar un valor superior a sus pacientes. Sin embargo, al importar directamente los bloques cerec de circonio que son utilizados en la técnica CAD CAM desde Estados Unidos de US Dental Depot, permite disminuir costos y diferenciarse de la competencia que compra estos insumos utilizados en la metodología CAD CAM localmente. Adicionalmente, bajo la subpartida 8109.90.00.00 de manufacturas de circonio, el producto a importar no paga arancel ad valorem, lo que permite que el costo para empresa disminuya aún más y se puedan brindar precios cómodos hacia sus clientes, menores a los que la competencia ofrece, y de esta manera se marcará una diferencia logrando la elección de los consumidores entre el resto de las estéticas dentales privadas dentro de la ciudad que proponen el mismo método de atención.

## 5 PLAN DE MARKETING

### 5.1 Estrategia General de Marketing

Basado en la investigación de mercado se ha logrado definir el principal problema que han sufrido los pacientes que se han realizado un tratamiento estético dental anteriormente, el cual radica en el hecho de que los procedimientos son muy extensos y por ende toma demasiado tiempo para visualizar los resultados deseados y en ciertas ocasiones, estos resultados no han sido bien percibidos ya que no se han cumplido con las expectativas anheladas provocando decepción al finalizar el tratamiento, además que el alto precio de estos servicios, desaniman al cliente.

Es por esto por lo que, basándose en las tres estrategias genéricas de Porter, se ha decidido aplicar la estrategia de **diferenciación** referente a la tecnología, pues se implantará un método que ya es usado en Ecuador, pero que no ha sido explotado, el cual se denomina CAD CAM, que significa:

- Computer-Aided Design (Diseño asistido por computadora)
- Computer-Aided Manufacturing (Fabricación asistida por computadora)

Este método permite realizar un escaneo dental a través de una máquina, mismo que se plasmará en una pantalla, donde se podrán realizar modificaciones de manera digital, logrando que los especialistas diseñen la sonrisa ideal del paciente y estos lo puedan visualizar el resultado en pocos minutos. Posteriormente, el diseño creado se envía a elaborar a una fresadora, que moldeará las piezas de acuerdo a las medidas y especificaciones determinadas en el ordenador. Estas piezas son realizadas en circonio resistente para que el paciente cumpla con función bucal de manera normal.

La tecnología CAD CAM es diferente a la metodología tradicional ya que es más precisa, delgada y rápida, se realizan piezas en pocos minutos sin necesidad de efectuar pruebas periódicas que incomodan al paciente. Lo que resuelve el problema planteado anteriormente finalizando el procedimiento en unas pocas horas con resultados instantáneos.

## 5.2 Mercado Objetivo

Para lograr determinar el mercado objetivo, se realizó un análisis basado en las entrevistas a dos expertos en el ámbito de la odontología especializados en la técnica CAD CAM y en estética dental, al igual que en las respuestas de los posibles consumidores en el focus group y en las 50 encuestas.

De lo cual se determinó que el consumidor ideal se segmentara de acuerdo a:

➤ **Segmentación geográfica:**

- **País:** Ecuador
- **Provincia:** Pichincha
- **Ciudad:** Quito

➤ **Segmentación demográfica:**

- **Edad:** 30 – 49 años
- **Sexo:** femenino y masculino
- **Clase Social:** media (C+), media alta (B) y alta (A)
- **Ingresos Mensuales:** superiores al SBU (más de 388)

➤ **Segmentación Conductual:**

- **Aceptación:** precio y técnica de la metodología CAD CAM.

Una vez segmentada la población meta con las características mostradas anteriormente, se procede a realizar un cálculo a través de datos otorgados en el último censo poblacional del Ecuador en el 2010 y de la ENIGHUR, el cual será mostrado en la tabla siguiente, donde indica que, del total de la población del país el mercado meta que se puede dirigir corresponde al 0.75%. Es decir que, el mercado meta total son 109297 habitantes de la ciudad de Quito que poseen de 30 a 49, que corresponden a las clases sociales A, B y C+ con un nivel de ingresos superior al salario básico unificado (SBU) y que están dispuestos a realizarse un tratamiento con técnica CAD CAM y pagar un precio más alto por ello.

Tabla 2: Mercado Meta

<b>Mercado Meta (Censo 2010)</b>			
<b>SEGMENTACIÓN GEOGRAFICA</b>			
Población del Ecuador			14483499
Población Pichincha	17,79%		2576287
Población de Quito	86,92%		2239191
<b>SEGMENTACIÓN DEMOGRAFICA</b>			
<b>Población por edades Pichincha</b>			
De 30 - 34 años	8,1%	208679	
De 35 - 39 años	7,0%	180340	
De 40 - 44 años	6,0%	154577	
De 45 - 49 años	5,5%	141696	
Población de Pichincha de 30 a 49 años			685292
% Población de Quito en Pichincha	86,92%		
Población de Quito de 30 a 49 años	26,60%		595625
<b>Estratos sociales en Quito</b>			
Estrato A	1,9%	11317	
Estrato B	11,2%	66710	
Estrato C+	22,8%	135802	
<b>Población de Quito entre 30 a 49 años de clase A, B y C+</b>	<b>1,48%</b>		<b>213829</b>
<b>% Ingresos mensuales</b>			
Hasta 1 SBU	21,7%	46401	
Más de un SBU	78,3%		167428,3461
<b>Población de Quito de 30 a 49 años de clase A, B y C+ con ingresos superiores al SBU</b>			<b>167428,3461</b>
<b>SEGMENTACIÓN CONDUCTUAL</b>			
Aceptación de la técnica CAD CAM	96,00%		160731
Población dispuesta a pagar más por la técnica CAD CAM	68,00%		109297
<b>MERCADO META TOTAL</b>	<b>0,75%</b>		<b>109297</b>

Sin embargo, al ser una empresa nueva empresa, no podrá acaparar el total de su mercado meta, por lo que se recomienda que la empresa se dirija al menos al 0.20% al año (218 habitantes) y posteriormente ir incrementando de acuerdo al nivel de aceptación.

### 5.3 Propuesta de valor

La propuesta de valor de esta estética dental, se establece en una estrategia de posicionamiento **más por menos** en el libro Fundamentos del Marketing, se expresa que, una empresa puede ofrecer un servicio de mayor calidad al de su competidor por un precio más bajo (Armstrong & Kotler, 2013, pág. 188).

En este caso como es mencionado anteriormente, la técnica CAD CAM, la cual comprende: un escáner dental, un sistema digital que permite modificar las

piezas dentales y una fresadora; es una nueva e innovadora tecnología que ofrece más precisión, rapidez, y resultados instantáneos al gusto del paciente.

En la ciudad de Quito únicamente existen 3 establecimientos que brindan servicios con la técnica CAD CAM, sin embargo, estos establecimientos compran sus insumos en casas dentales ecuatorianas lo que provoca que los costos incrementen y sus precios sean más altos. Es por esto que, al importar los cubos cerec de circonio, mismos que son utilizados para elaborar las piezas dentales con el método CAD CAM, desde Estados Unidos permitirá que los costos que implican en la realización de un tratamiento con este método sean menores, y que se pueda cobrar un precio más bajo que la competencia

### 5.3.1 Modelo Canvas

De acuerdo al modelo canvas mostrado, se puede notar que para que el negocio pueda funcionar, es importante tomar en cuenta a sus socios claves ya que de ellos dependerá que se pueda brindar un servicio de calidad y a precios bajos como se expresa en la propuesta de valor, además las actividades clave también son un factor importante a considerar, ya que a través del contacto con el cliente, se podrá identificar las necesidades y sobre todo se los podrá incitar a que se realicen este tipo de tratamientos.

Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con los Clientes	Segmento de Clientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Publicista: deberá realizar publicaciones diarias en las redes sociales y mantener contacto con los clientes vía online.</li> <li>*Proveedor: acuerdos en los precios de bloques cerec por importaciones periódicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Entender las necesidades del cliente a través una conversación.</li> <li>*Identificar los deseos y gustos del paciente y plasmarlos en el sistema y finalmente en su boca.</li> <li>*Realizar campañas a través de redes sociales y medios que incentiven a los clientes a asistir a consulta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Técnica CAD/CAM.</li> <li>*Procedimientos más precisos, rápidos y con resultados instantáneos.</li> <li>*Materiales de alta calidad especiales para la técnica CAD CAM importados desde EEUU a precios más bajos que permitirán que el precio cobrado al consumidor sea menor al de la competencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Servicio post atención.</li> <li>*Llamadas a los pacientes, con la finalidad de saber si el tratamiento ha tenido los resultados deseados.</li> <li>*Establecer una relación activa con el paciente, para conocer sus necesidades y poder atenderlos mejor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Habitantes de Quito.</li> <li>*Hombres y Mujeres.</li> <li>*Edad: 30-49 años.</li> <li>*Clase Social: media (C+), media alta (B) y alta (A).</li> <li>*Ingresos mensuales mayores al SBU.</li> <li>*Dispuestos a realizarse tratamientos CAD CAM</li> </ul>
<b>Recursos Clave</b>			<b>Canales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>*Especialistas con experiencia en el ámbito odontológico y servicio al cliente.</li> <li>*Maquinaria CAD/CAM (Scanner, ordenador y fresadora) comprado en Ecuador.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>*Página web que mantenga informados a los clientes de las técnicas utilizadas.</li> <li>*Redes Sociales que promocionen las técnicas e informen a la sociedad que la importancia del cuidado dental.</li> </ul>	
<b>Estructura de costos</b>			<b>Fuente de Ingresos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Agente de aduanas y costo de importación.</li> <li>*Publicista.</li> <li>*Servicios básicos.</li> <li>*Salarios.</li> <li>*Materiales para la atención.</li> <li>*Equipo y maquinaria.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>*Ingresos por tratamientos realizados con la técnica CAD CAM, el cual es el servicio más costoso a ofrecer.</li> <li>*Consultas de prevención y seguimiento, las cuales son más comunes y permiten que la empresa pueda sostener sus gastos, ya que los tratamientos básicos son los que generan mayores ingresos debido al volumen de atenciones.</li> </ul>	

Figura 3: Modelo Canvas



#### **5.4 Estrategia de Internacionalización**

Para este proyecto, se realizará una importación desde Florida – Estados Unidos, de US Dental Depot, según se muestra en el Anexo 18, la proforma del proveedor indica que ingresarán al país 280 bloques cerec de circonio de dos medidas detalladas de la siguiente manera: 160 unidades de 20x19x15 mm (bloques pequeños) y 120 unidades de 40x19x15 mm (bloques medianos), las mismas que tendrán un valor total de 2489.34 USD y un peso total de 13.28 kg, por lo cual se realizará una importación al consumo.

El incoterm acordado entre las partes es CIP (Transporte y seguro pagado hasta), ya que US Dental Depot se encargará de pagar el seguro y el flete aéreo internacional hasta el aeropuerto internacional Mariscal Sucre en Quito – Ecuador, donde las responsabilidades y gastos se transferirán al comprador, en este caso Odonto Sonrisa.

Posteriormente, la empresa contratará el servicio externo de un agente de aduana (Pacustoms), quien se encargará de realizar la nacionalización de productos y el transporte local hasta el establecimiento de Odonto Sonrisa por un valor de 246,16 USD (Anexo 19), que cubre los servicios de aduana (declaración de la mercancía) por 193 USD + IVA y transporte local desde el aeropuerto a las instalaciones de Odonto Sonrisa por un valor de 30 USD + IVA.

Adicionalmente, el importador deberá cancelar el valor de la liquidación de tributos y de almacenaje en la aduana, mismo que es de 175.48 USD aproximadamente (la tasa de almacenaje cambiara de acuerdo al tiempo en que la mercadería permanezca en bodega).

## **5.5 Mezcla de Marketing**

### **5.5.1 Producto o Servicio**

#### **5.5.1.1 Atributos**

Dentro de los atributos básicos se encuentran:

*Insumos:* se usarán materiales de alta calidad y resistencia, que serán comprados en casas dentales localmente como las resinas, sellantes, brackets, flúor, cánulas de succión kit de blanqueamiento, bondi, ácido, entre otros. Sin embargo, se importará 280 bloques cerec de circonio de dos tamaños en una tienda virtual llamada US Dental Depot provenientes de Estados Unidos bajo la subpartida 8109.90.00.00, cada 6 meses, los mismos que serán utilizados para elaborar las piezas comandadas por la máquina CAD CAM.

*Establecimiento:* Contará con dos espacios exclusivos para la atención, dos cubículos, el primero será utilizado para el área de diseño y elaboración de piezas con tecnología CAD CAM y el segundo, para el community manager encargado de promocionar y publicitar a la empresa; una sala de espera junto a recepción y parqueadero exclusivo para clientes.

*Ambiente:* Dentro de la sala de espera, se colocará música relajante, con la finalidad de que los pacientes ingresen tranquilos a su consulta y la atención pueda fluir de mejor manera.

*Limpieza:* La localidad será limpiada varias veces al día, debido a que es un establecimiento de salud que deberá demostrar pulcritud en cada rincón, se recogerá la basura, limpiará y desinfectará el instrumental para cada paciente, los baños y consultorios serán aseados diariamente o las veces que sean necesarias en el día.

En cuanto a los atributos de rendimiento, se encuentra:

*Servicio:* Cada paciente será atendido bajo cita, con la finalidad de brindar comodidad y demostrar respeto hacia el tiempo del cliente. Se llevará un control

por cada paciente a través de historias clínicas que permitirán brindar personalización de acuerdo a sus necesidades sin tener que repetir el diagnóstico cada vez que este se acerque a consulta.

Y finalmente entre los atributos excitantes esta:

*Máquina CAD CAM:* este aparato permite brindar al paciente una atención más personalizada e inmediata de forma digital, que acelerará el procedimiento y el resultado podría llegar a visualizarse en un par de minutos, brindando al cliente comodidad, rapidez y eficiencia. La máquina será comprada en Ecuador en ProdontoMed y tendrá un costo de 76 mil dólares americanos.

### **5.5.1.2 Descripción del Servicio**

La empresa, dedica al servicio dental, tiene como objetivo principal ofrecer a sus pacientes una sonrisa natural, bonita, que los haga lucir bien y sentirse cómodos con su apariencia dental y funcionalidad. Por lo que se ofertaran diversos servicios basados en la técnica CAD CAM como: puentes fijos, carillas, incrustaciones y coronas individuales.

De acuerdo a la Dra. Varela y su experiencia con el mercado, indica que el ámbito estético dental, el 40% de las atenciones se realizan puentes fijos, el 35% coronas individuales, 20% carillas y 5% incrustaciones.

### **5.5.1.3 Branding**

Se crea la marca “Odonto Sonrisa” con la finalidad de que sus clientes entiendan el objetivo principal de la empresa que es ofrecer una sonrisa perfecta diseñada para cada uno de ellos, a través de tratamientos estéticos dentales.

#### **5.5.1.3.1 Logotipo**

El logotipo ha sido creado con dos colores, que según el libro “El Significado de la Marca”, el color blanco demuestra simplicidad, pulcritud, veracidad y es asociado con servicios de la salud; y el color naranja representa éxito,

determinación, felicidad y, además, es un color atractivo que llama la atención de los consumidores, en especial la gente joven (Batey, 2013).



*Figura 4: Logotipo*

Debido a que la empresa desea ofrecer tratamientos odontológicos con resultados reales a sus pacientes y que las modificaciones que se hagan a sus sonrisas los conlleven a ser personas felices consigo mismos, se han seleccionado los colores blanco y naranja, con la finalidad de que los consumidores perciban las sensaciones que la marca quiere demostrar, entre ellos la veracidad, pulcritud, determinación y felicidad.

#### 5.5.1.3.2 Slogan



*Figura 5: Slogan*

Es el slogan, representa un reto para los consumidores, en el cual los desafía a mostrar una sonrisa impecable, que demuestre lo mejor de ellos mismos. Esta frase, tiene la finalidad de que los consumidores se sientan estimulados a mejorar su apariencia dental y que se sientan cómodos al momento de sonreír.

#### 5.5.1.4 Soporte

El tipo de servicio que se brinde en este negocio es fundamental para la satisfacción del cliente, al igual que la calidad de los insumos con los que se trabaja, por lo cual, se implementará una asistencia post venta, donde, un auxiliar se encargará de realizar llamadas de control posteriores al tratamiento para

verificar la calidad del servicio brindado y en caso de existir molestia, el paciente podrá regresar para aplicar las correctivas necesarias con la finalidad de encontrar la comodidad y satisfacción del cliente.

## 5.5.2 Precio

### 5.5.2.1 Costo de venta

Los costos de cada servicio se han basado en la experiencia de la Dra. Varela, los precios de los insumos dentales de ProdontoMed y el costo de los cubos cerec, la importación, tributos a pagar y otros valores logísticos. Adicionalmente, para la proyección de los costos, se ha tomado en cuenta la inflación promedio de Ecuador en el periodo 2011 - 2017 (0.14%) para los insumos dentales comprados en ProdontoMed y la inflación promedio de los Estados Unidos (1.87%) en el mismo periodo, para los cubos adquiridos de US Dental Depot.

Tabla 3: Costeo unitario por servicio

Costeo unitario de los servicios					
		Puentes fijos	Carillas	Incrustaciones	Coronas individuales
1	Bloques de circonio medianos	11,89	-	-	-
2	Bloques de circonio pequeños	-	7,50	7,50	7,50
3	Otros materiales	1,79	1,28	1,28	1,28
<b>Costo Total</b>		<b>13,68</b>	<b>8,78</b>	<b>8,78</b>	<b>8,78</b>

Tabla 4: Costeo de importación de cubos cerec

Descripción	Cant.	FOB unitario	Total Factura	Flete	Seguro	Bank Fee	CIF	FONDINFA	I.S.D.	Total	Total Unitario
Bloque mediano	120	10,3	1236	91,00	11,28	13,58	1.351,86	6,76	67,59	1.426,21	11,89
Bloque pequeño	160	6,5	1040	76,57	9,49	11,42	1.137,48	5,69	56,87	1.200,05	7,50
<b>Total</b>	<b>280</b>	<b>16,80</b>	<b>2.276</b>	<b>167,57</b>	<b>20,77</b>	<b>25,00</b>	<b>2.489,34</b>	<b>12,45</b>	<b>124,47</b>	<b>2.626,25</b>	<b>19,39</b>

### 5.5.2.2 Estrategia de precios

La estrategia a utilizar es la fijación de precios basada en la competencia que según el libro Fundamentos de Marketing expresa que, se basa en los costos, ofertas, precios y estrategias de sus competidores y que de acuerdo a estos factores la empresa podrá fijar un precio más alto o menor que ellos para posicionarse en el mercado (Armstrong & Kotler, pág. 263).

Como competencia se tomará en cuenta a Dental Solutions, Odonto Center y Dental Laser, quienes son las únicas empresas en Quito que poseen la tecnología CAD CAM.

Tabla 5: Comparación de Precios de la competencia

Precios de la Competencia				
	Servicio	Odonto Laser	Odonto Center	Dental Solutions
1	Puentes fijos	500.00	500,00	450.00
2	Carillas	480.00	450,00	430.00
3	Incrustaciones	450.00	400,00	400.00
4	Coronas individuales	500.00	500,00	450.00

De acuerdo a los precios de la competencia, y los costos mostrados anteriormente, se ha tomado la decisión de que los precios de Odonto Sonrisa, sean menores a los de la competencia, permitiéndoles acaparar mayor parte del mercado. Las proyecciones del precio de los años subsecuentes se han basado en el promedio de la inflación del Ecuador del periodo 2011 – 2017.

Tabla 6: Proyección de precios

Proyección anual de Precios "Odonto Sonrisa"						
	Servicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Puentes fijos	425,00	425,58	426,15	426,73	427,31
2	Carillas	382,00	383,02	383,54	384,06	384,58
3	Incrustaciones	340,00	340,46	340,92	341,39	341,85
4	Coronas individuales	425,00	425,58	426,15	426,73	427,31

### 5.5.2.3 Estrategia de entrada

Odonto Sonrisa aplicará una estrategia de penetración de mercado, la cual consiste en fijar precios bajos con el objetivo de acaparar un alto volumen de ventas de manera rápida, logrando que los costos disminuyan y se pueda fijar precios más cómodos para los clientes (Armstrong & Kotler, pág. 271). Por lo cual se fijarán precios más bajos que la competencia ofreciendo un mismo producto debido al menor costo de los insumos utilizados logrando acaparar mayor parte del mercado.

#### 5.5.2.4 Estrategia de ajuste

Como estrategia de ajuste se usará la fijación de precios de descuento y bonificaciones, en las que se brindará descuentos por el volumen o valor de compra y se aplicará bonificaciones a las personas que promocionen a Odonto Sonrisa en redes sociales.

#### 5.5.3 Plaza

##### 5.5.3.1 Estrategia de distribución

Odonto Sonrisa empleará la estrategia de distribución exclusiva ya que contará con un único establecimiento ubicado en el norte de Quito.

##### 5.5.3.2 Puntos de venta o atención

De acuerdo a las encuestas realizadas, el establecimiento se ubicará en el sector norte de Quito, por lo que, tomando en cuenta las características del mercado meta, el consultorio estético dental se establecerá en el sector la Shyris, debido a que es un sector comercial, céntrico, en el que existen una gran cantidad de viviendas y empresas. Por lo que se lo define como un sector óptimo para este tipo de negocio considerando al mercado al que se desea acceder.

Tabla 7: Proyección anual de gasto en arriendo

Proyección anual de Arriendo "Odonto Sonrisa"						
	Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Arriendo sector Shyris	8736	8747,88	8759,76	8771,64	8783,52

##### 5.5.3.3 Estructura del canal de distribución

Para la adquisición de los equipos, instrumentales y materiales odontológicos se ha seleccionado dos proveedores:

- ProdontoMed: es un proveedor local ubicado en la ciudad de Quito, quien se encargará de suministrar los equipos e instrumentales para el consultorio y la

máquina CAD CAM con sus respectivos acompañantes, además de los materiales para la atención odontológica.

- US Dental: es un proveedor virtual, ubicado en Miami – Estados Unidos, el cual provisionará a Odonto Sonrisa de bloques cerec de cerámica y zirconio para la elaboración de piezas dentales elaborados con el sistema CAD CAM a través de exportaciones cuatrimestrales.

#### 5.5.3.4 Tipo de canal de distribución

Según el libro Fundamentos de Marketing, los canales de distribución indirectos son quienes poseen uno o más intermediarios (Armstrong & Kotler, pág. 295).



Figura 6: Estructura del canal de distribución indirecto

En este caso ProdontoMed y US Dental son intermediarios entre los productores y el cliente (Odonto Sonrisa), ya que estos son proveedores mayoristas y minoristas que se abastecen de productos de diversas marcas y los revenden a otros clientes a través de un local en el caso de ProdontoMed o en línea como US Dental para luego exportarlo al destino requerido. Posteriormente, Odonto Sonrisa, realizara un tratamiento dental con los insumos adquiridos, otorgando el servicio y el producto a sus clientes finales. Es decir, el canal de distribución a utilizar es indirecto.

#### 5.5.4 Promoción

##### 5.5.4.1 Estrategia Promocional

Odonto Sonrisa, usará la estrategia de empujar (push), en la que se realizará ventas y promociones a nivel personal con el consumidor (Armstrong & Kotler, pág. 364), esto se debe a que el consumidor final es el canal directo de la empresa, por esa razón tienen contacto inmediato.



Con esta estrategia se impulsará a los clientes a comprar el producto y servicio, y por ende se incrementará el nivel de ventas.

#### **5.5.4.2 Relaciones Públicas**

Como principal objetivo, se debe dar a conocer la importancia de la estética dental a través de charlas informativas hacia los consumidores. Por lo cual, se realizará este tipo de actividades dentro de empresas, ya que es un lugar en donde se puede encontrar posibles consumidores según el mercado meta, en donde un coach de imagen (servicio externo) explicará los beneficios de tener una buena sonrisa y los efectos que causa en cada persona como lo son el aumento de autoestima. Posteriormente, un experto dental demostrará los tratamientos que se pueden realizar. De esta manera, el público se encontrará incitado en realizarse este tipo de tratamientos.

#### **5.5.4.3 Publicidad**

Después de haber dado a conocer la importancia de un buen aspecto dental y los tratamientos que se pueden realizar, se va a publicitar en los medios masivos, donde se realizará repartición de flyers, dentro de centros comerciales (Quicentro norte, Plaza de las Américas, El Jardín y Paseo San Francisco), en farmacias como Fybeca y Supermaxi, mismos que son lugares donde acuden personas de clase media a alta. Además, en cuanto a las redes sociales (Facebook e Instagram) de Odonto Sonrisa, se mostrarán videos y casos sobre los diversos tratamientos, con la finalidad de los pacientes puedan visualizar la efectividad de los servicios, mismos que serán pautaados a través de las redes mencionadas a las personas que posean características del mercado meta. Adicionalmente, se creará una página web en la que se muestren los diversos servicios a ofrecer con fotos y videos, se podrá agendar las citas y se resolverá dudas de manera on line.

Tabla 8: Proyección anual de publicidad

Proyección anual de Publicidad "Odonto Sonrisa"						
	Servicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Dominio web	49,00	49,07	49,13	49,20	49,27
2	Diseño de imagen corporativa	500,00				
3	Diseño de página web	1200,00	1200,00	1200,00	1200,00	1200,00
4	Relaciones Públicas	5000,00	5000,00	5000,00	5000,00	5000,00
5	Publicidad	2500,00	2625,00	2756,25	2894,06	3038,77
6	Redes sociales	1500,00	1575,00	1653,75	1736,44	1823,26
7	Marketing directo	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00

#### 5.5.4.4 Promoción de ventas

A partir del año dos, dentro de los flyers entregados cada mes se ofertará un bono de \$30 dólares a las 3 primeras personas que se realicen tratamientos con la técnica CAD CAM, es decir que, a inicio de cada mes se estima que 3 personas recibirán esta bonificación, con la finalidad de que los posibles consumidores se encuentren incentivados para asistir lo más pronto posible a Odonto Sonrisa.

#### 5.5.4.5 Fuerza de ventas

La fuerza de ventas de Odonto Sonrisa comprende de 4 personas que pertenecen a la empresa.

- Los dos especialistas son los encargados de diagnosticar al paciente y por ende son los que deben sugerir la clase de tratamientos estéticos que se necesitan para tener una sonrisa ideal, por lo cual es responsabilidad de ellos convencer a los clientes a través de las visualizaciones del diseño digital y conseguir mayor cantidad de ventas una vez que el paciente ya haya ingresado a la consulta.
- La secretaria es quien se encargará de realizar y recibir llamadas, en donde se comunicará con los pacientes o los posibles consumidores e intentará lograr que estos visiten el establecimiento, informándoles sobre los servicios que se ofrecen dentro de Odonto Sonrisa, los precio y las formas de pago.

- Finalmente, el community manager es la persona que se mantendrá en contacto con el mercado meta al que la empresa se desea dirigir, ya que es quien debe informar a la gente a través de videos y campañas publicitarias en las redes sociales, internet y lugares que se encuentren grandes cantidades de personas, logrando incentivar a que se realicen los nuevos tratamientos con técnica CAD CAM.

#### **5.5.4.6 Marketing directo**

Se realizará marketing directo en el momento en el que los consumidores sean diagnosticados por los especialistas, de esta forma el profesional intentará convencer al cliente del tratamiento que debe realizarse mostrándole casos similares, realizando promociones, es decir incentivarlos. Además, se entregarán flyers publicitarios con bonificaciones y se realizarán charlas informativas en lugares donde exista gran concentración de personas que corresponden al mercado meta.

## **6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### **6.1 Misión**

Somos un consultorio dental ubicado en el norte de Quito, dedicado a brindar servicios estéticos con tecnología innovadora CAD CAM que mejorarán la calidad de vida y aumentarán el bienestar de nuestros pacientes al brindarles una sonrisa ideal de acuerdo a sus necesidades a precios cómodos y en un periodo de tiempo corto. Procuramos mantener un ambiente amable y saludable para sus colaboradores y clientes a través de la honestidad, pulcritud y veracidad.

## 6.2 Visión

En 5 años, ser una estética rentable que obtenga ganancias superiores a los 5 primeros años de apertura e invertir en capacitaciones sobre la técnica CAD CAM y equipo mejorado con mayor capacidad de atención que permitan crecer a la empresa, aumentar la clientela, a través de precios más accesibles y mejoras en los servicios ofrecidos, abarcando más ramas de la odontología como cirugía maxilodental, periodoncia y odontopediatría, que permitan incrementar el nivel de mercado meta.

## 6.3 Objetivos

Tabla 9: Objetivos

Objetivos a Mediano Plazo	Objetivos a Largo Plazo
Recuperar la inversión al 100% de la máquina CAD CAM hasta el año 4.34 a partir de su funcionamiento, a través del incremento de publicidad que permitirá acaparar mayor cantidad de pacientes.	Comprar un establecimiento propio en 10 años, pagado a través del ahorro realizado durante el mismo periodo, con la finalidad de disminuir gastos de arriendo y tener un espacio adecuado para los profesionales clientes.
Lograr el incremento de ventas en 11,33% en el tercer año de creación de la empresa con respecto al año anterior, a través de publicidad.	Contratar al menos a 3 profesionales especializados en: cirugía maxilodental, periodoncia y odontopediatría dentro de 7 años, para incrementar el mercado meta, otorgándoles el 35% de cada tratamiento realizado.
Aumentar la inversión en medios publicitarios y redes sociales en 5% con respecto al año anterior, los próximos 5 años, con la finalidad de dar a conocer a la empresa y los servicios que esta brinda.	Convertir la estética en clínica dental en 7 años, con la finalidad de aumentar la capacidad de atención, brindando mayor cantidad de servicios odontológicos, a través de un financiamiento bancario.
Reinvertir en instrumentales a los 5 años (mes 49) del establecimiento de la empresa, a través de financiamiento propio.	Renovar el equipo utilizado dentro de 15 años, a través de financiamiento propio.

## 6.4 Plan de Operaciones

### 6.4.1 Mapa de procesos

La empresa funcionara en base a las necesidades del cliente, por lo que se realizarán distintos procesos que logren que el mismo se encuentre satisfecho.

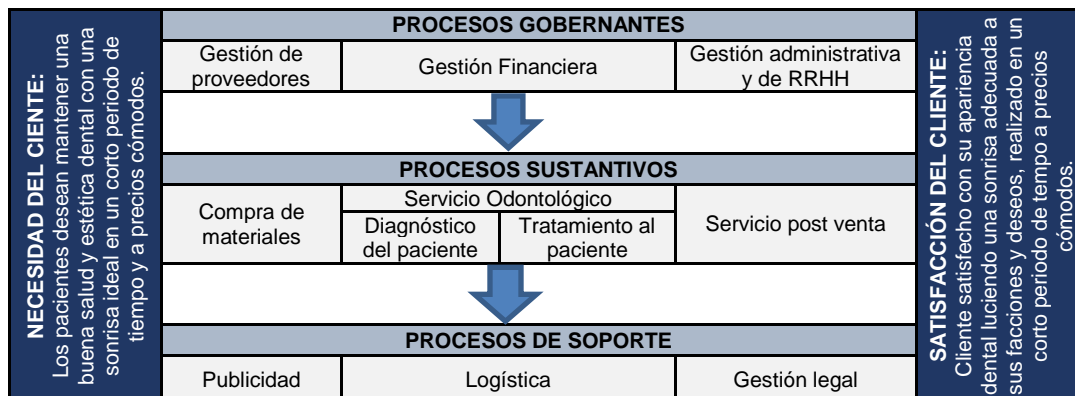


Figura 7: Mapa de procesos

#### 6.4.2 Descripción de los procesos

- Procesos Gobernantes:** se divide en gestión de proveedores, que es donde se identificará a los encargados de abastecer a la estética, los insumos necesarios para su funcionamiento y se realizarán las negociaciones pertinentes de acuerdo a las necesidades de la empresa, en este caso se trabajará con ProdontoMed en Ecuador y US Dental Depot en Estados Unidos; la gestión financiera es un proceso importante dentro de la empresa, ya que es donde se mantendrán las cuentas de la misma y se podrán tomar decisiones financieras de futuras inversiones; y la gestión administrativa y de recursos humanos, es un proceso clave dentro de la empresa, ya que el administrador se encargará de la toma de decisiones, el manejo de la misma, establecimiento de estrategias y también será responsable de contratar y mantener al personal capacitado para poder ofrecer un mejor servicio.
- Procesos Sustantivos:** En este punto ya se efectuará la compra de los materiales según más convenga a la empresa después del análisis de los proveedores y las negociaciones; posteriormente, se realizará el servicio odontológico, el cual se divide en diagnosticar al paciente para luego proceder con el tratamiento necesario; y finalmente, el servicio post venta, es donde la recepcionista se encargará de realizar llamadas a los pacientes con la finalidad de conocer si existió algún problema posterior o si existe laguna sugerencia que ayude a mejorar el servicio.
- Procesos de soporte:** en este punto existen 3 procesos a destacar, entre los cuales se encuentra la publicidad, en donde se promocionará y se dará a

conocer la empresa, a través de campañas informativas y publicitarias en redes sociales y centros comerciales; seguido de la logística, donde se contratará a Pacustoms como agente de aduana, quien se encargará de realizar la nacionalización de los productos importados y transporte hasta las instalaciones de Odonto Sonrisa; y finalmente la gestión legal, la cual estará a cargo de un abogado externo, quien realizará los procesos legales que deba resolver la empresa.

#### 6.4.2.1 Flujograma de compras

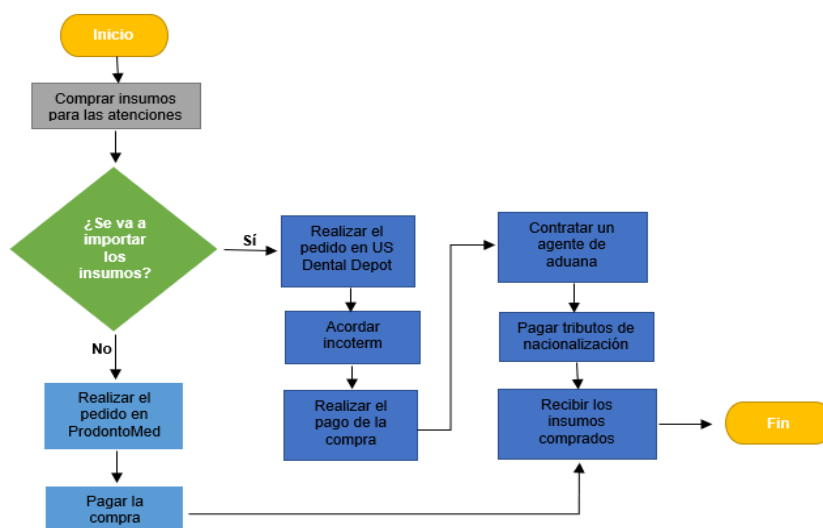


Figura 8: Flujograma de compra de materiales

Odonto Sonrisa proveerá los insumos necesarios para su funcionamiento de dos proveedores: el primero es ProdontoMed, casa dental nacional, ubicada en Quito, quien suministrará materiales básicos de odontología como resinas, flúor, sellantes, kits blanqueadores, ácido, cánulas de succión entre otros, el segundo es US Dental Depot, distribuidor estadounidense, quien aprovisionará cubos de circonio que serán utilizados en tratamientos realizados con máquina CAD CAM.

El proceso a realizar con ProdontoMed es más sencillo ya que únicamente hay que efectuar el pedido, pagar la mercancía y recibir los materiales, esto se realizará mensualmente y tardará alrededor de 2 a 3 días. Por otro lado, al ser US Dental Depot un proveedor internacional, se deberá ejecutar un pedido,

negociar un incoterm, pagar los valores acordados, contratar un agente de aduana (Pacustoms) que se encargue del servicio logístico, cancelar el valor de los tributos de la aduana, esperar salida autorizada de la mercancía y recibir los productos, todo este proceso demorará aproximadamente de 15 a 20 días, por lo que solo se realizará 2 importaciones al año.

#### 6.4.2.2 Flujoograma de servicio odontológico

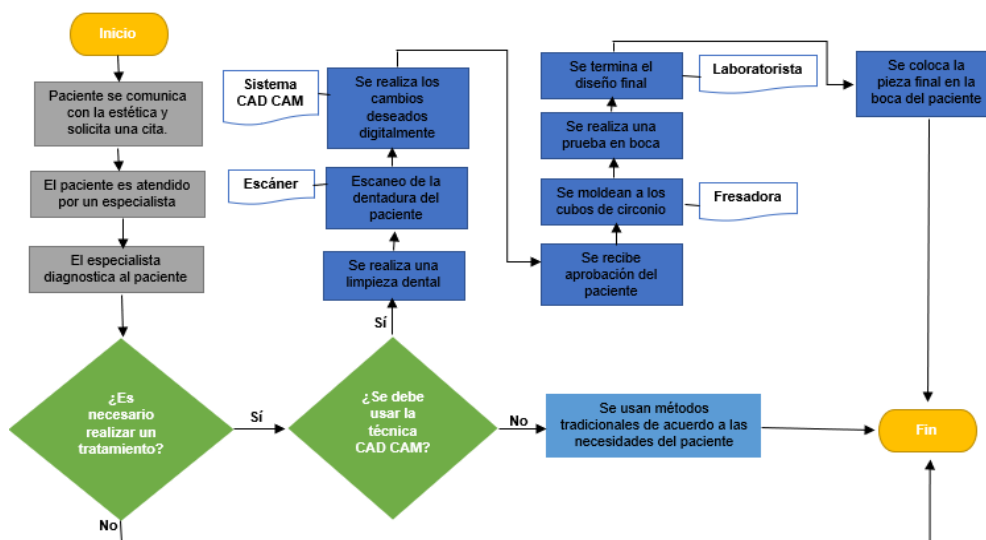


Figura 9: Flujoograma de servicios odontológicos

Este proceso corresponde de dos partes, en la primera se realiza un diagnóstico, el cual demorará de 10 a 30 minutos, posteriormente, se notificará al paciente la forma en la que se puede proceder y se explicarán sus opciones; y en la segunda parte, se ejecuta el tratamiento que el paciente decidió realizarse, en caso de que el cliente opte por un tratamiento CAD CAM, primero, se realizará una limpieza dental (20 minutos), segundo, se escaneará la dentadura (5 min), tercero, se procede a realizar un diseño a través del sistema digital y se indica al paciente para su aprobación (30 - 40 min), cuarto, se moldearán los cubos de circonio en la fresadora de acuerdo a las indicaciones brindadas por el sistema y se realizará prueba en boca del paciente (10 min) y finalmente, el auxiliar en laboratorio realizará los detalles finales a las piezas para ser colocadas en la boca del paciente (30 – 50 min). En total el proceso demorará de 2 a 3 horas aproximadamente.

Por otro lado, si el paciente decide realizarse una técnica tradicional, se le brindarán otras opciones dependiendo el caso y se efectuarán varias citas para la culminación del tratamiento. Este tipo de procesos podría tardar alrededor de 2 a 3 semanas, debido a las distintas pruebas que se deba realizar. En este caso intervendrán alrededor de 3 personas, ya que se necesita el servicio del profesional, la colaboración del auxiliar de odontología y los acabados a las piezas dentales del auxiliar de laboratorio.

### 6.4.3 Cadena de valor

Para la cadena de valor se toma en cuenta las actividades primarias y de apoyo, en donde se llega a determinar que la empresa agrega valor al obtener una ventaja implementando la tecnología CAD CAM, la cual es una técnica que se encuentra en el mercado ecuatoriano, pero aún no ha sido explotada. Sin embargo, al importar cubos de circonio desde EE. UU., le permite a Odonto Sonrisa disminuir costos y, por ende, se podrá ofrecer precios más accesibles al mercado.

ACTIVIDADES DE APOYO					
<b>Infraestructura de la empresa:</b>	Odonto Sonrisa es una empresa que será financiada con recursos propios y en su mayoría con un préstamo bancario. Se estructurará con un departamento administrativo, quien se encargará de la planificación estratégica, de recursos humanos y de las compras, además, se contará con dos profesionales expertos en estética dental, un auxiliar de laboratorio, un recepcionista y personal de limpieza y publicidad. El departamento legal, logístico y contable serán externos.				
<b>Gestión de RRHH</b>	En el proceso de reclutamiento, el departamento administrativo se encarga de seleccionar al personal según el perfil requerido, los postulantes serán sometido a pruebas que ayudarán a evaluar sus conocimientos, además, serán sometidos a pruebas médicas que demuestren que son capaces de mantenerse en su puesto de trabajo. El administrador también deberá pagar sueldos y realizar capacitaciones para los empleados según normas de sanidad y salud y diversas técnicas de actualización que permitan mejorar el servicio.				
<b>Tecnología:</b>	La empresa utilizará la nueva tecnología CAD CAM, misma que incluye escaner, sistema digital, fresadora y horno, aparatos que permitirán al profesional realizar servicios más rápidos y exactos. Con este nuevo sistema, se logrará obtener mejor precisión en las piezas trabajadas, disminuyendo el tiempo de espera de los pacientes para obtener el resultado deseado.				
<b>Compra:</b>	La maquinaria será comprada en Ecuador en ProDontoMed, al igual que todos los insumos a utilizar en el proceso de atención odontológica, a excepción de los cubos de circonio, los cuales serán importados desde EEUU de US Dental Depot a un valor más bajo que los ya vendidos en el país.				
<b>ACTIVIDADES PRIMARIAS</b>	<b>Logística de entrada:</b>	<b>Operaciones / Servicio</b>	<b>Logística de Salida:</b>	<b>Marketing y Ventas</b>	<b>Post venta</b>
	Se obtiene un inventario de los insumos a utilizar para los distintos procesos entre ellos los cubos de circonios importados. La atención va a ser realizada con citas previas, a la primera cita del paciente se obtendrá todos los datos necesarios para la creación de una ficha técnica que permita mantener el orden y la secuencia del tratamiento por cada paciente.	Se realizará un diagnóstico, en el cual se ofrecerá las posibles opciones a tratar. El paciente decidirá el tipo de tratamiento entre técnica tradicional y CAD CAM. Después, se procederá a realizar el mismo, de acuerdo a las necesidades y deseos de cada paciente utilizando los insumos existentes en el inventario.	Al finalizar el tratamiento, el paciente obtendrá la sonrisa deseada, según se mostró en el comienzo del mismo en el sistema digital CAD CAM, entregándole piezas bucales de calidad que brindarán la certeza de que los problemas bucales han sido solucionados ya que para proceder a un tratamiento estético se debe solucionar los problemas de salud dental ya existentes.	La empresa, conjuntamente con un coach de imagen se encargará de brindar charlas informativas a los posibles clientes sobre la importancia de la buena presencia y salud dental, además se realizará campañas de concientización a través de redes sociales y se ejecutarán promociones por medio de flyers y social media.	Después de la atención a cada paciente, se realizará una llamada con la finalidad de conocer si el servicio fue satisfactorio, y si el tratamiento brindó los resultados deseados, en caso de existir alguna inconformidad se dará otra cita para solucionar los problemas suscitados.

Figura 10: Cadena de valor



Como se puede observar en la figura 10, la tecnología va relacionada con las operaciones y la logística de salida, pues la máquina CAD CAM es utilizada para diseñar la sonrisa ideal para el paciente y posteriormente, se elaborará las piezas necesarias con la fresadora, las cuales serán insertadas en la boca del paciente brindándoles comodidad y cumpliendo con su funcionamiento.

Adicionalmente, las compras intervienen en la logística de entrada y operaciones, debido a que se adquirirá los insumos necesarios que ingresarán al inventario y estarán disponibles para las atenciones que el cliente requiera.

## **6.5 Estructura legal de la empresa**

En cuanto a la estructura legal, la empresa será creada como Compañía de Responsabilidad Limitada, la cual según la Ley de Compañías "...es la que se contrae entre dos o más personas que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva..." (Congreso Nacional del Ecuador & La Comisión de Legislación y Codificación, 2014).

Por lo cual el capital suscrito de la empresa deberá ser financiado por las aportaciones de los socios, siendo un valor mínimo de 400 USD, además la compañía será constituida a través de una escritura pública, misma que deberá ser inscrita en el Registro Mercantil y solo podrá operar desde el momento en el que tenga Registro único de contribuyentes que sea otorgado por el SRI (Congreso Nacional del Ecuador & La Comisión de Legislación y Codificación, 2014).

## **6.6 Estructura Organizacional**

La estructura organizacional de Odonto Sonrisa será simple o funcional, de esta forma se demuestra la jerarquía existente dentro de la empresa, lo que significa

que la toma de decisiones es centralizada es decir que está a cargo de los altos mandos y demuestra a quien debe reportarse cada empleado.

### 6.6.1 Organigrama y descripción de puestos

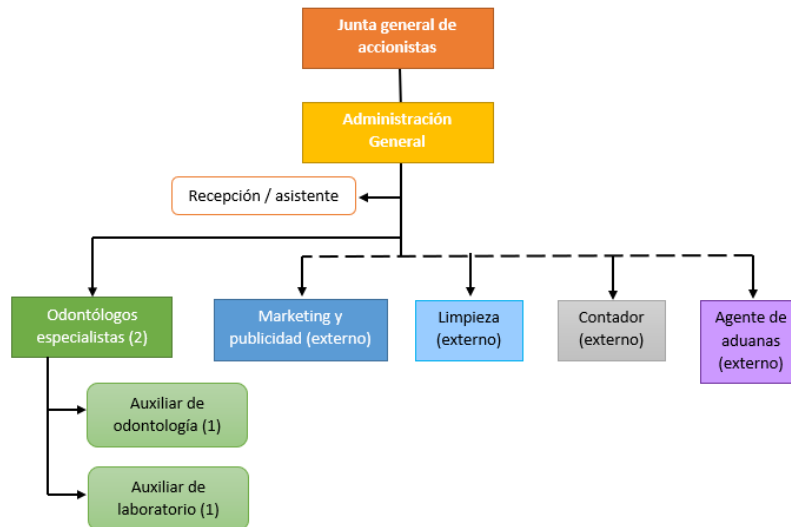


Figura 11: Organigrama de la empresa

- **Junta general de accionistas:** son la máxima autoridad de la empresa, ya que son los socios capitalistas.
- **Administración General:** se encargará de la toma de decisiones, planificación estratégica, contratación, salarios, capacitaciones, compras, negociación con proveedores. Esta persona deberá contar con un título de tercer nivel en Administración o carreras afines, ser un líder que sepa manejar problemas y brindar soluciones. El salario mensual establecido para este puesto será de \$800 dólares americanos.
- **Recepción / asistente:** esta persona brindará soporte al administrador, se encargará de recepción, mantendrá contacto con los clientes, realizará el servicio post venta, recibirá llamadas, otorgará información y será el nexo entre el resto de empleados y el administrador. Como requisito básico es haber terminado el bachillerato, ser organizado y mantener un buen trato hacia los clientes. El salario establecido es de \$386 USD.
- **Odontólogos especialistas:** estos profesionales deberán ser especializados en estética dental, ellos se encargarán de brindar el servicio

a los pacientes. Deberán contar con su título de tercer nivel en odontología y especialidad en estética dental, serán contratados por porcentaje de acuerdo a las atenciones y tratamientos realizados, en el que se destinara el 30% para los profesionales y el 70% para la empresa.

- **Auxiliar de odontología:** es el encargado de brindar soporte a los especialistas en el momento de la atención, brindándoles facilidad de acceso a los materiales e instrumentales a los mismos. Esta persona deberá tener conocimientos básicos de odontología y ser ágil ya que deberá trabajar con dos profesionales al mismo tiempo. Su salario será de \$400 USD.
- **Auxiliar de laboratorio:** es quien deberá modificar, glasear y realizar los procesos necesarios para que las piezas dentales realizadas con la técnica CAD CAM estén terminadas y puedan ir a la boca del paciente. Esta persona debe tener conocimientos de laboratorio y saber manejar las máquinas CAD CAM. Se establecerá un salario de \$386 USD.
- **Community Manager:** esta persona se encargará de la publicidad y el contacto con el cliente a través de redes sociales, pagina web y flyers publicitarios. Además, es quien realizará las campañas informativas publicitarias en las redes sociales y centros comerciales. Debe tener un título en publicidad o marketing, ser creativo y saber llegar al consumidor. Su salario se fijará en \$500 USD.
- **Limpieza:** existirá un encargado en realizar las labores de limpieza en cada área de la empresa ya que al ser un establecimiento de salud este se debe encontrar pulcro y desinfectado. No se requiere nivel de estudios, deberá ser ágil, limpio y rápido. Su salario será de \$386 USD.
- **Contador:** es un servicio externo en el que deberán llevar las cuentas de la empresa, y realizar los distintos tramites tributarios obligados por la ley ecuatoriana.
- **Agente de aduanas:** servicio externo que se encargará de realizar los trámites de nacionalización de las mercancías importadas, además del transporte local de las mismas hasta las instalaciones de la empresa. Sus servicios tendrán un valor de un salario básico mensual del Ecuador (\$193 USD) y el transporte costará \$30 USD.

### **6.6.2 Análisis comparativo con empresa de la industria**

En este caso, se realizará una comparación con la Clínica OdontoCenter, debido a que es uno de los tres establecimientos que cuenta con tecnología CAD CAM en la ciudad de Quito, por lo cual se lo considera como competencia directa.

La empresa cuenta con un área de espera para los pacientes, de servicio al cliente, un call center, varios cubículos de atención, imagenología y quirófano. En donde brinda servicios como: odontopediatría, rehabilitación oral, ortodoncia, endodoncia, periodoncia, cirugía oral, implantología y rehabilitación estética. Lo cual le ha permitido tener más de 50 empleados dentro de su empresa. Sin embargo, Odonto Sonrisa al ser una empresa que ingresa en el mercado únicamente cuenta con 8 empleados y en el área odontológica únicamente se ofrece la estética dental.

De acuerdo a lo observado, en redes sociales e internet, OdontoCenter es una empresa que realiza un gran esfuerzo de marketing, pues tiene varias relaciones y convenios con varios personajes públicos de Ecuador, pues ha logrado realizar trabajos estéticos a diferentes actores, cantantes y presentadores de la televisión, mismos que han recomendado la clínica y así han capturado gran parte de su mercado. Sin embargo, debido a esta gran cantidad de publicidad y diversos servicios que ofrece, los precios han llegado a ser exorbitantes ya que se enfocan a un mercado de clase alta. Por otra parte, Odonto sonrisa, dedicará sus esfuerzos publicitarios en redes sociales y campañas de concientización masiva, además al importar los productos la empresa puede ofrecer precios más bajos que en este caso OdontoCenter, que estén al alcance de clases de menor nivel al que se dirige esta clínica.

Finalmente, se ha encontrado que OdontoCenter ofrece un producto en tiempo más corto que Odonto Sonrisa, no obstante, la clínica competidora no realiza el proceso de glaseado y acabados que ofrece la estética dental al obtener un auxiliar en laboratorio por lo que las piezas dentales entregadas por Odonto Sonrisa tendrán detalles que la máquina no puede resolver.

## 7 EVALUACIÓN FINANCIERA

### 7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

#### 7.1.1 Proyección de ingresos

Para la proyección de ingresos se toma en cuenta el supuesto de número de tratamientos odontológicos planificados desde el año 1-5, los cuales son:

Tabla 10: Proyección de servicios a brindar

Tratamiento odontológico	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Puentes fijos	66	120	132	144	156
Carillas	54	108	120	132	144
Incrustaciones	42	96	108	120	132
Coronas individuales	54	108	120	132	144

En el primer año de funcionamiento de la clínica se incrementa el número de tratamientos de 66 a 120 debido a incidencia de las estrategias y acciones de mercadeo provistas en el marketing mix. A partir del año 2 el aumento en el número de tratamientos se realizan en base al crecimiento promedio de la industria Q862002, que es 10,26% entre el año 2011 y 2017 según muestra el Anexo 20.

La fijación de los precios por los servicios odontológicos, son basados en la competencia y el costo que implica para la empresa, por lo cual, se tomará en cuenta la proyección de precios mostrada en la tabla 6.

En base a los precios y el número de atenciones proyecciones, se han definido los ingresos anuales.

Tabla 11: Proyección de ingresos anuales

Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Puentes fijos	28.050,00	51.069,21	56.252,37	61.449,51	66.660,65
Carillas	20.655,00	41.366,06	46.024,67	50.695,85	55.379,61
Incrustaciones	14.280,00	32.684,30	36.819,74	40.966,34	45.124,13
Coronas individuales	22.950,00	45.962,29	51.138,52	56.328,72	61.532,91
<b>TOTAL</b>	<b>85.935,00</b>	<b>171.081,87</b>	<b>190.235,30</b>	<b>209.440,41</b>	<b>228.697,30</b>

#### 7.1.2 Proyección de costos

El incremento de precios y costos por los servicios de la estética se basa en la inflación promedio entre el año 2011 y 2017, que es 0,14% (BCE, 2018). En el

caso del aumento del costo de los bloques de circonio, se realiza en base a la inflación promedio 2011 – 2017 de los EE. UU. que tiene un porcentaje de 1,87%.

De acuerdo a la información presentada anteriormente se construye la siguiente proyección costos que se dividirán en bloques de circonio y otros materiales de odontología; y el pago a los especialistas dentales.

Tabla 12: Proyección de costos

Detalle de costos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Bloques de circonio	1.909,46	3.836,79	4.336,81	4.771,50	5.297,62
Otros materiales	309,92	614,46	682,97	751,66	820,54
Pago a especialistas	25.780,50	51.324,56	57.070,59	62.832,12	68.609,19
<b>TOTAL</b>	<b>27.999,88</b>	<b>55.775,81</b>	<b>62.090,37</b>	<b>68.355,28</b>	<b>74.727,35</b>

### 7.1.3 Proyección de gastos

Considerando que los gastos del proyecto son:

Tabla 13: Lista de gastos generales

	Frecuencia	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Internet	Mensual	250,00	250,34	250,68	251,02	251,36
Arriendo oficina empresa	Mensual	728,00	728,99	729,98	730,97	731,96
Insumos oficina y limpieza	Mensual	100,00	100,14	100,27	100,41	100,54
Servicios básicos	Mensual	130,00	130,18	130,35	130,53	130,71
Agente aduanas	Semestral	193,00	193,26	193,52	193,79	194,05
Servicios contables	Mensual	150,00	150,20	150,41	150,61	150,82
Transporte	Semestral	30,00	30,04	30,12	30,20	30,29
Gastos importación	Semestral	208,18	163,26	163,70	164,14	164,59

Tabla 14: Lista de gastos de salarios

Cargo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Administrador General	800	801,09	802,17	803,26	804,35
Recepción / asistente	386	386,52	387,05	387,57	388,10
Auxiliar odontología	400	400,54	401,09	401,63	402,18
Auxiliar laboratorio	400	400,54	401,09	401,63	402,18
Community Manager	500	500,68	501,36	502,04	502,72
Limpieza	386	386,52	387,05	387,57	388,10

La proyección de gastos generales y de salarios se establece en base a la inflación promedio de 0,14% antes mencionada:

Tabla 15: Proyección de gastos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos salarios	43.637	46.555	45.827	46.675	46.735
Gastos generales	16.742	16.765	16.788	16.810	16.833

El margen de ganancia en el año 1 es negativo en un porcentaje de -26,70%, debido a la pérdida financiera de \$ 22.948, como se muestra en la tabla 17 correspondiente al estado de resultados. En el año 2, el margen se posiciona en el 10,38%, creciendo de forma constante hasta 19,05% en el año 5.

En lo que tiene que ver a las políticas de cobro, la empresa dispone que no se efectúe una entrega de crédito directo por parte de la clínica, es por ello que no tiene saldo de cuentas por cobrar. En lo que respecta a la cuenta por pagar de proveedores, la compra de los bloques de circonio se planifica realizar en pago en efectivo el 70% y el 30% en saldo de crédito hasta 30 días.

La política en el manejo de inventarios establece mantener una cantidad reducida de insumos para la ejecución de los tratamientos dentales, el valor del inventario promedio durante los cinco años de evaluación alcanza el 6% de los activos corrientes, esto permite mejorar la liquidez de la empresa.

Con respecto a la política de reinversión, en el año 4 se estima realizar la renovación de los implementos odontológicos por un valor de \$ 2.400,24, esta adquisición se realiza en base al flujo de operación propio de la empresa.

## **7.2 Inversión inicial del capital de trabajo**

### **7.2.1 Inversión inicial**

La inversión inicial de la estética dental tiene un valor de \$ 116.883,42; el 84% de la inversión inicial corresponde a la inversión en equipamiento e implementación de la clínica por un valor de \$ 98.717,30, que incluye la adquisición de la máquina CAD/CAM por un valor de \$ 76.000, el 15% de por un importe de \$ 17.016,12 concierne al capital de trabajo, y el 1% son los gastos de apertura por un valor de \$1.150.

## 7.2.2 Estructura de capital

La inversión inicial de \$116.883,42 es financiada por el 70% de aporte de dos accionistas de la clínica odontológica por un valor de \$ 81.818,39, los accionistas asumen el aporte en partes iguales. El 30% corresponde al financiamiento bancario por el monto de \$ 35.065,03, la tasa de interés es 11,23% y el plazo pactado son cinco años y la cuota mensual del crédito es \$766,43, la solicitud de crédito se realiza en el Banco Pichincha.

Tabla 16: Proyección de la Estructura de Capital

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo inicial	35.065,03	29.526,38	23.332,71	16.406,55	8.661,27
Pago mensual (cuota)	766,43	766,43	766,43	766,43	766,43
Gasto Interés	3.658,48	3.003,45	2.270,96	1.451,84	535,85
Amortización al capital	5.538,65	6.193,67	6.926,16	7.745,28	8.661,27
Saldo final	29.526,38	23.332,71	16.406,55	8.661,27	-

## 7.2.3 Capital de trabajo

El capital de trabajo de \$ 17.016,12 se obtiene de la necesidad de recursos financieros de la empresa durante el primer año de operaciones, debido a que entre el mes 1 y 11 existe déficit de liquidez por cuanto el ingreso por los servicios odontológicos prestados no alcanza a suplir los egresos de operación. Para determinar este valor se utiliza la información disponible en el estado de flujo de efectivo mensual, con el cálculo de necesidad de financiamiento para que la empresa siga operando en los meses mencionados. Con la aplicación del capital de trabajo inicial de \$ 17.016, el estado de flujo de efectivo no tiene valores negativos en la cuenta efectivo total al final de período.

El capital de trabajo neto de la empresa tiene un crecimiento acorde a la operación de la empresa, alcanzando niveles entre \$ 269 y \$ 11.416 dependiendo de la fluctuación entre el activo corriente y el pasivo corriente, a partir del año 3, el capital de trabajo neto tiene un incremento constante debido a que se disminuye el pasivo corriente.



### 7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

#### 7.3.1 Estado de Resultados

Como se muestra en el Estado de Resultados, en el año 1 se prevé una pérdida de \$ 22.948, debido a que la clínica odontológica inicia su operación con una proyección de cantidad de servicios prestados conservadora. A partir del año 2 se obtienen resultados financieros con mejores indicadores de margen de operación y margen neto de utilidad, en el año 5 el margen de utilidad es 30,12%.

Tabla 17: Estado de Resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	85.935	171.082	190.235	209.440	228.697
Costo bienes vendidos	6.105	11.280	12.520	13.760	14.101
Pago especialista	25.781	51.325	57.071	62.832	68.609
Bonificaciones promoción flyers	-	1.080	1.080	1.080	1.080
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>54.050</b>	<b>107.397</b>	<b>119.565</b>	<b>131.769</b>	<b>144.907</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>54.050</b>	<b>107.397</b>	<b>119.565</b>	<b>131.769</b>	<b>144.907</b>
Gastos sueldos	43.637	46.555	45.827	46.675	46.735
Gastos generales	14.812	14.832	14.852	14.873	14.893
Gastos materiales	310	614	683	752	821
Gastos de depreciación	14.500	14.457	14.457	13.491	13.491
Gastos de amortización	80	80	80	80	80
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>(19.289)</b>	<b>30.859</b>	<b>43.666</b>	<b>55.898</b>	<b>68.887</b>
Gastos de intereses	3.658	3.003	2.271	1.452	536
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>(22.948)</b>	<b>27.856</b>	<b>41.395</b>	<b>54.446</b>	<b>68.351</b>
15% Participación de los trabajadores	-	4.178	6.209	8.167	10.253
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>(22.948)</b>	<b>23.677</b>	<b>35.186</b>	<b>46.279</b>	<b>58.099</b>
25% Impuesto a la renta	-	5.919	8.796	11.570	14.525
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>(22.948)</b>	<b>17.758</b>	<b>26.389</b>	<b>34.710</b>	<b>43.574</b>

#### 7.3.2 Estado de Situación financiera

De acuerdo a el estado de situación financiera, existe un debilitamiento en la posición patrimonial en el año 1 debido a la pérdida financiera en ese período, a partir del año 3 el patrimonio se incrementa sustancialmente hasta alcanzar \$181.302 en el año 5 debido a la acumulación de utilidades en la cuenta patrimonial, esto beneficia la posición de los accionistas, ya que incrementa el valor financiero de su aporte de capital inicial.

La pérdida financiera en el año 1 se encuentra cubierta con el capital de trabajo inicial, como se refleja en los saldos positivos de la cuenta de efectivo.

Tabla 18: Estado de Situación financiera

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVOS</b>	<b>116.883</b>	<b>89.253</b>	<b>101.670</b>	<b>121.553</b>	<b>148.924</b>	<b>184.567</b>
<b>Corrientes</b>	<b>17.016</b>	<b>3.966</b>	<b>30.919</b>	<b>65.340</b>	<b>106.281</b>	<b>155.496</b>
Efectivo	17.016	3.381	30.266	64.618	105.491	155.083
Inventarios Prod. Terminados	-	585	653	722	791	413
<b>No Corrientes</b>	<b>99.867</b>	<b>85.287</b>	<b>70.750</b>	<b>56.213</b>	<b>42.642</b>	<b>29.071</b>
Propiedad, Planta y Equipo	98.717	98.717	98.717	98.717	98.717	98.717
Depreciación acumulada	-	14.500	28.957	43.414	56.905	70.396
Intangibles	1.150	1.150	1.150	1.150	1.150	1.150
Amortización acumulada	-	80	160	240	320	400
<b>PASIVOS</b>	<b>35.065</b>	<b>30.382</b>	<b>25.041</b>	<b>18.535</b>	<b>11.196</b>	<b>3.265</b>
<b>Corrientes</b>	<b>-</b>	<b>856</b>	<b>1.708</b>	<b>2.129</b>	<b>2.535</b>	<b>3.265</b>
Cuentas por pagar proveedores	-	84	94	104	115	125
Sueldos por pagar	-	772	772	772	772	772
Impuestos por pagar	-	-	842	1.252	1.648	2.368
<b>No Corrientes</b>	<b>35.065</b>	<b>29.526</b>	<b>23.333</b>	<b>16.407</b>	<b>8.661</b>	<b>-</b>
Deuda a largo plazo	35.065	29.526	23.333	16.407	8.661	-
<b>PATRIMONIO</b>	<b>81.818</b>	<b>58.871</b>	<b>76.629</b>	<b>103.018</b>	<b>137.728</b>	<b>181.302</b>
Capital	81.818	81.818	81.818	81.818	81.818	81.818
Utilidades retenidas	-	(22.948)	(5.190)	21.200	55.909	99.483

### 7.3.3 Estado de Flujo de efectivo

El estado inicial de efectivo muestra la necesidad de financiamiento de \$ 17.016 lo cual permite cubrir la pérdida financiera en el año 1. A partir del año 2 la cuenta de efectivo se acumula debido a la política de acumulación de las utilidades de cada año. En el año 5 se realiza una compra de activos por un valor de \$ 2.400 para renovar implementos odontológicos de la clínica.

Tabla 19: Estado de Flujo de efectivo

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ANUAL						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Actividades Operacionales</b>	-	(8.096)	33.078	41.278	48.618	55.854
Utilidad Neta	-	(22.948)	17.758	26.389	34.710	41.174
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación		14.500	14.457	14.457	13.491	13.491
+ Amortización		80	80	80	80	80
- Δ CxC		-	-	-	-	-
- Δ Inventario PT	-	(585)	(69)	(69)	(69)	378
- Δ Inventario MP	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario SF						
+ Δ CxP PROVEEDORES		84	10	10	10	10
+ Δ Sueldos por pagar		772	-	-	-	-
+ Δ Impuestos		-	842	410	396	720
<b>Actividades de Inversión</b>	(99.867)	-	-	-	-	2.400
- Adquisición PPE e intangibles	(99.867)	-	-	-	-	2.400
<b>Actividades de Financiamiento</b>	116.883	-	(6.194)	(6.926)	(7.745)	(8.661)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	35.065	29.526	(6.029)	(6.926)	(7.745)	(8.661)
- Pago de dividendos		-	-	-	-	-
+ Δ Capital	81.818	-	-	-	-	-
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	<b>17.016</b>	<b>(13.635)</b>	<b>26.885</b>	<b>34.352</b>	<b>40.873</b>	<b>49.593</b>
Efectivo al fin del periodo		17.016	3.381	30.266	64.618	105.491
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO</b>	<b>17.016</b>	<b>3.381</b>	<b>30.266</b>	<b>64.618</b>	<b>105.491</b>	<b>155.083</b>

### 7.3.4 Estado de Flujo de caja

Tabla 20: Estado de Flujo de caja

AÑO	0	1	2	3	4	5
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>		(19.289)	30.859	43.666	55.898	68.887
Gastos de depreciación		13.295	14.457	14.457	13.572	13.491
Gastos de amortización		80	80	80	80	80
15% Participación de trabajadores		-	4.178	6.209	8.167	10.253
25% Impuesto a la renta		-	5.919	8.796	11.570	14.525
<b>FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)</b>		<b>(5.914)</b>	<b>35.298</b>	<b>43.197</b>	<b>49.813</b>	<b>57.681</b>
Inversión de capital de trabajo neto	(17.016)	-	-	-	-	-
Variación de capital de trabajo neto	-	10.161	272	(905)	(814)	(112)
Recuperación de capital de trabajo neto	-	-	-	-	-	(8.601)
<b>VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>	(17.016)	10.161	272	(905)	(814)	(8.713)
<b>INVERSIONES</b>	(99.867)	-	-	-	-	2.400
<b>RECUPERACIONES</b>	-	-	-	-	-	-
<i>Recuperación maquinaria</i>	-	-	-	-	-	13.763
<i>Recuperación equipo de computación</i>	-	-	-	-	-	849
<b>GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)</b>	(99.867)	-	-	-	-	17.013
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	(116.883)	4.247	35.571	42.292	48.999	65.980

En base a la entrada y salidas de efectivo real del proyecto se puede determinar que existe un saldo positivo desde el año 1, esto se debe a la previsión del capital de trabajo inicial para cubrir la pérdida financiera en el primer año de operación de la clínica.

## 7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración

### 7.4.1 Flujo de caja del inversionista

Tabla 21: Flujo de caja del inversionista

	0	1	2	3	4	5
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	(116.883)	4.247	35.571	42.292	48.999	65.980
Préstamo	35.065	-	-	-	-	-
Gastos de interés	-	(3.658)	(3.003)	(2.271)	(1.452)	(536)
Amortización del capital	-	(5.539)	(6.194)	(6.926)	(7.745)	(8.661)
Escudo fiscal	-	1.233	1.012	765	489	181
<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	(81.818)	(3.717)	27.386	33.860	40.291	56.964

Según muestra la información del flujo de caja del proyecto y la operación crediticia para financiar la inversión inicial, el saldo del flujo de caja del inversionista es negativa en el año 1, en el año 2 existe un saldo positivo esto es

favorable para los intereses de los accionistas ya que permite una mejor valoración financiera.

#### 7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

El cálculo de la tasa de descuento se realiza en base a la metodología del costo de oportunidad del capital, según los supuestos mostrados en el anexo 21.

El cálculo de la tasa de descuento CAPM implica obtener una tasa que permita medir el costo de oportunidad de los inversionistas, para lograr este objetivo, se aplica indicadores que sustentan una inversión de mercado, en base de la sumatoria de la tasa libre de riesgo (medida por el rendimiento de los bonos del Tesoro de EU 10 años plazo) más la beta apalancada de la industria multiplicada por el rendimiento de mercado y sumado el riesgo país.

Para calcular la tasa WACC se emplea la tasa CAPM obtenida en el cálculo anterior y se descuenta la tasa de interés del crédito para el financiamiento de la inversión inicial, la razón deuda/capital y tasa impositiva.

El porcentaje obtenido como tasa de descuento para el flujo de caja del proyecto es 14,77% (WACC) y flujo de caja del inversionista es 18,03% (CAPM).

#### 7.4.3 Criterios de valoración

Para obtener los criterios de valoración para la empresa se utiliza el Valor Actual Neto (VAN), Tasa interna de Retorno (TIR) y Período de Recuperación de la Inversión (PRI):

Tabla 22: Criterios de valoración

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	\$3.178,17	VAN	\$913,69
PRI	4,34 años.	PRI	4,47 años.
TIR	15,65%	TIR	18,38%

El resultado de los criterios de valoración indica que la puesta en marcha de la empresa es viable desde el punto de vista del proyecto e inversionista. Esto se debe a lo siguiente:

- Valor actual neto superior a cero en el flujo del proyecto e inversionista, lo que indica que la empresa está en capacidad de recuperar la inversión inicial y ofrecer un valor adicional a los accionistas, a pesar de que en el año 1 existe una pérdida financiera, la cual es asumida por la utilidad neta del año 2 hasta el año 5 y por el capital de trabajo inicial.
- Tasa interna de retorno superior al costo de oportunidad, esto indica que el proyecto es rentable para sus accionistas y genera valor agregado a su posición patrimonial.
- Período de recuperación de la inversión en plazo menor al horizonte de evaluación de 5 años, en el caso del flujo del proyecto se recupera la inversión en 4,34 años y el flujo de caja del inversionista en 4,47 años.

La recomendación para mejorar la viabilidad del proyecto se refiere a la ejecución de herramientas, como el Cuadro de Mando Integral mediante la combinación de indicadores de mercado, operaciones y procesos internos, de esta manera se puede establecer un seguimiento de la consecución de metas comerciales, de esta manera la empresa puede acercar su gestión con las proyecciones establecidas en el documento.

En el caso del análisis de la viabilidad del proyecto en base a la utilidad neta obtenida en el estado de resultados, no existiría la recuperación de la inversión inicial, sin embargo, este análisis es incompleto debido a que no se toma en cuenta el uso del dinero en el tiempo y el costo de oportunidad (Sapag Chain, 2015), asumiendo estos criterios el proyecto tiene la valoración mencionada en la tabla 22, mejorando la posición financiera de los aportantes del proyecto.

## **7.5 Índices financieros**

Los índices financieros de la empresa en base a los estados contables se reflejan en la tabla 23. De los cuales se puede decir que, la liquidez de la empresa es mayor a la industria debido a la política establecida en la etapa inicial del proyecto de manejar un capital de trabajo para cubrir las necesidades de financiamiento, además existe la acumulación de utilidades, esto incide en la

presencia de un índice elevado en el año 5, ya que en la cuenta de efectivo existe un alto valor de dinero como fruto de la acumulación de utilidades.

El índice de actividad muestra que la eficiencia de la empresa en base al uso de los activos es menor que la industria en el año 1, a partir del año 2 el índice de actividad es superior a la industria. Este indicador crece sustancialmente hasta obtener un valor de 7,9 en el año 5, esto se debe a la política de inventario reducido.

Con respecto al endeudamiento, la empresa tiene un indicador menor a la industria, lo que indica que acude en menor medida al financiamiento que sus competidores.

La rentabilidad es superior a la industria, a partir del año 2 porque en este período la operación comercial de la empresa alcanza la sustentabilidad financiera, permitiendo a los accionistas generar valor a su inversión, ya que por cada dólar de activos se recuperan 20 centavos en utilidades para los accionistas.

Tabla 23: Índices financieros

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	INDUSTRIA
<b>LIQUIDEZ</b>						
Razón corriente	2,38	27,97	54,86	81,82	101,84	1,29
<b>ENDEUDAMIENTO</b>						
Razón deuda / capital	53,36%	30,71%	15,56%	6,39%	0,86%	53%
<b>ACTIVIDAD</b>						
Rotación activos fijos	1,0	2,4	3,4	4,9	7,9	1,09
<b>RENTABILIDAD</b>						
Rentabilidad sobre activos	-28,49%	17,14%	20,34%	20,88%	20,42%	14,85%
Rentabilidad sobre patrimonio	-43,69%	22,41%	23,50%	22,22%	20,59%	13,14%

Las recomendaciones de mejora para los índices se enfocan en continuar con las políticas financieras establecidas para la acumulación de utilidades y manejo de inventarios, de esta manera se obtiene eficiencia en la operación de la empresa, que se traduce en rentabilidad para los accionistas.

## 8 CONCLUSIONES GENERALES

De acuerdo a la investigación realizada, la industria odontológica en el Ecuador se encuentra en crecimiento, especialmente en Pichincha. Según se muestra en la matriz EFE, se puede notar que existe un aprovechamiento de las oportunidades, sin embargo, existen amenazas que aun afectan a este sector.

Se considera que la principal desventaja es la alta concentración de competidores existentes en el norte de la ciudad de Quito, ya que existen 34 empresas privadas dedicadas a brindar este servicio, 154 entidades públicas que ofrecen asistencia odontológica gratuita y 3 clínicas que ya poseen el mecanismo CAD CAM, no obstante, se presenta una oportunidad de negocio debido a que los establecimientos privados pueden ofertar diversidad de servicios que las entidades públicas tiene como limitante, además para sobresalir entre las consultas privadas, se propone la introducción de la tecnología CAD CAM a precios más bajos de la competencia directa que ya usa este método. Esto es posible ya que, la importación de cubos cerec de circonio de Estados Unidos bajo la subpartida 8109.90.00.00, permite reducir costos.

Por otra parte, también se logró identificar que el mercado en esta industria es bastante amplio ya que las personas de 18 años en adelante pueden realizarse tratamientos estéticos dentales, a pesar de esto, la investigación sugiere que, el mercado ideal para este tipo de negocio son personas que comprenden las edades de 30 a 49 años y que se encuentren en una clase social media hasta alta debido a los precios de estos servicios. Lo cual es una ventaja ya que según la ENIGHUR las personas de clase media a alta son quienes destinan mayor porcentaje de su gasto en esta clase de tratamientos, por lo que también es un beneficio para el sector privado demostrando que existe una gran cantidad de mercado objetivo que está dispuesto a pagar por el servicio que se quiere ofrecer.

Adicionalmente, se considera que la máquina CAD CAM va a generar grandes beneficios a la empresa por su alta capacidad de atención, precisión y rapidez. Tomando en cuenta las opiniones de los posibles consumidores, el tiempo que

tarda en mostrar los resultados, es el factor clave de este método y es la mejor forma de explotar este servicio ya que podría permitir alcanzar un nuevo mercado, diferente al mercado meta establecido, brindando la oportunidad de atender a personas extranjeras.

Por otro lado, según los datos mostrados en el análisis financiero, el proyecto posee una VAN positiva, la TIR tanto del proyecto como la del inversionista son mayores al WACC y al CAPM y a partir del año 5 ya se obtienen ganancias para los inversionistas, obteniendo un margen de utilidad de 30,12%, por lo que se puede decir que el proyecto es rentable. Sin embargo, el análisis financiero se ha fijado en un escenario poco optimista, por lo que se considera que se puede incrementar el nivel de atenciones, a través de las campañas publicitarias y redes sociales, permitiendo que la empresa obtenga mayor ganancia.

Según se identificó en la comparación de la competencia, la publicidad realizada ayuda a acaparar mayor parte del mercado, es por eso que Odonto Sonrisa debe aplicar las promociones planteadas en el marketing mix, con la finalidad de darse a conocer a su público objetivo. Además, las campañas de concientización y publicitarias en medios masivos ayudarán a generar interés en el mercado, juntamente con la impulsación de la empresa en redes sociales.

Finalmente, se logrará acaparar a los clientes a través de los precios menores a la competencia ofertando un servicio de alta calidad como lo es las piezas dentales realizadas con máquina CAD CAM, que cumplen con los deseos del cliente y soluciona los problemas que adquieren al visitar a otro profesional. Pues, la importación de los cubos de circonio desde Estados Unidos provoca que los costos sean al menos el 50% inferiores al de la competencia, lo que permite a la empresa mejorar los precios para ser la elección del consumidor.

Considerando el éxito de las empresas competidoras, se puede decir que la publicidad visual es la mejor manera de llegar a los consumidores, ya que con un ejemplo del alcance de esta nueva tecnología puede incitar a los nuevos consumidores a realizarse tratamientos CAD CAM.



## REFERENCIAS

- 8 Posibles Consumidores. (19 de Junio de 2018). Focus group. (M. Haro, Entrevistador)
- American Dental Association. (2015). *Health Policy Institute*. Obtenido de <https://www.ada.org/~/media/ADA/Science%20and%20Research/HPI/OralHealthWell-Being-StateFacts/US-Oral-Health-Well-Being.pdf?la=en>
- Andes. (26 de Enero de 2017). *Ecuador ha invertido 60.698 millones de dólares en Desarrollo Social en la última década*. Obtenido de Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica: <https://www.andes.info.ec/es/noticias/sociedad/1/54866/ecuador-invertido-60698-millones-dolares-desarrollo-social-ultima-decada>
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución del Ecuador*. Obtenido de [http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion\\_de\\_bolsillo.pdf](http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf)
- Asamblea Nacional del Ecuador. (10 de Octubre de 2011). *Registro Oficial 555 de 13-oct-2011: Ley Organica de Regulación y Control del Poder de Mercado*. Obtenido de Organization of American States: [http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_org7.pdf](http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_org7.pdf)
- Banco del Pichincha. (2018). *Tarifario Banco Pichincha*. Obtenido de <https://www.pichincha.com/portal/Portals/0/Transparencia/Tasas%20de%20Interes%20y%20tarifas.pdf?ver=2018-05-20-154148-577>
- Banco Mundial. (2018). *Desempleo, total (% de la población activa total) (estimación modelado OIT)Ecuador*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/SL.UEM.TOTL.ZS?end=2017&locations=EC&start=2000>

- Batey, M. (2013). *El Significado de la Marca*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- BCE. (marzo de 2018). *Inflación*. Obtenido de [https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)
- BCE. (2018). *Riesgo País*. Obtenido de [https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riesgo\\_pais](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais)
- BCE. (2018). *Tasas de interes*. Obtenido de [https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=pasiva](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=pasiva)
- Betas by Sector US. (enero de 2018). *Beta*. Obtenido de [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)
- COMEX. (2017). *Arancel del Ecuador*. Obtenido de Aduana del Ecuador: <https://www.aduana.gob.ec/wp-content/uploads/2017/08/Resoluci%C3%B3n-No.-020-2017.pdf>
- Congreso Nacional . (2005). *Codigo Laboral*. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf>
- Congreso Nacional del Ecuador & La Comisión de Legislación y Codificación. (20 de mayo de 2014). *Ley de Compañías*. Obtenido de Superintendencia de Compañías: <http://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/77091929-52ad-4c36-9b16-64c2d8dc1318/LEY+DE+COMPA%C3%91IAS+act.+Mayo+20+2014.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=77091929-52ad-4c36-9b16-64c2d8dc1318>
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: PEARSON EDUCACIÓN.

- Dirección Nacional Jurídica. (2004). *Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno*. Obtenido de Art. 37:  
<http://www.sri.gob.ec/BibliotecaPortlet/descargar/dc86c31e-4178-4d57-9217-117fde7457c9/Ley+de+Regimen+Tributario+Interno-+Ultima+Modificaci%F3n+21+de+agosto+2018.pdf>
- Ecuapass. (2018). *Administración de nomenclatura y características de mercancías*. Obtenido de Aduana del Ecuador:  
[http://ecuapass.aduana.gob.ec/ipt\\_server/ipt\\_flex/ipt\\_arancel.jsp](http://ecuapass.aduana.gob.ec/ipt_server/ipt_flex/ipt_arancel.jsp)
- El Comercio. (12 de Enero de 2014). *Técnicas en 3D para la medicina dental*. Obtenido de Sección Tecnología - Salud:  
<http://www.elcomercio.com/tendencias/tecnologia/tecnicas-3d-medicina-dental.html>
- El Comercio. (15 de Junio de 2014). *Un hogar gasta USD 50 en promedio en salud al mes*. Obtenido de Sección Salud:  
<http://www.elcomercio.com/tendencias/salud-gasto-familias-ecuador-quito.html>
- Enríquez, C. (05 de 01 de 2018). *Revista Líderes*. Obtenido de Ecuador utiliza el SGP de EE.UU. desde hace más de cuatro décadas:  
<https://www.revistalideres.ec/lideres/ecuador-informe-eeuu-preferencias-aranceles.html>
- Estudi Dental Barcelona. (21 de Marzo de 2018). *Uso de la ecnología digital CAD-CAM en la odontología*. Obtenido de  
<https://estudidentalbarcelona.com/usos-de-la-tecnologia-digital-cad-cam-en-la-odontologia/>
- Fondo Monetario Internacional. (2018). *Perspectivas de la economía mundial*. Obtenido de Informe completo:  
<https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2017/09/19/world-economic-outlook-october-2017>

- Gómez, A. (07 de Junio de 2018). Industria odontológica y técnica CAD CAM. (M. Haro, Entrevistador)
- INEC. (2010). *Fascículo provincial Pichincha*. Obtenido de Ecuador en cifras: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manualateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>
- INEC. (2010). *Proyecciones Poblacionales*. Obtenido de Ecuador en cifras: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>
- INEC. (2010). *Resultados del Censo 2010*. Obtenido de Ecuador en cifras: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/resultados/>
- INEC. (2011). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Encuesta\\_Estratificacion\\_Nivel\\_Socioeconomico/111220\\_NSE\\_Presentacion.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf)
- INEC. (junio de 2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Obtenido de Ecuador en Cifras: <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- INEC. (2012). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los hogares urbanos y rurales*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Encuesta\\_Nac\\_Ingresos\\_Gastos\\_Hogares\\_Urb\\_Rur\\_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/Metologia\\_ENIGHUR\\_2011-2012\\_rev.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Nac_Ingresos_Gastos_Hogares_Urb_Rur_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/Metologia_ENIGHUR_2011-2012_rev.pdf)
- INEC. (Marzo de 2018). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo*. Obtenido de Ecuador en cifras: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2018/Marzo-2018/032018\\_Presentacion\\_M\\_Laboral.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2018/Marzo-2018/032018_Presentacion_M_Laboral.pdf)
- International Trade Centre. (2016). *Lista de exportadores para el producto 902129*. Obtenido de Trade Map:

[https://www.trademap.org/Country\\_SelProduct.aspx?nvpm=3||||902129||6|1|1|2|1||2|1|1](https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3||||902129||6|1|1|2|1||2|1|1)

Investing. (2018). *Rentabilidad Bono de Estados Unidos 10 años*. Obtenido de <https://es.investing.com/rates-bonds/u.s.-10-year-bond-yield>

ITC. (s/f). *Trade Map*. Obtenido de Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Estados Unidos de América 902129:  
[https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx?nvpm=3|842||||902129||6|1|1|2|2|1|2|1|1](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|842||||902129||6|1|1|2|2|1|2|1|1)

Mac Map. (2017). *Requisitos aplicados a 902129*. Obtenido de International Trade Centre:  
<https://www.macmap.org/QuickSearch/FindNtm/FindNTMResults.aspx?importer=218&exporter=842&product=902129&rtype=l>

McLaren, E. (mayo de 2011). *CAD/CAM Dental Technology: A Perspective on Its Evolution and Status*. Obtenido de <https://www.aegisdentalnetwork.com/cced/2011/05/cad-cam-dental-technology-a-perspective-on-its-evolution-and-status>

Ministerio de Comercio Exterior. (2018). *Estados Unidos aprobó renovación del SGP*. Obtenido de <https://www.comercioexterior.gob.ec/estados-unidos-aprobo-renovacion-del-sgp/>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2017). *El Gobierno Nacional prioriza educación, salud y reactivación económica*. Obtenido de <https://www.finanzas.gob.ec/el-gobierno-nacional-prioriza-educacion-salud-y-reactivacion-economica/>

Ministerio de Salud Pública. (2009). *Normas y procedimientos de atención en salud bucal primer nivel*. Obtenido de <https://aplicaciones.msp.gob.ec/salud/archivosdigitales/documentosDirecciones/dnn/archivos/NORMAS%20Y%20PROCEDIMIENTOS%20DE%2>

0ATENCI%C3%93N%20EN%20SALUD%20BUCAL%20%20I%20%20N  
IVEL.pdf

Ministerio de Salud Pública. (2017). *Rendición de Cuentas 2017*. Obtenido de [http://instituciones.msp.gob.ec/images/Documentos/Rendicion\\_de\\_cuentas\\_2018/Rendicion\\_Cuentas\\_2017.pdf](http://instituciones.msp.gob.ec/images/Documentos/Rendicion_de_cuentas_2018/Rendicion_Cuentas_2017.pdf)

Ministerio de Salud Pública. (2018). *Geo Salud*. Obtenido de <https://geosalud.msp.gob.ec/geovisualizador/>

Ministerios de Salud Pública y del Ambiente. (20 de Noviembre de 2014). *Acuerdo Ministerias 5186: Reglamento Intermisterial de Gestión de Desechos Sanitarios*. Obtenido de Control Sanitario: [http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/12/ACUERDO\\_MINISTERIAL\\_5186\\_REGLAMENTO\\_INTERMINISTERIAL\\_GESTI%C3%93N\\_DESECHOS\\_SANITARIOS.pdf](http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/12/ACUERDO_MINISTERIAL_5186_REGLAMENTO_INTERMINISTERIAL_GESTI%C3%93N_DESECHOS_SANITARIOS.pdf)

MSP. (2012). *Requisitos para establecimientos nuevos*. Obtenido de Ministerio de Salud Pública: [http://instituciones.msp.gob.ec/dps/pichincha/images/stories/requisitos\\_nuevos\\_2012\\_revisado1\\_final1.pdf](http://instituciones.msp.gob.ec/dps/pichincha/images/stories/requisitos_nuevos_2012_revisado1_final1.pdf)

Quito Informa. (04 de diciembre de 2017). *La Unidad Metropolitana de Salud Norte vía telefónica agenda citas para el siguiente día*. Obtenido de <http://www.quitoinforma.gob.ec/2017/12/04/la-unidad-metropolitana-de-salud-norte-via-telefonica-agenda-citas-medicas-para-el-siguiente-dia/>

Redación Médica. (13 de Noviembre de 2017). *Gobierno invertirá 4.1 millones en Salud en 2018*. Obtenido de <https://www.redaccionmedica.ec/secciones/salud-publica/gobierno-priorizar-salud-y-educaci-n-en-proforma-presupuestaria-91244>

Santander. (2018). *Estados Unidos: Exportación de productos*. Obtenido de Trade Portal: <https://es.portal.santandertrade.com/gestionar-embarques/estados-unidos/exportacion-de-productos>

SENAE. (2018). *Ecuapass*. Obtenido de Consulta de aranceles: [http://ecuapass.aduana.gob.ec/ipt\\_server/ipt\\_flex/ipt\\_arancel.jsp](http://ecuapass.aduana.gob.ec/ipt_server/ipt_flex/ipt_arancel.jsp)

SRI. (2018). *Saiku Next Generation Open Source Analytics*. Obtenido de <https://declaraciones.sri.gob.ec/saiku-ui/>

Superintendencia de Compañías. (2016). *Indicadores sector empresa*. Obtenido de [http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Indicadores%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Indicadores%20Sector%20Empresa%27%5d&ui.name=In](http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Indicadores%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Indicadores%20Sector%20Empresa%27%5d&ui.name=In)

Trade Map. (2017). *ITC*. Obtenido de Comercio bilateral entre Estados Unidos de América y Ecuador 902129: [https://www.trademap.org/Bilateral\\_10D\\_TS.aspx?nvpm=3|842||218||902129|||8|1|1|2|2|1|1|1|1](https://www.trademap.org/Bilateral_10D_TS.aspx?nvpm=3|842||218||902129|||8|1|1|2|2|1|1|1|1)

Trade Map. (2017). *ITC*. Obtenido de Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Ecuador 902129: [https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx?nvpm=3|218|||902129|||6|1|1|1|2|1|2|1|1](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|218|||902129|||6|1|1|1|2|1|2|1|1)

Trade Map. (2017). *ITC*. Obtenido de Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Ecuador en 2017: [https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|218|||TOTAL|||2|1|1|1|1|1|2|1|1](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|218|||TOTAL|||2|1|1|1|1|1|2|1|1)

U.S. Department of State. (01 de 08 de 2018). *U.S. Relations With Ecuador*. Obtenido de <https://www.state.gov/r/pa/ei/bgn/35761.htm>

UDICIS. (s.f.). *Cursos de capacitación para odontólogos*. Obtenido de <https://udicis.com/cursos-de-capacitacion/>

United States Department of Labor. (09 de octubre de 2018). *Bureau of Labor Statistics*. Obtenido de <https://data.bls.gov/pdq/SurveyOutputServlet>

United States Environmental Protection Agency. (29 de enero de 2018). *Federal Facilities and Other Environmental Laws and International Environmental Requirements*. Obtenido de <https://www.epa.gov/enforcement/federal-facilities-and-other-environmental-laws-and-international-environmental>

Varela, A. (21 de Abril de 2018). Odontologa . (M. Haro, Entrevistador)

Vargas, G. (12 de junio de 2018). Jefa de Importaciones en ProdontoMed. (M. Haro, Entrevistador)

Yahoo Finance. (2018). *Down Jones Industrial Average*. Obtenido de <https://finance.yahoo.com/quote/%5EDJI?p=^DJI>



## **ANEXOS**

Anexo 1: Requisitos de funcionamiento

Requisitos para el Funcionamiento de un Consultorio Dental	
1.	Solicitud para permiso de funcionamiento emitida por el ACESS.
2.	Planilla de inspección.
3.	Copia del RUC del establecimiento.
4.	Copia de cédula y certificado de votación del propietario o representante.
5.	Copias de títulos de los profesionales de la salud, registrados en el MSP y SENESCYT.
6.	Copia de certificados de salud ocupacional emitidos por los centros de salud del MSP de todo el personal
7.	Certificación de capacitación y calificación del manejo adecuado de los desechos.
8.	Permiso de bomberos
9.	Licencia metropolitana única de funcionamiento.

Tomado de: Ministerio de Salud Pública (2012).

Anexo 2 Crecimiento de la industria

Ventas Locales al 12% de la industria Q862002							
Año Fiscal	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Total ingresos	\$5.438.332	\$ 6.468.733	\$7.651.347	\$ 8.326.145	\$ 9.404.342	\$9.033.818	\$ 9.586.741
Crecimiento Anual		18,95%	18,28%	8,82%	12,95%	-3,94%	6,12%

Tomado de: SRI - Saiku.

Anexo 3: Proyección poblacional del Ecuador 2010-2020

PROYECCIÓN DE LA POBLACIÓN ECUATORIANA, POR AÑOS CALENDARIO, SEGÚN CANTONES 2010-2020						
Nombre de canton	2015	2016	2017	2018	2019	2020
GUAYAQUIL	2.589.229	2.617.349	2.644.891	2.671.801	2.698.077	2.723.665
QUITO	2.551.721	2.597.989	2.644.145	2.690.150	2.735.987	2.781.641
POBLACION TOTAL	16.278.844	16.528.730	16.776.977	17.023.408	17.267.986	17.510.643

Adaptado de: INEC (2010). Proyecciones poblacionales.

Anexo 4: Clasificación de los desechos sanitarios

Art. N°	Tipo de desechos	Tipo de recipiente	Color de funda
9	Infeciosos	Recipiente rojo	Rojo
9	Comunes	Recipiente negro	Negro
20	Corto punzantes	Recipientes resistentes a perforaciones o impactos debidamente identificados y sellados con tapa.	
24	Farmaceuticos	Caja de carton resistente e identificada	

Adaptado de: Reglamento Interministerial de Gestión de Desechos Sanitarios – Acuerdo Ministerial 5186

Anexo 5: Matriz de Análisis de la Industria

Matriz de Análisis de la Industria									
		Baja= 1	Media Baja=2	Media=3	Media Alta=4	Alta=5			
Nivel de Amenaza		Alta	Media Alta	Media	Media Baja	Baja		Calificación	Promedio de calificación
<b>Amenaza de entrada de nuevos competidores</b>									
Barreras de entrada	Poco				2		Alto	2	<b>2,00</b>
Requerimiento de capital	Bajo				2		Alto	2	
<b>Amenaza de posibles productos sustitutos</b>									
Disponibilidad de sustitutos	Alto		4				Bajo	5	<b>3,50</b>
Precios relativos	Bajo			3			Alto	3	
<b>Rivalidad entre competidores existentes</b>									
Cantidad de competidores	Muchos	5					Pocos	5	<b>4,00</b>
Costos de cambio	Alto			3			Bajo	3	
<b>Poder de negociación de los clientes</b>									
Servicios sustitutos	Varios	5					Pocos	3	<b>3,50</b>
Influencia de la calidad	Bajo				2		Alto	2	
<b>Poder de negociación de los proveedores</b>									
Cantidad de proveedores	Pocos					1	Varios	1	<b>1,00</b>
Diferenciación de insumos	Bajo					1	Alto	1	

Anexo 6: Al ver esta fotografía ¿Qué es lo primero que noto?



Anexo 7: Tabla dinámica 1

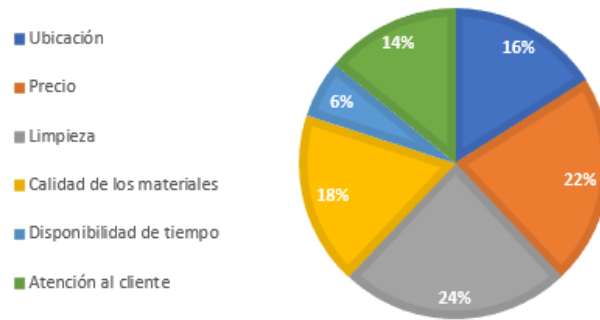
¿Con qué frecuencia acude al dentista?	Seleccione su rango de edad					
	Etiquetas de fila	20-29	30-39	40-49	50-59	Total general
1 vez al año		4,00%	14,00%	12,00%	6,00%	36,00%
2 veces al año		2,00%	22,00%	6,00%	4,00%	34,00%
3 o más veces al año		8,00%	0,00%	2,00%	0,00%	10,00%
menos de 1 vez al año		4,00%	10,00%	6,00%	0,00%	20,00%
<b>Total general</b>		<b>18,00%</b>	<b>46,00%</b>	<b>26,00%</b>	<b>10,00%</b>	<b>100,00%</b>

Anexo 8: Tabla dinámica 2

Seleccione una razón por la cual NO acude al dentista a menudo					
	El precio	Me da miedo ir al dentista	No he tenido tiempo	No ha sido necesario	Total general
1 vez al año	16,00%	0,00%	12,00%	4,00%	32,00%
2 veces al año	4,00%	0,00%	8,00%	12,00%	24,00%
3 o más veces al año	0,00%	0,00%	4,00%	0,00%	4,00%
Menos de una vez al año	4,00%	8,00%	8,00%	20,00%	40,00%
<b>Total general</b>	<b>24,00%</b>	<b>8,00%</b>	<b>32,00%</b>	<b>36,00%</b>	<b>100,00%</b>

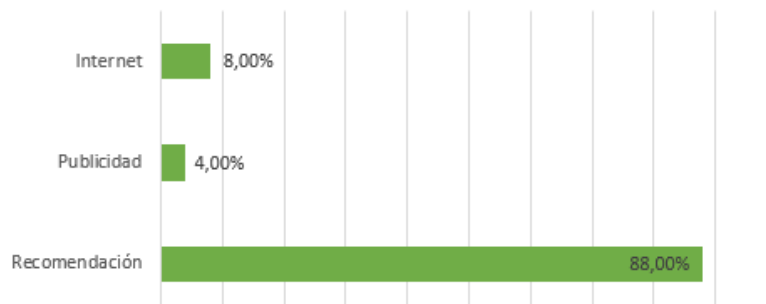
Anexo 9: Factor altamente importante al momento de escoger un establecimiento odontológico

**FACTORES ALTAMENTE IMPORTANTES AL MOMENTO DE ESCOGER UN ESTABLECIMIENTO ODONTÓLOGICO**

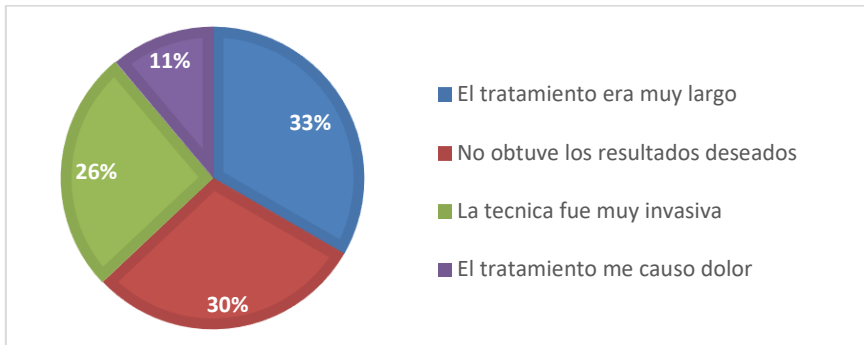


Anexo 10: ¿Cómo encontró usted a su dentista actual?

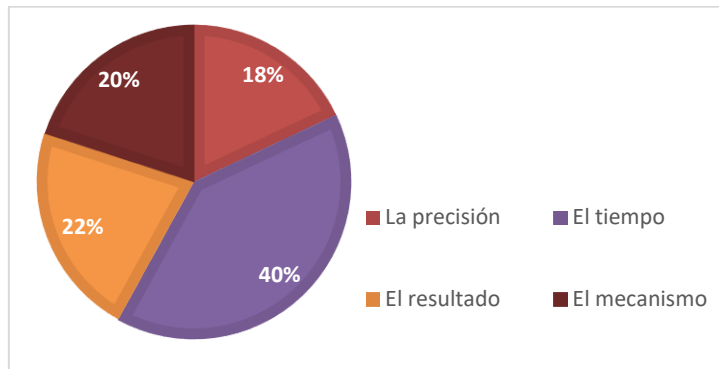
**¿Cómo encontró usted a su dentista actual?**



Anexo 11: Razones por las que NO estuvo conforme con su tratamiento tradicional



Anexo 12: ¿Qué es lo que más le llamo la atención de la tecnología CAD CAM?



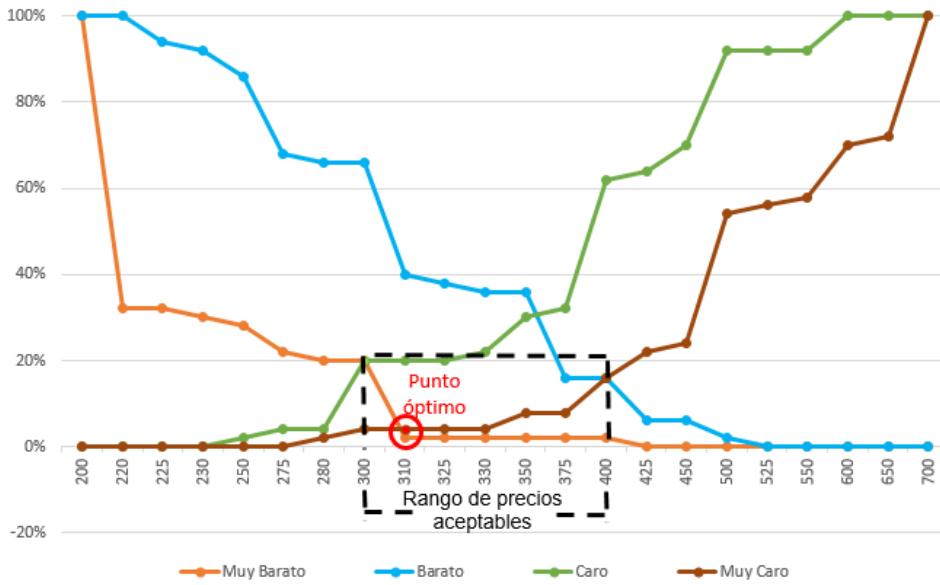
Anexo 13: Tabla dinámica 3

¿Estaría dispuesto a realizarse un tratamiento con la técnica CAD CAM?	¿Estaría dispuesto a pagar un precio más alto por un tratamiento con técnica CAD CAM?		
	Si	No	Total general
Si	68,00%	26,00%	94,00%
No	0,00%	6,00%	6,00%
<b>Total general</b>	<b>68,00%</b>	<b>32,00%</b>	<b>100,00%</b>

Anexo 14: Tabla dinámica 4

¿Estaría dispuesto a pagar un precio más alto por un tratamiento con técnica CAD CAM?	¿Estaría dispuesto a pagar un precio más alto por un tratamiento con técnica CAD CAM?						
	-\$388	\$389-\$800	\$801-\$1000	\$1001-\$1500	\$1501-\$2000	+\$2000	Total general
Si	0,00%	8,00%	10,00%	24,00%	14,00%	12,00%	68,00%
No	8,00%	12,00%	6,00%	2,00%	4,00%	0,00%	32,00%
<b>Total general</b>	<b>8,00%</b>	<b>20,00%</b>	<b>16,00%</b>	<b>26,00%</b>	<b>18,00%</b>	<b>12,00%</b>	<b>100,00%</b>

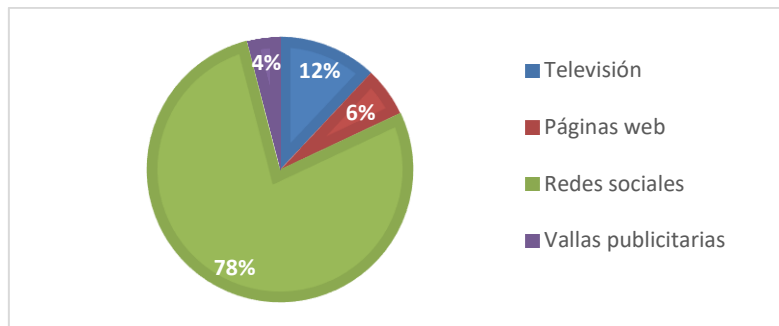
Anexo 15: Van Westendorp



Anexo 16: Tabla dinámica 5


¿En qué sector de la ciudad de Quito le gustaría que se ubique esta estética dental?				
	Trabajo	Casa	Sector ideal	Total general
Norte	10,00%	40,00%	12,00%	62,00%
Centro Norte	6,00%	6,00%	6,00%	18,00%
Centro	0,00%	0,00%	6,00%	6,00%
Cumbaya	0,00%	8,00%	2,00%	10,00%
Valle de los Chillos	0,00%	4,00%	0,00%	4,00%
<b>Total general</b>	<b>16,00%</b>	<b>58,00%</b>	<b>26,00%</b>	<b>100,00%</b>

Anexo 17: ¿Por qué medio de comunicación le gustaría enterarse de este negocio?




Anexo 18: Proforma US Dental Depot - cubos cerc de circonio



Welcome MELANIE HARO! My account | Order history | Logout | 

CONTACT: +1 954 874 6325 | 1380W McNab Rd, Fort Lauderdale, FL 33309, USA

 USA

 ARGENTINA

 BRASIL

 COLOMBIA

 MEXICO

---



COLOMBIA: +57 1 344 1762 | MEXICO City: +52 554 169 6850 | PERU: +51 1 640 9333 | VENEZUELA Caracas: +58 21 2771 0716 | USA: +1 954 874 6325 | ARG

---

### Checkout

---

**Selected Products**

	Products	Quantity	Unit Price	Total Price
	DIGITECH - 101980 - <b>Cerec Blocks HS 40x19x15mm</b>	120	US\$ 10.30	US\$ 1236.00
	DIGITECH - 101978 - <b>Cerec Blocks HS 20x19x15mm</b>	160	US\$ 6.50	US\$ 1040.00
<b>Shipping Cost</b>				<b>US\$ 167.57</b>
<b>Shipping Insurance</b>				<b>US\$ 20.77</b>
<b>Bank transfer fee</b>				<b>US\$ 25.00</b>
<b>TOTAL</b>				<b>US\$ 2489.34</b>

---

### Shipping

---

**Total order shipping weight: 13.280 kgs / 13.280 kg** (this value must be confirmed)

Anexo 19: Proforma Pacustoms - Agente de aduana



Señorita:  
**Melany Haro**  
 Detallamos la cotización aproximada de acuerdo a su requerimiento.

**Tipo de Cotización:**  
**Origen:** TABABELA  
**Destino:** QUITO, ECUADOR  
**Descripción:** Productos Dentales  
**Fecha Cotización:** 25/10/2018  
**Observaciones:**

HONORARIOS AGENTE DE ADUANAS REGIMEN 10 IMPORTACION A CONSUMO	USD	193,00
FLETE INTERNO TABABELA - QUITO SHYRIS Y RIO COCA	USD	30,00
TOTAL ADUANA + FLETE INTERNO	USD	223,00
<b>TOTAL APROX. NACIONALIZACION Y FLETE INTERNO INCLUIDO IVA</b>	<b>USD</b>	<b>246,16</b>

**NOTA:**  
 \* Servicio no incluyen tasas, impuestos, multas, bodegajes, aforos en origen o en destino.  
 \* La cotización se realizó en base a la información de peso y volumen proporcionada por el cliente.  
 \* El costo final de la cotización se facturará en base al peso real y el espacio volumétrico.

Ana Karina Ponce  
**Internacional Trade Adviser**  
[aponce@pacustoms.com.ec](mailto:aponce@pacustoms.com.ec)  
 Celular: 0960049470



Anexo 20: Crecimiento promedio de la industria Q862002

Años	Ingresos sector	% anual
2011	105.483.818	
2012	120.003.074	13,76%
2013	141.588.155	17,99%
2014	171.719.997	21,28%
2015	185.942.999	8,28%
2016	185.542.058	-0,22%
2017	186.354.224	0,44%
<b>Promedio</b>		<b>10,26%</b>

Anexo 21: Supuestos de cálculo de la tasa de descuento

Supuestos	Datos	Fuente
Tasa libre de riesgo	2,92%	(Investing, 2018)
Rendimiento del Mercado	9,78%	(Yahoo Finance, 2018)
Beta	0,90	(Betas by Sector US, 2018)
Beta Apalancada	0,85	Calculo en base a la estructura financiamiento proyecto
Riesgo País	7,10%	(BCE, 2018)
Tasa de Impuestos	22,00%	(Dirección Nacional Juridica, 2004)
Participación Trabajadores	15,00%	(Congreso Nacional , 2005)
Escudo Fiscal	33,70%	Calculo en base a la estructura financiamiento proyecto
Razón Deuda/Capital	43%	Calculo en base a la estructura financiamiento proyecto
Costo Deuda Actual	11,23%	(Banco del Pichincha, 2018)



