



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UN SERVICIO
ODONTOLÓGICO A DOMICILIO EN LA CIUDAD DE QUITO CON
MEJORES PRÁCTICAS INTERNACIONALES DE ESTADOS UNIDOS,
INDIA, COLOMBIA Y ARGENTINA.

AUTOR

Michael Stefan Terán Pico

AÑO

2019



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UN SERVICIO ODONTOLÓGICO A
DOMICILIO EN LA CIUDAD DE QUITO CON MEJORES PRÁCTICAS
INTERNACIONALES DE ESTADOS UNIDOS, INDIA, COLOMBIA Y ARGENTINA.

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

Profesor Guía

Luis Pavón

Autor

Michael Stefan Terán Pico

Año

2019

DECLARACION DEL PROFESOR GUIA

“Declaro haber dirigido el trabajo, plan de negocio para la creación de un servicio odontológico a domicilio en la ciudad de Quito con mejores prácticas internacionales de Estados Unidos, India, Colombia y Argentina, a través de reuniones periódicas con el estudiante (Michael Stefan Terán Pico), en el semestre (2019-1) orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando un cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los trabajos de titulación.”

Luis Eduardo Pavón

C.I. 1709740896

DECLARACION DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, plan de negocio para la creación de un servicio odontológico a domicilio en la ciudad de Quito con mejores prácticas internacionales de Estados Unidos, India, Colombia y Argentina, del (Michael Stefan Terán Pico), en el semestre (novenio), dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Econ. María Belén Loor Iturralde
C.I. 1713673042

DECLARACION DE AUTORIA 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.

Michael Stefan Terán Pico

C.I. 1716743222

AGRADECIMIENTOS

“Agradezco a mi madre, a mi hermano, a mi tía abuela, a mi padre, a mi padrino, a mis primos, a mis tíos y mis tías y a todos mis amigos que son como hermanos que con su apoyo y su guía me han ayudado a llegar a este punto. De igual manera, agradezco a mi amada ángel que me devolvió, me salvó la vida y me dio un para siempre cuando mis días estuvieron contados. Entre todas mis caídas y levantadas de este año, tu fuiste mi mayor logro y regalo. Te convertiste en la luz de mi vivir en mi baile con el diablo. Agradezco a todos porque ahora soy feliz y no recuerdo haberlo sido antes. Por ese motivo, este trabajo de titulación va a dedicado hacia ustedes que se han convertido en una extensión de mi corazón y mi ser. Los amo incondicionalmente.

DEDICATORIA

“Tú que me diste tu vida, tu amor y espacio. Tu que peleaste con uñas y dientes. Te dedico mi ser y mis victorias. Mi guerrera invencible, mi luchadora incansable. Para ti mi querida madre.”

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo es estudiar la viabilidad de la creación de un servicio odontológico a domicilio en la ciudad de Quito. Este servicio ya existe en Colombia, Argentina, India y Estados Unidos. El servicio consiste en ofrecer una atención dental en una unidad móvil aplicando las prácticas de las empresas ya existentes.

En el nuevo código de salud, el ministerio implemento la unidad móvil como otro centro para atención dental. Además, la industria odontológica ha tenido un fuerte crecimiento en la última década. Sin embargo, la industria está entrando en una etapa de madurez la cual requiere de innovación.

Para realizar el estudio de viabilidad, se realizó una entrevista a dos odontólogos expertos que poseen consultorios dentales, a dos posibles clientes y se realizó una encuesta de 22 preguntas a 100 personas en la ciudad de Quito, de las cuales 64 fueron respondidas. De la encuesta se logró obtener atributos, horarios, servicios y precios que los clientes desearían tener por el servicio dental. El 83.9% de los encuestados indicaron que si contratarían el servicio. Se logró determinar que el mercado objetivo es de 29 836 personas.

Se decidió utilizar una estrategia general de marketing de diferenciación, por el alto grado de innovación que ofrece el servicio y además se decidió utilizar una estrategia de penetración de mercado para lograr captar una mayor cantidad de clientes.

Se determinó utilizar el sistema de operación de las empresas internacionales, las cuales consisten en realizar una reservación de cita previa indicando la fecha, hora y ubicación que se desea atender.

El proyecto requiere de una inversión inicial de \$11103,18. Se realizó una proyección mensual y anual hasta 5 años de los estados financieros y debido a él VAN del proyecto y del inversionista salieron positivos, por ende, el proyecto es rentable.

ABSTRACT

The objective of the present study is to analyze the viability of the creation of a home dentistry service in the city of Quito. This service already exists in Colombia, Argentina, India and the United States. The service consists in offering dentistry services in a mobile unit applying the current practices of already existing businesses.

In the present health code in Ecuador, the ministry has included mobile units as centers where dental practices can be exercised. Furthermore, the dentistry industry has had a strong growth over the past decade. However, the industry has entered a stage of maturity where innovation is required.

To perform this study, an interview was conducted to two expert dentists whom possess dental consulting rooms, two possible clients and a survey of 22 questions to 100 people in the city of Quito, where 64 were answered. The survey helped obtain results of attributes, hours, services and prices that clients would like to have for the homedental service. 83.9% of the surveyed people said that they would hire this service. This assisted in determining the objective market of 29 386 people.

It was determined that differentiation was the proper general marketing strategy to be utilized for this project because of the elevated amount of innovation that the service offers and also, it was determined that in order to properly enter the market, the strategy of market penetration was necessary in order to attract a larger number of clients.

In this study, the same system of operation of the already existing businesses was implemented. These include, making a prior reservation indicating the date, hour and location where the client wishes to receive the service.

The project required an initial investment of \$11103, 18. A monthly and annual projection of up to 5 years of the financial statement was performed and because of the fact that the current net value of the project and of the investor was positive, thus the project is profitable.

INDICE

1.INTRODUCCION.....	1
1.1. Justificación del trabajo.....	1
1.1.1. Objetivo general del trabajo.....	1
1.1.2. Objetivos específicos del trabajo.....	2
2. ANALISIS ENTORNO.....	2
2.1. Análisis del entorno externo.....	2
2.1.1. Entorno Externo.....	2
2.1.2. Análisis de la Industria.....	8
2.1.3. Análisis de las mejores prácticas internacionales.....	12
2.1.4. Matriz EFE.....	12
3. ANALISIS DEL CLIENTE.....	13
3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa.....	13
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	23
4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.....	23
5. PLAN DE MARKETING.....	25
5.1. Estrategia general de marketing.....	25
5.1.1. Mercado objetivo.....	25
5.1.2. Propuesta de valor.....	26
5.2. Mezcla de marketing.....	26
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	32
6.1. Misión, visión y objetivos de la organización.....	32
6.2. Plan de Operaciones.....	33
6.3. Estructura Organizacional.....	35

7. EVALUACIÓN FINANCIERA.....	37
7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos.....	38
7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	39
7.3. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	40
7.4. Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración.....	42
7.5. Índices financieros.....	43
8. CONCLUSIONES GENERALES.....	44
9. ANEXOS.....	48

1. INTRODUCCION

1.1. JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

La industria odontológica en la ciudad de Quito ha existido desde hace más de 20 años. Al pasar los años, la industria ha sufrido varios cambios tecnológicos y reglamentarios que han dado un giro total a la industria.

Hoy en día, la industria odontológica se encuentra en una etapa de crecimiento significativo. La creación de varios consultorios odontológicos a través de la ciudad es evidente y la aparición de personales calificados para atender ha crecido en el mismo ritmo.

Sin embargo, se puede identificar claramente la falta de innovación en la industria. Además, se nota claramente la competencia y las estrategias que la mayor parte de consultorios odontológicos están utilizando es la de liderazgo en costos. Es decir, que la mayor parte de consultorios odontológicos han caído en una guerra de precios.

Del mismo modo, se ha identificado la creación de varios servicios a domicilio que en el pasado no lo eran como por ejemplo los servicios de alimentación, reparación de vehículos y lavandería. Del mismo modo, en la ciudad de Quito, se han creado servicios de odontología movibles (unidades móviles) para zonas periféricas administradas por el ministerio de salud. Sin embargo, estas unidades no tienen un servicio a domicilio.

Para analizar la viabilidad del negocio, es necesario tomar como ejemplo servicios de odontología a domicilio existentes en Estados Unidos, India, Colombia y Argentina. En estos países, el servicio odontológico a domicilio ya está captando mercado y es necesario estudiar la viabilidad de la aplicación de los mismos métodos de operación que ellos han utilizado en nuestro mercado local.

1.1.1. OBJETIVO GENERAL DEL TRABAJO

Analizar la viabilidad técnico financiero para la ejecución de un plan de negocio para la implementación de un servicio odontológico a domicilio en la ciudad de Quito.

1.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar el análisis del entorno externo de la industria odontológica en la ciudad de Quito.
- Realizar una investigación cualitativa y cuantitativa identificando las principales necesidades insatisfechas del segmento del mercado.
- Identificar la oportunidad de negocio profundizando en las oportunidades encontradas.
- Realizar un plan de marketing para el negocio haciendo enfoque en las 4p's.
- Estructurar el plan de operaciones y proponer una filosofía corporativa que vaya acorde a la estructura organizacional.
- Realizar la evaluación financiera e identificar la rentabilidad del negocio propuesto.

2. ANALISIS DEL ENTORNO

2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

2.1.1. ENTORNO EXTERNO

POLÍTICO

En el Ecuador, el Ministerio de Salud es el organismo regulador de servicios médicos y odontológicos. Para la creación una unidad móvil, esta entidad establece un sistema de licenciamiento y certificación de carácter obligatorio para el funcionamiento, con requerimientos mínimos sanitarios y esta se debe renovar cada dos años. A su vez, la certificación del Ministerio de Salud Pública es utilizada para identificar aquellos profesionales que cumplan con los estándares de entrenamiento y experiencia.

“El Ministerio de Salud Pública establece licenciamientos y certificaciones para 3 tipos de establecimientos: primer, segundo y tercer nivel. Dentro del primer nivel encontramos los siguientes establecimientos:

- Puesto de Salud
- Unidad Móvil
- Subcentro de Salud Urbano
- Subcentro de salud Rural
- Centro de Salud Tipo A (8 Horas)
- Centro de Salud Tipo A (8 Horas) Jefatura de Área
- Centro de Salud Tipo B (24 Horas)
- Centro de Salud Tipo B (24 Horas) Jefatura de Área

Los requerimientos necesarios para obtener la licencia y certificación por parte del ministerio de salud para la creación de una unidad móvil son: registro único de contribuyentes (RUC), cédula de ciudadanía del propietario o representante legal del establecimiento, documentos que acrediten la personería jurídica del establecimiento cuando corresponda, permiso otorgado por el cuerpo de bomberos o documento que lo remplace, categorización emitida por el Ministerio de Industrias y Productividad cuando corresponda, certificado de salud ocupacional del personal que labora en el establecimiento, comprobante de pago por derecho de permiso de funcionamiento y otros requisitos establecidos en reglamentos específicos. El ministerio de salud establece que todo establecimiento de salud debe constar de: lavamanos, inodoro y/o urinario, dispensador de jabón de pared provisto de jabón líquido, dispensador de antiséptico, dentro o fuera de las instalaciones sanitarias, equipos automáticos en funcionamiento o toallas desechables para secado de manos, dispensador provisto de papel higiénico, basurero con funda plástica, provisión permanente de agua, ya sea agua potable, tratada, entubada o conectada a la red pública, energía eléctrica, sistema de alcantarillado o desagües funcionales que permitan el flujo normal del agua hacia la alcantarilla o al colector principal, sin que exista acumulación de agua en pisos, inodoros y lavabos, sistema de eliminación de desechos conforme a la normativa ambiental aplicable.” (Código Orgánico de la Salud, 2017).

Debido a que las unidades móviles constan dentro de los establecimientos de salud de primer nivel del nuevo código de salud, esto representa una **oportunidad** ya que en el anterior código estas no constaban y no se podían utilizar.

ECONÓMICO

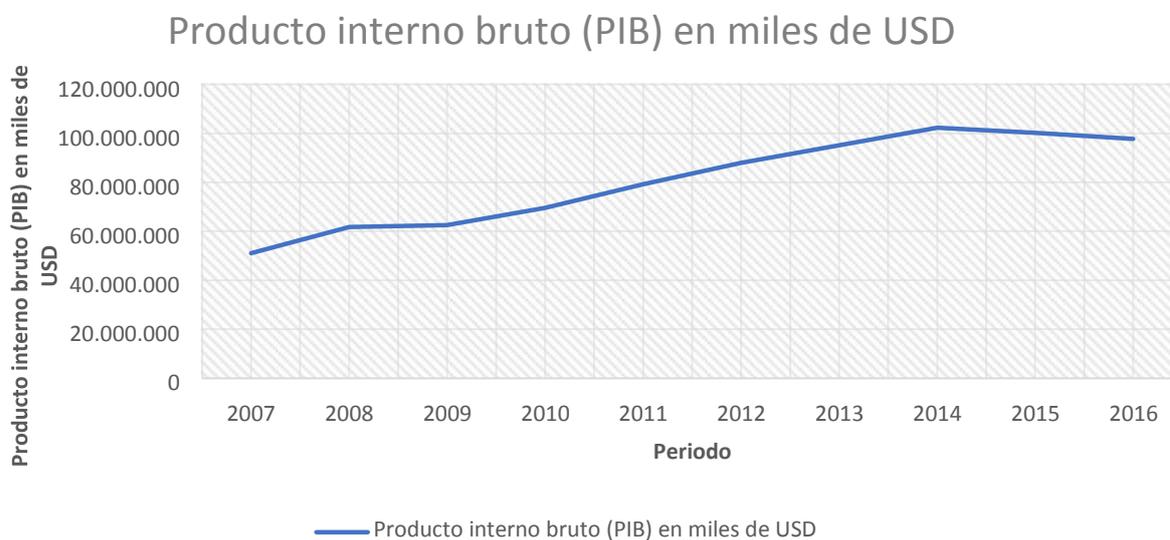


Figura No. N.1: Producto interno bruto del Ecuador

Adaptado de: Banco Central del Ecuador

En la Figura No.1 se observa el desarrollo de la producción nacional en el lapso de 2007 a 2016. En este periodo Ecuador presenta un crecimiento promedio de 6.73% con la subida más pronunciada en los años 2009 a 2014. El crecimiento del PIB en

los últimos 10 años representa una **oportunidad**. Según el Banco Central del Ecuador, la inflación nacional ha variado de 6.12% en el 2012 a 1.12% a finales del 2016. Esto representa una posible **oportunidad** ya que indica que los precios de insumos y por ende costos han sido reducidos.

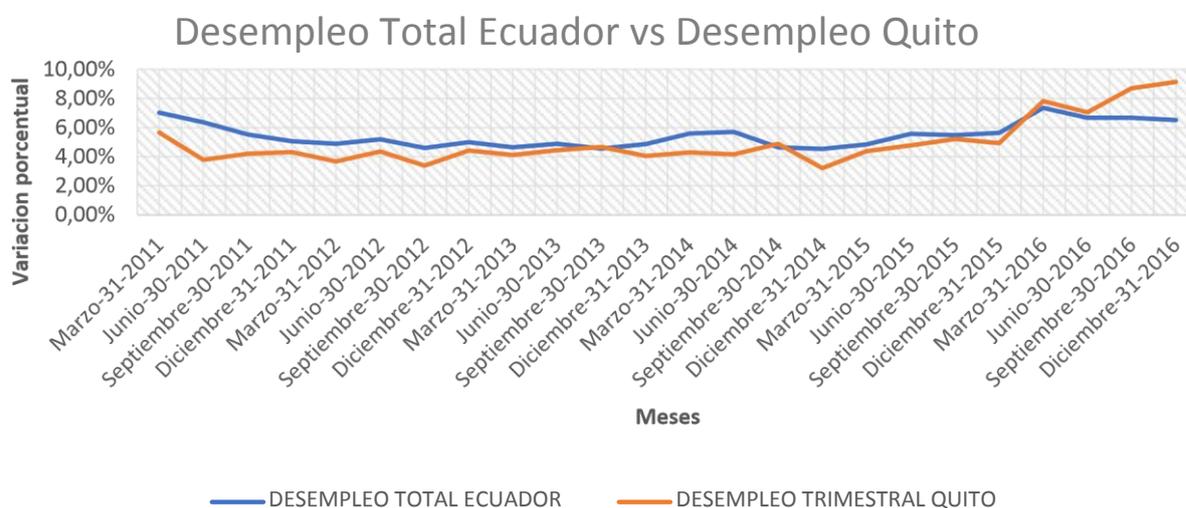


Figura No. N.2: Desempleo Total Ecuador vs Desempleo Quito (marzo 2011- diciembre 2016)

Adaptado de: Banco Central del Ecuador

Como se puede observar en la Figura No 2, el desempleo de la ciudad de Quito ha incrementado de 5.67% hasta 9.14%. Esto puede resultar en una **amenaza** ya que la ciudad presenta una mayor tasa de desempleo que la tasa de desempleo promedio del país y por ende menor mercado potencial. (Banco Central del Ecuador, 2017).

GASTO CONSUMO FINAL DE LOS HOGARES POR SERVICIOS SOCIALES Y DE SALUD PRIVADO PER CAPITA

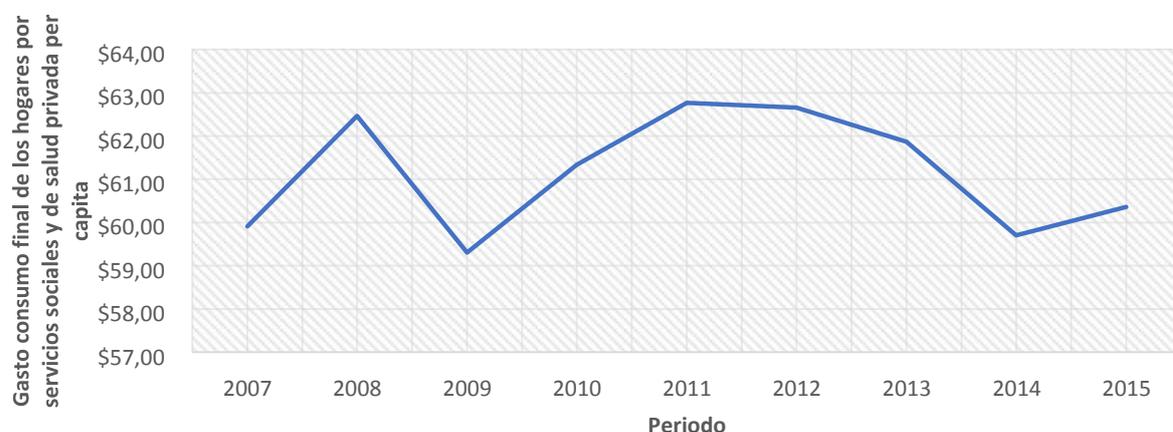


Figura No. N.3: Gasto consumo final de los hogares por servicios sociales y de salud privado per cápita

Adaptado de: Banco Central del Ecuador

En la Figura No.3 podemos observar el gasto consumo final de los hogares por servicios sociales y de salud privada per cápita desde el 2007 hasta el 2015. Como podemos observar, a pesar de que el gasto consumo de los hogares en servicios de salud total del país ha crecido constantemente en el periodo, el gasto consumo per cápita tuvo fuertes fluctuaciones en el periodo. Esto podría representar una **amenaza**. El promedio de gasto de consumo en servicios de salud privado es de \$61.15 en el periodo.

Tabla No. N.1: Declaraciones de la Industria en el cantón de Quito

CIU: Q862002						
AÑO FISCAL	CANTON	TOTAL DE ACTIVOS	TOTAL INGRESOS	TOTAL GASTOS	UTILIDAD DEL EJERCICIO	ROE
2006	QUITO	\$ 1,812,665.13	\$ 4,478,884.61	\$ -	\$134,249.88	0.2971
2007	QUITO	\$ 2,159,679.21	\$ 4,518,566.20	\$ -	\$167,545.55	0.30488
2008	QUITO	\$ 3,139,353.34	\$ 5,631,647.85	\$ 3,761,193.51	\$205,489.29	0.14098
2009	QUITO	\$ 3,766,358.60	\$ 6,709,120.60	\$ 5,111,584.94	\$131,691.07	0.07236
2010	QUITO	\$ 3,822,992.13	\$ 7,532,333.30	\$ 5,647,775.13	\$157,665.94	0.09778
2011	QUITO	\$ 5,149,370.41	\$ 7,471,401.76	\$ 6,472,267.77	\$135,892.20	0.17173
2012	QUITO	\$ 5,039,206.61	\$ 7,876,672.82	\$ 5,415,354.66	\$149,071.47	0.2476
2013	QUITO	\$ 5,564,949.64	\$ 9,560,600.83	\$ 6,921,526.28	\$440,483.31	-0.7372
2014	QUITO	\$ 4,829,488.34	\$ 9,632,969.08	\$ 7,123,001.24	\$434,112.78	0.48335
2015	QUITO	\$ 4,549,876.83	\$ 9,438,866.23	\$ 6,829,033.12	\$497,450.88	0.38294
2016	QUITO	\$ 4,569,943.76	\$ 9,890,337.78	\$ 7,543,129.24	\$352,734.40	0.40339
2017	QUITO	\$ 6,408,579.00	\$ 13,227,374.00	\$ 9,999,780.00	\$685,171.00	0.45265
TASA DE CRECIMIENTO		11.10%	9.44%	10.27%	14.55%	3.57%

Tomado de: Servicio de Rentas Internas del Ecuador

Como se puede observar en la Tabla No. 1, la industria de actividades odontológicas de carácter general en consultorios privados en el cantón de Quito ha crecido exponencialmente en los últimos once años. La tasa de crecimiento de ingresos en el periodo ha sido de 9.44%. Esto indica que la industria presenta una **oportunidad** por el crecimiento atractivo. La utilidad neta de la industria tuvo un crecimiento del 14.55% en el periodo lo cual representa una **oportunidad**. Sin embargo, como podemos

observar el ROE de la industria solamente ha tenido un crecimiento del 3.57%. Esto se debe principalmente por el crecimiento exponencial del 10.27% del total de gastos de la industria. Este bajo crecimiento del ROE y el alto crecimiento de gastos representan una **amenaza**. Sin embargo, el total de activos de la industria también representa una **oportunidad** ya que ha crecido 11.10% en el periodo. (Servicio de rentas internas del Ecuador, 2017). El leasing, o arriendo mercantil, es una operación financiera a corto y largo plazo, en virtud del cual una empresa o sociedad de leasing, propietaria de bienes, cede su uso a otra, que es el arrendatario, por un tiempo determinado y a un precio distribuido en cuotas periódicas. Al término del plazo convenido, el arrendatario tiene la opción de adquirir el bien por el valor residual estipulado. Es una forma de financiación de bienes muebles o inmuebles, que consiste en la cesión por parte del propietario de tales bienes de los derechos de uso, a otro agente, cobrando en contrapartida una tasa de arrendamiento y cediendo al usuario una opción de compra sobre los bienes referidos. (Derecho Ecuador, 2015)

SOCIAL

En la Tabla No. 2 podemos observar la distribución de la pirámide social por edades de Pichincha. Como podemos observar, entre las edades de 15 a 65 años (que es el rango de edad que se puede ofrecer tratamientos odontológicos) encontramos el 65.6% de la población.

Tabla No. N.2: Distribución Pirámide Social (Por edades)

Distribución Pirámide Social (Por edades)				
RANGO DE EDAD	2001	%	2010	%
De 95 y más años	3829	0.2%	1619	0.1%
De 90 a 94 años	6294	0.3%	4639	0.2%
De 85 a 89 años	11092	0.5%	10760	0.4%
De 80 a 84 años	17445	0.7%	20187	0.8%
De 75 a 79 años	25513	1.1%	27990	1.1%
De 70 a 74 años	35569	1.5%	40040	1.6%
De 65 a 69 años	43818	1.8%	57014	2.2%
De 60 a 64 años	54407	2.3%	72702	2.8%
De 55 a 59 años	66296	2.8%	94397	3.7%
De 50 a 54 años	92256	3.9%	114630	4.4%
De 45 a 49 años	247627	10.4%	142926	5.5%
De 40 a 44 años	110756	4.6%	154206	6.0%
De 35 a 39 años	141919	5.9%	180504	7.0%

De 30 a 34 años	163413	6.8%	208179	8.1%
De 25 a 29 años	182114	7.6%	238668	9.3%
De 20 a 24 años	204363	8.6%	246050	9.6%
De 15 a 19 años	249075	10.4%	238705	9.3%
De 10 a 14 años	246651	10.3%	241334	9.4%
De 5 a 9 años	243651	10.2%	244844	9.5%
De 0 a 4 años	242729	10.2%	236893	9.2%
Total	2388817	100.0%	2576287	100.0%

Adaptado de: INEC

Además, según la distribución de la pirámide socio-económico del INEC, los hogares del Ecuador se dividen en 5 clases sociales, el 1.9% de los hogares se encuentran en el estrato A (estrato alto); el 11.2% se encuentran en el estrato B (estrato medio alto); el 22.8% se encuentra en el estrato C+ (estrato medio bajo alto); el 49.3% se encuentra en el estrato C- (estrato medio bajo bajo) y el 14.9% se encuentra en el estrato D (estrato bajo). Es importante denotar estos factores ya que al analizar la pirámide social podemos observar que tan solo los miembros de la clase medio bajo alto, medio y alta pueden cotizar un servicio de odontología privado. Sin embargo, representa una **oportunidad** el hecho de que la mayor parte de la población en Pichincha, tanto por edad como por status socioeconómico, puede cotizar el servicio.

TECNOLÓGICO

Gracias a los avances tecnológicos en la industria odontológica de los últimos 20 años, es posible crear una unidad móvil desde una van. La mayoría de vehículos utilizados por las empresas de Estados Unidos, India, Colombia y Argentina son Hyundai H1's. Los sillones dentales de la empresa alemana ADEC proporcionan un sillón completo de alta calidad, cómoda, con la capacidad de succión alto, succión bajo, micro motor, turbina, lámpara y escupidera en una sola unidad. La mayoría de turbinas hoy en día son pequeñas y portátiles. Las turbinas ideales para una unidad móvil sería una 4v ya que proporcionaría suficiente potencia para cualquier tratamiento básico y cirugía. Aparte, empresas nacionales como Prodontomed ofrecen adecuar unidades móviles completas con las certificaciones y licencias requeridas. Para el funcionamiento de las unidades, es necesario una batería o un generador pequeño portátil. Los avances en sillones dentales y turbinas representan una **oportunidad**.

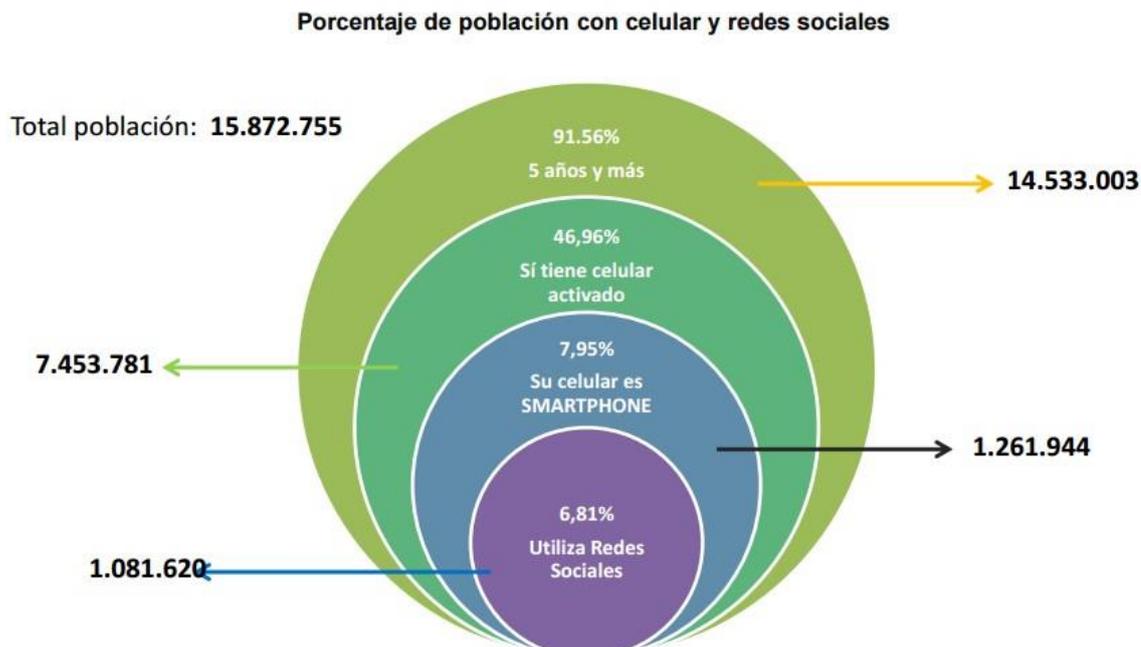


Figura No. N.4: Porcentaje de población con celular y redes sociales

Tomado de: Encuesta Nacional de Empleo Desempleo y Subempleo-ENEMDU (2013)

Según la encuesta de ENEDMU, podemos destacar que el 40.4% de la población tiene acceso a internet siendo Pichincha la provincia con mayor acceso a internet (55.3%). Aparte, como podemos observar en la Figura No.4, el 7.95% de las personas que tienen celular tienen un Smartphone de los cuales el 6.81% utiliza redes sociales. La encuesta además nos indica que el 18,1% de los hogares tiene al menos un computador portátil y el 27.5% de los hogares tiene una computadora de escritorio. En el 2013, el 32% de la población utilizó al internet como medio de información. El mayor uso de internet y redes sociales como medio de información se puede considerar como una **oportunidad**.

2.1.2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

Identificación del CIIU

Sección: Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social. (Q)

División: (86) Actividades de atención de la salud humana.

Grupo: (2) Actividades de médicos y odontólogos

Clase: (0.02) 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.

Tabla No. N.3: Matriz Porter de la industria de servicios odontológicos

		Atractivo					Calificación		Promedio de calificación
		Nada atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo			
Barreras de Entrada									
Economías de escala	Poco						Mucho	1	1.4
diferenciación de producto	Alto						Poco	3	
Identificación de marcas	Alto						Bajo	1	
Requerimiento de capital	Alto						Bajo	1	
Experiencia	Importante						Sin Importancia	1	
Barreras de Salida									
Especialización de activos	Alto						Bajo	2	2.3
Costo de salida	Alto						Bajo	2	
Estrategia interrelacionadas	Alto						Bajo	3	
Rivalidad entre competidores									
Cantidad de competidores	Muchos						Pocos	1	3.2
Crecimiento de la Industria	Lento						Rápido	5	
Costos fijos	Altos						Bajo	1	
Características del producto	Commodities						Especializados	5	
Capacidad de crecimiento	Largo crecimiento						Poco Crecimiento	2	
Diversidad de Competidores	Alto						Bajo	5	
Capacidad de negociación Compradores									
Número de clientes	Pocos						Algunos	5	3.8
Producto sustitutos	Varios						Pocos	5	
Costo de migración de compradores	Bajo						Alto	1	
Influencia de la calidad	Bajo						Alto	4	
Capacidad de negociación proveedores									
Cantidad de proveedores	Pocos						Varios	5	3.6
Productos sustitutos	Bajo						Alto	3	
Costo de migración de proveedores	Alto						Bajo	5	
Capacidad de convertirse en competencia	Alto						Bajo	3	
Precios de productos a proveer	Bajo						Alto	3	

Contribución a la calidad del producto	Alto						Bajo	2	
Utilidad de industria a los proveedores	Poca						Mucho	4	
Total Análisis Industria									
Barreras de entrada	Bajo						Alto	1.4	2.9
Barreras de salida	Alto						Bajo	2.3	
Rivalidad entre competidores	Alto						Bajo	3.2	
capacidad de negociación Compradores	Alto						Bajo	3.8	
capacidad de negociación proveedores	Alto						Bajo	3.6	
Viabilidad de sustitutos	Algunos						Poco	3	

Adaptado de: Superintendencia de compañías

Barreras de entrada

La barrera de entrada es la fuerza de Porter con mayor calificación por el alto requerimiento de capital y también por el alto grado de importancia de experiencia dentro de la industria. La industria requiere de una inversión considerable y también se necesita tener conocimientos de la salud con especialidad en odontología, como una oportunidad de satisfacer una necesidad básica y a la vez generar ingresos por el servicio prestado. De igual manera, la industria presenta un grado alto de identificación de marcas por parte clientes lo cual hace que la fuerza obtenga una ponderación de poder **alta** y esto hace que sea una **amenaza**.

Barreras de salida

Las barreras de salida de la industria hacen que esta sea menos atractiva por la alta especialización de los equipos que posee, pues los mismos se utilizan de manera exclusiva para propósitos odontológicos según las regulaciones estipuladas por el Ministerio de Salud Pública del Ecuador; y, por ende los costos de salida de la industria son altos, lo cual hace que la industria sea menos atractiva y consecuentemente obtenga una ponderación de poder **alto** y representa una **amenaza**.

Rivalidad entre competidores

En cuanto a la rivalidad entre competidores, podemos destacar el rápido crecimiento de la industria, la alta especialización de productos y también la baja diversidad de competidores. Al momento, la industria se encuentra en una etapa de madurez, la cual permite la entrada a empresas innovadoras. Además, actualmente los competidores tienen establecimientos fijos, no son centros de atención móviles. Esto es respaldado por la baja diversidad de competidores; sin embargo, es importante acotar los altos costos fijos y la cantidad amplia de competidores que tiene la industria. Por estas razones, la rivalidad entre competidores tiene una ponderación de poder **bajo** representa una **oportunidad**.

Capacidad de negociación de compradores

El poder negociador de los compradores es **alto**, por cuanto si bien no existen centros odontológicos móviles, estos son fijos y podemos encontrar una gran cantidad de estos, lo que hace que los compradores puedan escoger a dónde acudir de una manera simple, aunque esto implique los costos de desplazamiento.

Esta fuerza de Porter recibe una alta calificación en la matriz por la alta cantidad de compradores y por la poca cantidad de productos sustitutos que existe en la industria. La desventaja está en que el costo de migración de los compradores es bajo y esto produce una baja fidelidad de los mismos. Sin embargo, la fuerza presenta una **amenaza**.

Capacidad de negociación de proveedores

La industria otra vez se vuelve atractiva por la alta cantidad de proveedores que existe en el mercado y la baja diversidad de estos lo cual hace que el costo de migración de proveedores sea bajo. Sin embargo, la industria tiene una desventaja por la alta contribución a la calidad que los proveedores dan a la calidad del producto y también por el precio a proveer de los mismos. Sin embargo, la fuerza obtiene un poder **bajo** y esto representa una **oportunidad**.

2.1.3. ANÁLISIS DE LAS MEJORES PRÁCTICAS INTERNACIONALES

Para poder realizar el análisis de mejores prácticas internacionales se ha decidido tomar en consideración 6 empresas exitosas que están ofreciendo el servicio de odontología a domicilio en Colombia, Argentina, Estados Unidos e India. En los países seleccionados, la industria odontológica presenta un crecimiento en sus ingresos. Por ejemplo, en Colombia según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística, la industria odontológica tuvo un crecimiento del 9.2% en sus ingresos del 2016 con respecto al 2015 y House Call Dentists ha recibido varias críticas positivas por periódicos como “The Wall Street Journal”, “The New York Times” y “Good Day New York”. En el Anexo No. 1 se podrá ver la información detallada de las empresas a considerar.

2.1.4. MATRIZ EFE

Para poder completar el análisis del entorno, se realizó una matriz de fuerzas externas con las principales oportunidades y amenazas del análisis PEST y PORTER. Para poder obtener las ponderaciones, se analizó la importancia que tiene cada factor para lograr el éxito de la empresa.

Tabla No. N.4: Matriz de fuerzas externas

<u>Oportunidades</u>	Ponderación	Calificación	Puntuación Final
1- Incorporación de unidades móviles dentro del nuevo código de salud.	0,11	3	0,33
2- Tasa de crecimiento de ingresos, utilidades y activos de la industria odontológica en el cantón de Quito.	0,14	4	0,56
3- La mayor parte de la población por edad y por status socioeconómico en Pichincha puede recibir el servicio.	0,03	2	0,06
4- La baja capacidad de negociación de compradores.	0,10	3	0,30
5- La baja capacidad de negociación de proveedores.	0,08	3	0,24
6- La rivalidad entre competidores.	0,07	3	0,21

<u>Amenazas</u>	Ponderación	Calificación	Puntuación Final
1. Las altas barreras de salida.	0,10	2	0,20
2. El desempleo en Quito.	0,11	3	0,33
3. El incremento del gasto de la industria.	0,08	3	0,24
4. Las altas barreras de entrada de la industria	0,12	4	0,48
5. La alta rivalidad entre competidores.	0,06	2	0,12
Total	1		3,05

Adaptada de: superintendencia de compañías

La industria de odontología recibe una calificación de 3.05 la cual es superior al promedio en la matriz de fuerzas externas. Esto a su vez indica que la empresa es factible a futuro.

Conclusiones

- A pesar de que el desempleo en Quito ha aumentado y el gasto de consumo en servicios de salud ha variado bastante, la industria en el cantón presenta un crecimiento de ingresos y utilidad atractivo.
- Las altas barreras de salida, ocasionados por la alta especialización de sus activos, es la amenaza más fuerte de la industria.
- Las incorporaciones de unidades móviles en el nuevo Código de Salud junto con la baja capacidad de negociación de proveedores y compradores presentan una oportunidad atractiva para la industria que está entrando en una etapa de madurez.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 ANÁLISIS CUALITATIVO Y CUANTITATIVO

Para el análisis del cliente de la unidad odontológica a domicilio se utilizaron tres investigaciones cualitativas y cuantitativas de mercado. Las herramientas que se utilizaron fueron: encuestas, entrevistas en profundidad a expertos y dos entrevistas en profundidad a clientes.

Entrevistas a expertos

En esta parte de la investigación cualitativa y cuantitativa, se realizó dos entrevistas a odontólogos dueños de clínicas dentales en la ciudad de Quito. El objetivo de estas entrevistas fue identificar problemas en el proceso de operaciones, tendencias de consumidores, ventajas y desventajas de una unidad móvil.

1. Dr. Víctor Teran (Clínica Dental “Tus Dentistas Amigos”)

La primera entrevista que se realizó fue al doctor Víctor Teran dueño de la clínica dental “Tus Dentistas Amigos” ubicada en la Avenida Prensa y Mariano Echeverría en el Norte de la ciudad de Quito. El doctor estudio odontología en la Universidad Central del Ecuador. Tiene una especialización en odontología estética de la Universidad de Houston y tiene experiencia trabajando en centros de salud y consultorios privados. En la entrevista, el doctor señaló que muchas veces los problemas que tienen con clientes son las quejas de demoras en ser atendidos. Según el doctor, es muy difícil regirse a un sistema de citas ya que muchas veces en la clínica aparecen nuevos pacientes y se les atiende primeros. A su vez indico que muchas veces la atención a pacientes se alarga más de lo esperado ya que el paciente decide realizar más tratamientos de lo que tenía planeado. A su vez, el doctor indicó que el tema de manejo de empleados es un dolor de cabeza, tanto por las complicaciones laborales como por temas de comportamiento.

“Muchas veces hemos perdido pacientes por la mala atención por parte de los doctores. Hemos instalado un buzón de sugerencias, pero muchas veces los mismos pacientes no se acuerdan cual doctor le atendió y no podemos corregir el problema por ese motivo.” (Terán, 2017)

Como recomendación, el doctor nos indicó que el manejo de las historias clínicas es crucial para la implementación de un buen proceso de tratamiento odontológico. Según el doctor Teran, muchos odontólogos en la ciudad no tienen conocimiento acerca del manejo de bases de datos y por este motivo muchas veces fracasan ya que no saben manejar la información que se debe indicar en las historias clínicas. El doctor hizo énfasis en que las historias deben contener información del paciente, del doctor que le trato y del tratamiento que se realizó. Además, indico que a los pacientes

les gusta mantener contacto directo con su odontólogo así que si existiera el modo de hacerlo mediante una aplicación sería lo óptimo ya que esto ayuda a reducir el miedo que los pacientes tienen al dentista.

2. Dr. Francisco Terán (Clínica Dental “Happy Dental”)

La segunda entrevista que se realizó fue al doctor Francisco Terán de la clínica dental “Happy Dental” ubicado en la Avenida Real Audiencia en el Norte de la ciudad de Quito. El doctor estudió odontología en la Universidad de las Américas en Ecuador. Tiene una especialización en implantología realizada en la Universidad Metropolitana de Santos y tiene experiencia trabajando en un consultorio privado en Quito. En la entrevista, el doctor señaló su opinión acerca de la unidad móvil y también algunas ventajas y desventajas del mismo. Además, señaló cuáles son los gastos más altos que él tiene en su clínica.

“Creo que una unidad móvil sería lo mejor para personas que temen ir a la consulta o a la lejanía del local. También el terrible tráfico que hay en Quito con el sol que agota. Sería lo mejor a domicilio. Más cómodo. Las ventajas son que los pacientes tienen todo a la mano, si es un sector que hay mucha gente caminando. Tienes los consultorios dispuestos a tu forma de organización. Manejas bien todos los materiales, los desechos, etc. Las desventajas son la guerra de precios de consultas dentales cerca de ti, el tráfico para llegar a tu consulta, la lejanía, todos los permisos de funcionamiento, los desechos, etc. Los gastos más altos que por lo general las clínicas y consultorios tienen son el arriendo y el salario de los empleados.” (Teran, 2017)

Entrevistas a clientes

En esta parte de la investigación cualitativa y cuantitativa, se realizó dos entrevistas a profundidad a clientes para poder determinar qué factores consideran ellos los más importantes en la parte de atención odontológica y a su vez identificar qué problemas tienen ellos con su servicio actual para poder desarrollar un valor agregado para el mismo. A los entrevistados se les explicó el servicio de odontología a domicilio y se les mostró algunas imágenes de ejemplos. Las entrevistas contenían preguntas acerca de:

- Frecuencia de atención odontológica
- Motivos por atención odontológica
- Sentimientos que el cliente tiene hacia el odontólogo
- Opiniones acerca de la estructura y diseño de centros de atención odontológicos clásicos
- Opinión del cliente acerca del servicio de odontología a domicilio □
Sugerencias del cliente

1. Lic. Elizabeth Pico

La Sra. Elizabeth Pico es una mujer que reside en el norte de la ciudad de Quito, tiene ingresos superiores a \$750 mensuales y se encuentra en el rango de edad entre 50 a 59 años. La señora Elizabeth si se ha hecho atender por un odontólogo en los últimos 6 meses, pero ella considera que sus citas al odontólogo son más por motivos esporádicos, es decir que ella acude al odontólogo en la eventualidad que sienta algún dolor en su boca. Cuando se le pregunto a la señora la razón de ser de esto ella respondió que:

“Siento mucho temor al dentista. Cuando era niña tuve un dentista que me hacía sufrir mucho. Siempre que me iba al dentista me atendía sin anestesia y nunca me gustaba ir. Además, el dentista tenía un sillón viejo y los cojines eran duros e incómodos. También me acuerdo de que el consultorio tenía un ambiente frío y sin ninguna decoración. Ya de adulta me quedo esa experiencia y supongo que nunca desarrolle una buena imagen de ir al odontólogo”. (Pico, 2017)

Al indicarle las imágenes de las unidades móviles y explicarle el servicio la señora dijo lo siguiente:

“Creo que el acudir al dentista con frecuencia es algo importante ya que te evitaría tener problemas en el futuro. Yo personalmente contrataría el servicio por la comodidad de tener la atención en mi casa y a la hora que yo disponga. Pero para contratar el servicio si debería asegurarme de que el asiento sea cómodo, que el dentista tenga una mano suave y que la calidad de la atención sea buena en general. Como tuve esa experiencia mala con mi dentista de

niña tengo mucho temor y creo que bastantes personas se sienten igual. En cuanto a sugerencias supongo que sería bueno que el ambiente del consultorio sea un poco más amigable para poder quitar un poco el miedo a las personas.” (Pico, 2017)

2. Ing. Galo Plaza

El Sr. Galo Plaza reside en el norte de la ciudad de Quito con ingresos mensuales mayor a \$750 en el rango de edad de 60 a 63 años. El Sr. Galo Plaza recalco que en su hogar todavía reside con una persona de tercera edad y que por este motivo ha tenido algunas complicaciones en cuanto al tema de tratamientos odontológicos con su mama.

“Mi mama sufría de cáncer durante un periodo y era muy complicado el tema de sacarle a que le atienda cualquier médico. Siempre debía salir con algún tipo de suero y tenía cuidados especiales que necesitaban ser atendidos. Además, el oncólogo indico que no era muy buena idea sacarle a mi mama de la casa muy seguido. Por este motivo descuide un poco mi tema de atención odontológica al igual que la de mi mama.” (Plaza, 2017)

El señor Plaza indico que el servicio lo contrataría para su mama ya que es un poco difícil el tema sacarle de la casa pero que debemos asegurarle que el vehículo era totalmente seguro para que se le pueda atender a la señora. Recomendó que como la señora tiene mucha sensibilidad en la boca, exista algún modo disminuir la sensación de dolor lo más posible.

Encuestas

Para la investigación del mercado, se realizó una encuesta de 22 preguntas a 100 personas en la ciudad de Quito de las cuales 64 fueron contestadas. El objetivo de la encuesta era poder identificar tendencias de consumo de los mismos. Entre las preguntas de la encuesta encontramos:

- Género
- Edad
- Nivel de ingresos

- Frecuencia con que atienden al odontólogo
- Los atributos más importantes que un odontólogo debe tener
- Si la unidad móvil le ahorraría tiempo
- A través de que medio le gustaría reservar su cita
- A través de que medio le gustaría recibir información acerca del servicio □ El precio que estarían dispuestos a pagar

A continuación, se presentan los resultados obtenidos por las encuestas. (Ver Anexo No. 2)

1. ¿En los últimos seis meses ha solicitado servicio odontológico

Según las 64 encuestas, el 65.6% de las personas respondieron que si han solicitado servicios odontológicos en los últimos 6 meses mientras que el 34.4% de las personas respondieron que no.

2. Si respondió no a la pregunta anterior ¿Por qué no ha acudido a un odontólogo en los últimos 6 meses?

Del 34.4% de las personas que respondieron que no en la anterior pregunta (22 personas) el 40.4% respondió que no asistió al odontólogo por falta de tiempo. A su vez el 36.4% de las personas respondieron que no hacía falta hacerse atender y el 9.1% de las personas respondieron que no asistieron por temor. Las personas que respondieron que no hacía falta se daba por terminado su encuesta por el hecho de que no son consumidores frecuentes de servicios odontológicos.

3. Indique su género

De las 56 encuestas que quedaban, el 46.43% (26 personas) respondió que eran mujeres mientras que el 53.57% (30 personas) eran hombres.

4. ¿En qué sector de la ciudad reside?

El 83.9% (47 personas) respondieron que viven en el norte de la ciudad de Quito mientras que el 14.3% (8 personas) viven en el Valle de los Chillos y 1.8% (1 persona) vive en el Centro.

5. ¿En qué rango de edad se encuentra?

El 60.7% (34 personas) indicaron que se encontraban en el rango de edad de 19 a 29 años de edad; el 25% (14 personas) se encuentran en el rango de 30 a 39 años; 7.1% (4 personas) se encuentran en el rango de 50 a 59 años; 3.6% (2 personas) se encuentran en el rango de 40 a 49 años; 1.8% (1 persona) se encuentra en el rango de 60 a 63 años y 1.8% se encuentra en el rango de 64 años en adelante.

6. ¿Cuál es su nivel de ingresos?

El 33.9 % (19 personas) indicaron que tienen menos de \$366 de ingresos mensuales; 25% (14 personas) indicaron que tienen ingresos entre \$750 y \$1500 mensuales; 23.2% (13 personas) indicaron que tienen ingresos entre \$366 y \$750 mensuales y 17.9% (10 personas) tienen ingresos mayores a \$1500 mensuales.

7. ¿En su hogar vive con al menos una persona de tercera edad o con alguna discapacidad?

El 69.6% (39 personas) respondieron que no viven con una persona de tercera edad o con alguna discapacidad mientras que el 30.4% (17 personas) indicaron que sí.

8. ¿Con qué frecuencia acude al odontólogo?

El 57.1% de las personas indicaron que acuden al odontólogo esporádicamente mientras que el 26.8% de las personas indicaron que atendían 1 vez cada tres meses. A su vez, el 8.9% de las personas atendían al odontólogo 3 veces cada tres meses.

9. Cuando usted acude al odontólogo, ¿qué servicio consume con más frecuencia?

Como podemos observar, el 71.4% de las personas acuden al odontólogo y consume servicios de odontología general. A su vez, el 14.3% de las personas encuestadas consumen servicios de ortodoncia y el 10.7% de las personas acude al odontólogo para adquirir servicios de estética.

10. ¿Qué atributos considera usted los más importantes que debe tener un servicio odontológico? (Puede elegir más de uno)

Como podemos observar, el atributo que los encuestados consideran la más importante es la atención al cliente con 76.8% de las personas señalando este atributo. Entre los demás atributos podemos destacar a la limpieza con 62.5%, la comodidad con el 48.2%, la rapidez con el 46.4%, la puntualidad y la delicadeza en la atención con el 44.6% de los encuestados señalando estos atributos.

11. ¿En qué lugar obtiene sus tratamientos odontológicos?

Podemos observar que los lugares de preferencia de atención odontológica de los encuestados son en consultorios privados con 67.9% de las personas respondiendo a esta opción. El segundo lugar con mayor frecuencia de atención según las encuestas son las clínicas odontológicas con 28.6%. Por último, los centros de atención públicos que son hospitales y centros de salud tan solo presentaron 3,6% de frecuencia.

12. ¿Cree que la unidad móvil le facilitaría el proceso de tratamiento odontológico?

Podemos observar que el 83.9% de las personas consideran que a unidad odontológica móvil si les facilitara a ellos el tratamiento mientras que tan solo el 16.1% no.

13. ¿Cree que la unidad móvil le ahorraría tiempo?

En este punto podemos observar que el 87.5% de las personas encuestadas indican que la unidad móvil si les ahorrara tiempo y tan solo el 12.5% cree que no.

14. ¿Contrataría este servicio para usted y/o para alguna persona en su hogar?

Después de la explicación del servicio, en la pregunta 14 el 83.9% de los encuestados indicaron que contratarían el servicio para ellos y/o para alguien en su hogar mientras que el 16.1% de los encuestados indicaron que no lo harían. En este punto si los encuestados respondían que no se daba por terminada la encuesta.

15. ¿En qué lugar le gustaría recibir el servicio?

De los 47 encuestados que quedaron de la pregunta anterior, el 89.4% de ellos respondió que le gustaría recibir el servicio en su residencia mientras que solamente el

10.6% de las personas les gustaría recibir el servicio en su lugar de trabajo.

16. ¿En qué horario le gustaría recibir su tratamiento odontológico?

De los encuestados sobrantes, el 47.8% de las personas les gustaría recibir el servicio en la noche (de 15:00 pm a 22:00 pm). El 26.1% encuestados les gustaría recibir el servicio en la tarde (12:00 pm a 15:00 pm) y el 26.1% de encuestados les gustaría recibirlo en la mañana (7:00 am a 12:00 pm).

17. ¿A través de qué medio le gustaría reservar su cita?

Cuando a los encuestados se les pregunto a través de que medio le gustaría reservar su cita, estos respondieron que el 55.3% les gustaría hacerlo a través de una aplicación de teléfono. Del mismo modo, el 27.7% de las personas les gustaría hacerlo mediante redes sociales y el 25.5% le gustaría hacerlo a través de una página web.

18. ¿A través de que medio le gustaría recibir publicidad acerca del servicio?

Como podemos observar, el 53.2% de las personas desean recibir publicidad acerca del servicio mediante redes sociales y el 36.2% desea recibirlo a través de correo electrónico.

19. Para una profilaxis (limpieza dental) a domicilio ¿A qué precio entre 30\$ a 60\$ consideraría este producto como muy barato que le haría dudar de su calidad y no lo compraría?

Según la pregunta número 19, 38 personas de los 47 encuentran que \$30 por una profilaxis (limpieza dental) a domicilio es demasiado barato que les haría dudar de su calidad.

20. Para una profilaxis (limpieza dental) a domicilio ¿A qué precio entre 30\$ a 60\$ consideraría este producto como barato y lo compraría?

En la pregunta 20 podemos observar que 24 personas les parece que \$30 por una limpieza a domicilio es barato, pero aun así la comprarían mientras que 11 personas encuentran que \$40 por una limpieza a domicilio es barato.

21. Para una profilaxis (limpieza dental) a domicilio ¿A qué precio entre 30\$ a 60\$ consideraría este producto como caro y aun así lo compraría?

Como podemos observar, 17 personas indicaron que les parecía que \$50 era un precio caro, pero aun así lo comprarían mientras que 11 personas indicaron que \$40.

22. Para una profilaxis (limpieza dental) a domicilio ¿A qué precio entre 30\$ a 60\$ consideraría este producto como muy caro que no lo compraría?

Por último, para 18 personas indicaron que \$60 es muy caro que ya no lo comprarían. A su vez, 10 personas indicaron que \$50.

De las 64 encuestas realizadas, podemos destacar algunos puntos importantes como la razón principal por la que las personas no asistieron al odontólogo en los últimos 6 meses siendo este la falta de tiempo. De las 56 encuestas sobrantes, el segmento principal son personas de 19 a 39 años de edad con ingresos de por lo menos \$750 al mes que se ubiquen principalmente en el norte de la ciudad de Quito. La mayoría de personas acude al odontólogo esporádicamente y los servicios que más buscan son odontología general, ortodoncia y estética. Asimismo, la mayor parte de personas realizan sus tratamientos en consultorios privados y los centros de atención públicos son los lugares con menos frecuencia. La mayoría de personas no viven con una persona de tercera edad o con alguna discapacidad y la mayoría de personas consideran que la atención, la comodidad, la limpieza, la rapidez y la puntualidad son los atributos más importantes que debe tener un odontólogo. La mayoría de personas consideran que la unidad móvil si les ahorrara tiempo y la mayoría indico que si contratarían el servicio para sí mismos y/o para alguna persona en su hogar. La mayor parte de personas quisieran ser atendidas en su residencia y les gustaría reservar su cita a través de una aplicación móvil y que además les gustaría recibir publicidad del servicio a través de redes sociales. Por último, las encuestas nos ayudaron a identificar los precios necesarios para poder desarrollar el modelo de Van Westendorp

para calcular el precio de venta. En cuanto a la tabla de contingencia y correlación (Ver anexo 2), se cruzaron 5 variables:

- Frecuencia de atención
- Edad
- Sector de residencia
- Nivel de ingresos
- Horario de atención.

Se puede observar que de nuestro análisis cuantitativo, el Norte de Quito es el sector que mayor nivel de ingresos posee y que en este sector la preferencia de atención es de noche siendo 38,24%. De igual manera, en este sector el 47,06% de los encuestados indicaron que poseen por lo menos un ingreso mensual de \$366.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1. DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO ENCONTRADA, SUSTENTADA POR EL ANÁLISIS INTERNO, EXTERNO Y DEL CLIENTE

Terminado el análisis del entorno y del mercado, se ha podido identificar claramente las oportunidades que presenta el servicio odontológico a domicilio en la ciudad Quito. Dentro del análisis del entorno, se identificó las oportunidades presentadas por parte del análisis PEST y PORTER. Por parte del análisis del mercado, se identificó las oportunidades presentadas por el análisis cuantitativo y cualitativo.

Según el análisis PEST, una gran oportunidad para el negocio es el hecho de que en el nuevo código de salud constan las unidades móviles. Esto permite la entrada del servicio legalmente en la ciudad. Además, la industria de servicios de atención odontológica en consultorios privados ha tenido un rápido crecimiento en sus ingresos, en sus activos y en sus utilidades. La industria actualmente se encuentra en una etapa de madurez, lo cual indica la falta de innovación en la industria. Si juntamos este hecho con la legalización de unidades odontológicas móviles, identificamos una clara oportunidad. De igual manera, el análisis social indica que la mayor parte de la población tiene niveles de ingreso y edad suficiente para recibir el servicio. Igualmente, los avances tecnológicos en el área odontológica permiten la transformación de vehículos normales en consultorios odontológicos completos con equipos de alta calidad. Por otra parte, el análisis de Porter nos indicó que la rivalidad

entre competidores es una oportunidad por la falta de diversidad de estos. Además, el poder de negociación de clientes es bajo ya que la cantidad de clientes es amplia y por la escasez de productos sustitutos. Asimismo, el poder de negociación de proveedores es bajo por la cantidad enorme de proveedores que existen y también por el bajo costo de cambio.

De igual manera, el análisis cualitativo sustenta la idea de negocio. Como indicaron ambos doctores, una ventaja que ellos consideran es la disponibilidad que proporciona la unidad móvil a los pacientes. Dentro del análisis económico se identificó el incremento del gasto dentro de la industria. Este era la principal razón por la cual la utilidad no crecía al mismo ritmo que los ingresos. Las entrevistas con los expertos ayudaron a identificar que los principales gastos que la mayor parte de consultorios tienen son el gasto de arriendo del local y el salario a los odontólogos. Esto presenta otra oportunidad ya que con la unidad móvil se evita el gasto de arriendo. Igualmente, las entrevistas a los clientes ayudaron a sustentar la oportunidad presentada por la comodidad y disponibilidad que la unidad móvil ofrece. Se puede recalcar que uno de los clientes indicó que por temas de salud un pariente discapacitado no se pudo realizar una atención odontológica.

En el análisis cuantitativo, se pudo profundizar mucho más en las tendencias de los consumidores y se pudo identificar algunas oportunidades más que presenta el negocio. El mercado potencial que se logró identificar fue de 29.386 personas la cual representa el 2.29% de la población total del Norte de la ciudad de Quito. Entre estas se pudo identificar que la mayor razón por la cual la mayor parte de la población quiteña no acude al odontólogo es por falta de tiempo. Asimismo, se pudo identificar que 44% de los encuestados tienen por lo menos ingresos de \$755 al mes. De la misma forma, se identificó que dentro de los principales atributos que los pacientes desean de un consultorio están la comodidad y la puntualidad, atributos que nuestros expertos indicaron que en un consultorio clásico eran difíciles de cumplir. Asimismo, la mayor parte de la población indicó que la unidad móvil les facilitaría el proceso de tratamiento odontológico, les ahorraría tiempo y que además si contratarían el servicio. Por último, las encuestas indicaron que la mayor parte de la población les gustaría recibir el servicio en un horario de noche, algo que consultorios clásicos no

realizan. El detalle para establecer el mercado potencial se encuentra en la página 26; Tabla No. 5.

5. PLAN DE MARKETING

Ya identificado la oportunidad de negocio, se desarrolló un plan de marketing con el objetivo de poder llegar al mercado potencial. En este capítulo se identificó la estrategia y la mezcla de marketing necesarios para implementar el negocio.

5.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING

Según la Universidad José Carlos Mariátegui, “la estrategia de diferenciación consiste en que la empresa ofrece un producto que por los motivos que sea el consumidor percibe como único y por tanto está dispuesto a pagar un sobreprecio por adquirido.” (Mariategui, 2016). Como lo indican las encuestas y las entrevistas a los clientes, la unidad móvil es una idea innovadora que satisface las necesidades de atención odontológica de mejor manera. Por este motivo, la estrategia general de marketing que se ha decidido aplicar es la de **diferenciación**.

Además, es prudente que para poder competir en el mercado que actualmente se encuentra en madurez, es necesario aplicar una estrategia de **penetración** de mercado para poder obtener un mayor posicionamiento. Por este motivo, es necesario realizar un mayor esfuerzo de marketing el primer año. Además, como se indicó en las encuestas, es necesario realizar una publicidad mediante redes sociales ya que es la manera que la mayor parte de los clientes desean recibir publicidad.

5.1.1. MERCADO OBJETIVO

El mercado objetivo para la unidad móvil son las personas que habiten en el norte de la ciudad de Quito (principalmente desde la Avenida de la Eloy Alfaro hasta Carcelén) que tengan 15 hasta 69 años de edad, que estén dentro del estrato medio alto y estrato alto, que han acudido al odontólogo en los últimos 6 meses, que adquieren servicios odontología general en consultorios privados y que si adquirirían el servicio de odontología móvil.

Segmentacion de mercado de la unidad movil		
Factores de segmentacion	Porcentaje	Total de personas
Norte de Quito		1286503
Personas entre 15-69 anos	65.6%	844407
Personas de estrato medio-alto y alto	13.10%	110617
Personas que han acudido al odontologo en los ultimos 6 meses	65.60%	72565
Personas que realizan sus tratamientos odontologicos en consultorios privados	67.60%	49054
Personas que adquieren servicio de odontologia general	71.40%	35024
Personas que si adquiririan el servicio de odontologia a domicilio	83.90%	29386

Como se puede identificar en la Tabla No. 5, el mercado potencial total es de 29.386 personas. Esto representa el 2.92% del total de la población del norte de Quito.

5.1.2. PROPUESTA DE VALOR

La unidad móvil presenta valor tanto para el cliente como para la empresa. La propuesta de valor para el cliente es una mejora en comodidad a un servicio tradicional de una industria que actualmente no presenta innovación. Adicionalmente, cabe recalcar que el 40.9% de las personas encuestadas que no han asistido al odontólogo en los últimos 6 meses indicaron que la razón principal es por falta de tiempo. El mayor valor para el cliente que presenta la unidad móvil es el ahorro de tiempo. Esto queda demostrado y respaldado por el hecho de que el 87.5% de los encuestados indicaron que la unidad móvil si les ahorraría tiempo. Además, la unidad móvil crea valor para los clientes ya que cumple un atributo importante que consultorios dentales comunes no pueden cumplir como es la puntualidad y rapidez.

Por lo tanto, nuestra propuesta de valor es la siguiente: “ahorro de tiempo”.

5.2 MEZCLA DE MARKETING

Para poder realizar el marketing mix de la unidad móvil, se tomó como referencia la información expuesta en el capítulo 2 y 3.

PRODUCTO

Tomando como referencia las mejores prácticas en el procedimiento de programación, recepción, pago, entrega del servicio y servicio postventa impartido por SAIOM, en la cual ellos realizan todo el proceso en línea o mediante teléfono. Como indican las encuestas, el 71.4% de las personas adquieren servicios de odontología general y por este motivo se recomienda empezar ofreciendo solamente este servicio.

Como indican las encuestas, el 40.9% de las personas no acuden al odontólogo por temor. Por este motivo se utilizará las mejores prácticas por parte de EsencialDent y se incorporará aparatos de sedación ligera para poder disminuir el temor que sienten los pacientes en la atención odontológica. De igual manera, se adecuará al vehículo de tal manera que inspire confianza, tranquilidad y calma como lo realiza EsencialDent y “Dental Home”.

De igual manera, los atributos que los pacientes consideran como los más importantes en un servicio odontológico son la atención por parte del doctor, la higiene, la comodidad y la rapidez. Siguiendo la sugerencia por parte de uno de los clientes entrevistados, se instalará un asiento de marca “Fona” la cual tiene cojines que proporcionan un acolchonamiento más adecuado para el paciente y por ende le resulta más cómodo. El costo de este asiento en el Ecuador es de \$15.000. Siguiendo el proceso impuesto por MobiDent, se logrará despachar cualquier paciente en máximo dos horas. Aparte, el sillón dental y el compresor tienen que recibir mantenimiento trimestralmente y esto tiene un costo de \$90. La esterilizadora también tiene que recibir mantenimiento anual y este tiene un costo de \$100.

Siguiendo los consejos de uno de nuestros expertos, se utilizarán historias clínicas más completas las cuales incluirán los datos históricos de atención de nuestros pacientes incluyendo los tratamientos que se ha hecho y también el doctor que le atendió con el fin de poder crear una base de datos completa para poder incorporar los servicios de post venta como el control de calidad emitidos por SAIOM. (SAIOM, 2016). El costo de incorporar el sistema de historias clínicas y de control de calidad es de aproximadamente \$450 de entrada más \$90 mensuales. El 67.9% de las

personas reciben sus servicios odontológicos en consultorios privados. Por este motivo, se recomienda empezar con una sola unidad móvil.

Tabla No. N.6: Costeo Proyectado "Producto"

Costeo Anual Proyectado "Producto"						Item	Inversion Inicial
Costos	1	2	3	4	5		
Mantenimiento del sillón y del compresor	\$ 360,00	\$ 372,99	\$ 386,44	\$ 400,38	\$ 414,83	Sillón	\$ 30.000,00
Mantenimiento de la esterilizadora	\$ 100,00	\$ 103,61	\$ 107,34	\$ 111,22	\$ 115,23	Compresor	\$ 1.000,00
Manejo de historias clínicas y controles de calidad	\$ 90,00	\$ 93,25	\$ 96,61	\$ 100,10	\$ 103,71	Esterilizadora	\$ 6.000,00
						Creacion de la base de datos	\$ 450,00
Total	\$ 550,00	\$ 569,84	\$ 590,40	\$ 611,70	\$ 633,76		

Adaptado de: Prodontomed.com

En la Tabla No. 6 se puede observar el costeo proyectado del producto. Para realizar el costeo proyectado del producto, se incorporó la inflación promedio de los últimos 5 años y se le aplicó a los costos anuales por mantenimiento de los equipos y bases de datos necesarios. A parte, se incorporó la inversión inicial de cada uno.

PRECIO

Al comienzo se planeaba incorporar un precio alto como lo hace "Oral Home" y "House Call Dentists" pero después de realizar un análisis más profundo de las encuestas, se determinó que se debe incorporar un precio menor.

Para poder determinar un precio de venta al público se realizaron 4 preguntas en base al modelo de Van Westendorp para una profilaxis (limpieza dental). Después de realizar el modelo la respuesta que nos devolvió el mercado fue como se indica en la Figura No. 5.

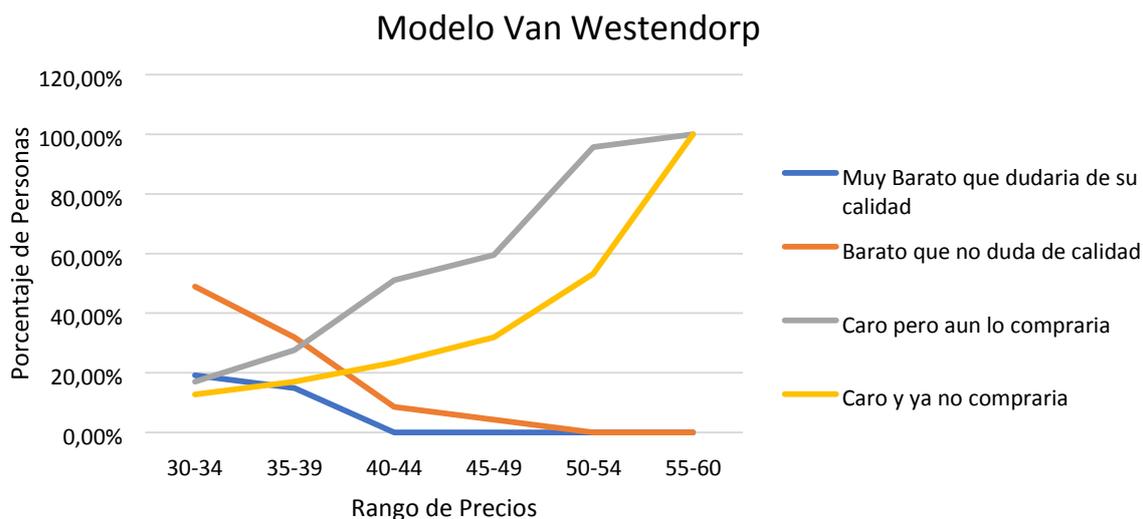


Figura No. 5: Modelo Van Westendorp

Como se puede observar en la Figura No.5, el alrededor de 30% de las personas indicaron que estarían dispuestos a pagar entre 35 a 39 dólares estadounidenses por una profilaxis profunda en la unidad móvil en su domicilio.

Tabla No. N.7: Precio Proyectado

Precio Proyectado					
	1 Ano	2 Ano	3 Ano	4 Ano	5 Ano
Precio	\$ 35.00	\$ 36.26	\$ 37.57	\$ 38.93	\$ 40.33

En la Tabla No. 7 se puede apreciar el precio proyectado de una profilaxis dental. Para realizar esta proyección se incorporó la inflación promedio en cada año. Como el precio se mantiene dentro del rango de 35 a 40 dólares, el precio es aceptable por el mercado.

PROMOCIÓN

Al ser un servicio de odontología nos caracterizamos por ser un servicio minorista. Para poder reducir costes y también facilitar un poco la logística interna, utilizaremos proveedores dentales locales. Utilizaremos distribuidores grandes como Prodontomed para el equipamiento del vehículo. Según las encuestas, el 55.3% de las personas desearían reservar su cita mediante una aplicación web. Sin embargo, para empezar, utilizaremos las mejores prácticas internacionales por parte de SAIOM

y realizaremos nuestras reservas mediante redes sociales la cual 27.7% de las personas indicaron que quisieran reservar su cita. Además, como lo indican las encuestas, ofreceremos el servicio principalmente en la residencia de las personas ya que el 89.4% de encuestados indicaron esto.

Tomaremos las mejores prácticas por parte de MobiDent. Esta realiza mucha promoción mediante seminarios y charlas que da mediante la web e instituciones corporativas. En estos seminarios los doctores explican los procedimientos de atención y también ofertan sus tratamientos. También utilizaremos un nombre acogedor para inspirar confianza y comodidad en nuestros clientes: "Odonto-Home". (MobiDent, 2016).

Como se comentó en la estrategia de marketing, se incorporará una estrategia de penetración de mercado durante el primer año para lograr un posicionamiento elevado. La empresa de publicidad en redes sociales Biocomunicación indicó que para la apertura de marketing en línea (Facebook, Twitter, Instagram, Spotify) la entrada es de \$500 más \$100 mensuales. A parte, para poder realizar los seminarios y charlas, se proyecta un costo en el primer año de \$1000. (Biocomunicación, 2017).

Tabla No. N.8: Costeo Proyectado de Promoción

Costeo Annual Proyectado "Promocion"						Item	Inversion Inicial
Costos	1	2	3	4	5		
Promocion en redes sociales	\$ 1,200.00	\$ 1,243.29	\$ 1,288.14	\$ 1,334.61	\$ 1,382.75	Agencia de marketing en linea	\$ 500.00
Promocion en charlas	\$ 1,500.00	\$ 1,000.00	\$ 750.00	\$ 500.00	\$ 500.00		
Total	\$ 2,700.00	\$ 2,243.29	\$ 2,038.14	\$ 1,834.61	\$ 1,882.75		

Adaptado de: Biocomunicación

Para poder realizar el costeo proyectado de la promoción, se tomó en cuenta las dos vías de promoción que se van a utilizar (redes sociales y charlas). Durante el primer y segundo año, se decidió utilizar una fuerte penetración de mercado para poder lograr un posicionamiento más elevado.

PLAZA

Según las encuestas, el 83.9% de las personas residen en el norte de la ciudad de Quito (principalmente las personas desde la avenida Eloy Alfaro hasta Carcelén). De igual manera, el 60.7% de las personas están en el rango de edad entre 19 a 29 años y el 25% está en el rango de 30 a 39 años. El 42.9% de los encuestados tienen por lo menos \$750 de ingresos mensuales.

Al comienzo, se planeaba incorporar el enfoque por parte de House Call Dentists, SAIOM y EsencialDent de enfocarnos principalmente a personas de tercera edad o con alguna discapacidad. Sin embargo, después de analizar las encuestas, pudimos observar que tan solo el 30.4% de las personas viven con una persona de estas características. Por este motivo el mercado no es lo suficientemente amplio para enfocarnos específicamente a este.

Para realizar el servicio, se necesitará de dos automóviles Hyundai H1 que actualmente se está cotizando en el mercado por un valor de \$30.000 cada uno. A parte, se necesitará adecuar el vehículo para que pueda recibir las certificaciones de funcionamiento por parte del Ministerio de Salud. Para esto, se planea contratar a Prodontomed que no ha indicado que por un costo de \$7.000 cada uno, ellos adecuarían a las unidades móviles para que pueda funcionar como un consultorio. Los vehículos requerirán un mantenimiento anual de aproximadamente \$3000 cada uno. A parte, los vehículos requerirán para su funcionamiento, una patente municipal, un permiso de funcionamiento de bomberos, permiso de funcionamiento del ministerio de salud pública y también un permiso de la Gestión Ambiental de Residuos (GADERE).

Tabla No. N.9: Costeo Proyectado de la Plaza

Costeo Annual Proyectado "Plaza"						Item	Inversion Inicial
Costos	1	2	3	4	5		
						Vehiculo	\$ 60.000,00
Vehiculo y mantenimiento	\$ 6.000,00	\$ 6.216,45	\$ 12.881,40	\$ 26.692,17	\$ 55.310,15	Patente Municipal	\$ 35,00
Renovación del patente municipal	\$ 35,00	\$ 36,26	\$ 37,57	\$ 38,93	\$ 40,33	Permiso de bomberos	\$ 15,00
Renovación del permiso de bomberos	\$ 15,00	\$ 15,54	\$ 16,10	\$ 16,68	\$ 17,28	Permiso del ministerio de salud publica	\$ 36,00

Renovación del permiso del ministerio de salud publica	\$ 36,00	\$ 37,30	\$ 38,64	\$ 40,04	\$ 41,48	Permiso GADERE	\$ 75,00
Renovación del permiso del GADERE	\$ 75,00	\$ 77,71	\$ 80,51	\$ 83,41	\$ 86,42	Generador de electricidad	\$ 600,00
Mantenimiento del generador	\$ 200,00	\$ 207,21	\$ 214,69	\$ 222,43	\$ 230,46	Adecuacion del vehiculo	\$ 7.000,00

Adaptado de: Prodontomed

Como se puede observar en la Tabla No. 9, el primer año se requiere de una inversión fuerte para adquirir el vehículo. Los siguientes años, se requiere el costo de mantenimiento anual la cual incluye la inflación promedio de los últimos 5 años.

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Para realizar la propuesta filosófica y estructural de “Odonto-Home”, se realizó la misión, visión, objetivos, plan de operaciones y la estructura organizacional basada en los resultados obtenidos del análisis del entorno y del mercado.

6.1 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

Misión:

“Odonto-Home” proporciona una nueva alternativa de recibir un tratamiento odontológico para clientes, domiciliados en el norte de la ciudad de Quito, con escasa disponibilidad de tiempo de forma innovadora, cómoda, puntual, rápida y delicada, con nuestros odontólogos altamente capacitados y con tecnología de punta.

Visión:

Ser para el 2022, líder en el servicio odontológico a domicilio ofreciendo más y mejores servicios odontológicos mediante nuestras unidades móviles ahorrando tiempo y dinero a nuestros clientes del norte de la ciudad de Quito.

Objetivos:

A continuación, se puede observar los objetivos a mediano y largo plazo de OdontoHome:

Tabla No. N. 10: Objetivos de “Odonto-Home”

Objetivos de “Odonto-Home”	
Mediano Plazo	Largo Plazo

En los primeros 3 años, realizar una inversión de por lo menos \$500 anuales en promoción en instituciones.	Aumentar la capacidad productiva en 10% anual hasta el 8 año.
Aumentar el volumen de ventas en 5% anual a partir del 3 año.	Alcanzar por lo menos el 8% anual de participación del mercado objetivo hasta finalizar el 10 año.
Alcanzar 21% de participación del mercado objetivo hasta el 4 año.	Aumentar el volumen de ventas en 10% anual hasta el año 10.
Recuperar la inversión inicial hasta finalizar el 3 año.	

Adaptado de: SAIOM Salud

6.2 PLAN DE OPERACIONES

Consideramos que, para la puesta en marcha de este proyecto, se requiere de una inversión inicial total de \$113.209,53 la cual incluye el capital de trabajo que calculamos en el estado de flujos de efectivo; todos los equipos, materiales e insumos necesarios para el funcionamiento. El detalle de la inversión inicial se puede observar en la Tabla No. 11. En el Anexo No. 3 se indica el detalle de los activos tangibles necesarios para la creación del negocio.

Tabla No. N.11: Inversión Inicial

Inversion Inical	
Item	Costo Total
Propiedad, Planta y equipo	\$ 38.490,00
Muebles y enseres	\$ 2.115,00
Materia prima	\$ 232,35
Instrumental	\$ 327,00
Vehiculo	\$ 67.000,00
Permisos y patentes	\$ 561,00
Gasto de Marketing	\$ 950,00
Capital de trabajo	\$ 3.534,18

Inversion Inicial Total	\$113.209,53
--------------------------------	---------------------

Adaptado de: Prodontomed

Para realizar el plan de operaciones de Odonto-Home, se decidió realizar la cadena de valor de la empresa y también realizar el flujograma de operaciones. Considerando que los costos son elevados se ha decidido incrementar el servicio de atención odontológica a dos vehículos; considerando adicionalmente una alta demanda insatisfecha. (Ver Anexo No. 4)

Cadena de valor:

La cadena de valor de Odonto-Home (ver Anexo No. 4), fue adaptada de la cadena de valor de las empresas que constan en nuestra matriz de mejores prácticas internacionales. Se decidió adaptar la cadena de estas empresas para lograr disminuir costos y adecuarse a las necesidades de nuestros clientes locales. De la cadena de valor, podemos identificar como actores principales a nuestros proveedores, clientes y empleados.

Además, se puede identificar como en la etapa de operaciones se crea valor para el cliente. Desde la reservación de la cita se ahorra tiempo y en la etapa de transformación de materia prima, se crea aún más valor para el mismo instituyendo una mejor atención en comodidad con la silla de ruedas para clientes con necesidades especiales. Además, en la etapa de entrega y distribución, tanto la empresa como el cliente, genera valor ya que la unidad móvil permite una reducción de gastos de arriendo y genera un mayor valor para el cliente ya que permite recibir el tratamiento en una localización y a una hora que el cliente desee.

Por último, en la etapa de postventa, la empresa logra generar aún más valor mediante una mejora en su base de datos por las encuestas de control de calidad. Además, mediante los testimonios de clientes ya atendidos, la empresa logrará generar aún más confianza en el mercado como lo hace SAIOM. A su vez, la empresa se estima mejorará su servicio mediante las sugerencias por parte de nuestros clientes.

Operaciones:

Para el proyecto, se ha identificado la necesidad de desarrollar el proceso principal de abastecimiento, reservación de la cita y finalmente la atención dental al paciente. Para demostrar de mejor manera estos procesos, se ha desarrollado el flujograma del mismo.

El proceso inicia con el abastecimiento de materias primas. Después de realizar la reservación de la cita, se procede a abastecer al vehículo con los insumos e instrumental dental de la oficina. El vehículo se dirige hacia el domicilio para atender al paciente. El odontólogo se encarga de atender al paciente y transformar la materia prima a un servicio de operatoria (restauración, profilaxis o extracción simple). Antes de la atención, el conductor deberá bajar el generador eléctrico del vehículo y si el paciente requiere de asistencia para subir a la unidad móvil el conductor deberá ayudarlo mediante la silla de ruedas. El odontólogo estará encargado de limpiar su estación, manejar los desechos, cobrar al paciente, entregar la factura y actualizar la odontograma. Al finalizar todas las visitas dentales, el conductor llevará el vehículo de vuelta al parqueadero de la oficina donde tendrá que ayudar al odontólogo a bajar todos los insumos, instrumentales, desechos, odontogramas y facturas hasta la oficina. Después de recibir y archivar las facturas, odontogramas y dinero, el departamento administrativo proseguirá a enviar el formulario de control de calidad. Después de haber llenado la encuesta, el departamento administrativo registrara los resultados y los entregara a la agencia de marketing para que puedan proseguir a realizar decisiones.

6.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional es la distribución formal de puestos de una organización mediante la asignación de funciones y responsabilidades con el fin de conseguir los objetivos planteados (Robbins & Cutler, 2010, pg.184).

Para el caso de Odonto-Home, se tomó en cuenta la estructura organizacional de "EsencialDent". Se decidió aplicar una estructura organizacional centralizada, y está compuesto por las áreas de directiva-financiera y operacional. En la Figura No. 5 se puede observar el organigrama de la empresa. De igual manera, en la Tabla No. 12

se podrá observar el perfil necesario de cada uno de los cargos y en la Tabla No. 13 se podrá observar las funciones de cada cargo.

Se decidió aplicar esta estructura organizacional ya que, por el tamaño pequeño de la empresa y por la baja capacidad productiva del comienzo, esta estructura permitirá menores gastos operativos y administrativos. Debido a que el servicio actualmente no existe en el Ecuador, se decidió comparar la estructura a la de EsencialDent, que ya ofrece el servicio en Colombia.

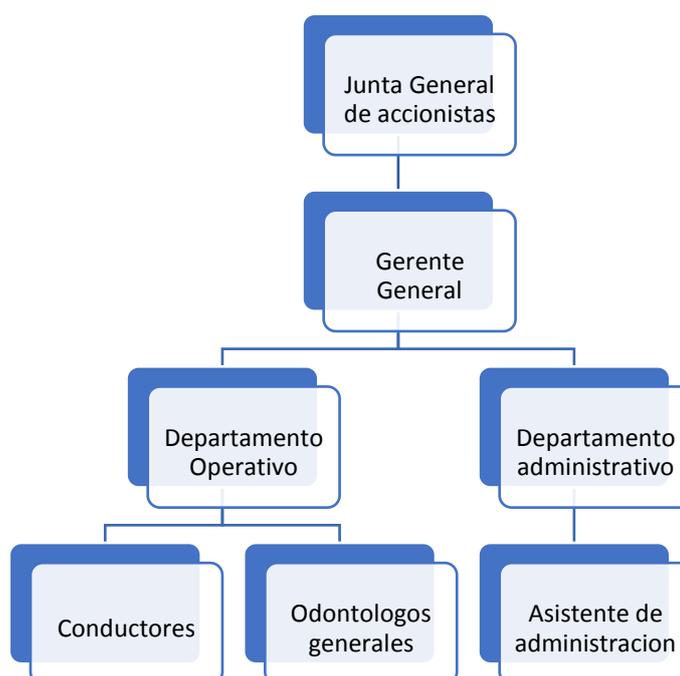


Figura No. N.6: Organigrama de "Odonto-Home"

Adaptado de: "EsencialDent"

Tabla No. N.12: Perfil de los cargos

Perfil del cargo	
Cargo	Requisitos
Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional con título en administración • 2 años de experiencia trabajando en el área de salud.
Odontólogo general	<ul style="list-style-type: none"> • Odontólogo profesional, con altas cualidades comunicativas y sociales, que realice los tratamientos de forma delicada • Por lo menos dos años de experiencia laboral sin contar la rural.
Conductor	<ul style="list-style-type: none"> • Conductor profesional • Con un tipo de licencia C • Por lo menos dos años de experiencia laboral.

Asistente de administración	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiante universitario o bachillerato en contabilidad. • Un año de experiencia laboral.
------------------------------------	--

Adaptado de: "EsencialDent"

Tabla No. N.13: Funciones del cargo

Cargo	Funciones
Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> • Representar a la compañía en todos los actos legales • Definir la estrategia y objetivos de la organización • Establecer los objetivos de corto y largo plazo • Dirigir las actividades de los departamentos administrativos-financieros y operativos para asegurarse que se lleve a cabo para maximizar las utilidades y la capacidad productiva.
2 Odontólogos generales	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el diagnóstico y los tratamientos hacia los pacientes de manera calmada, delicada • Llenar el odontograma adecuadamente al inicio y al final de la cita con el diagnóstico adecuado. • Realizar los pasos necesarios para que el paciente se sienta lo más cómodo y seguro posible. • Cuidar el instrumental dental y los insumos. • Limpiar su estación (sillón dental) después de cada atención.
2 Conductores	<ul style="list-style-type: none"> • Transportar la unidad móvil y al odontólogo general hacia el domicilio del cliente y de vuelta al edificio • Colocar el generador afuera del vehículo en cada atención • Asistir al paciente a entrar a la unidad móvil si tuviese necesidades especiales. • Colocar los desechos en los contenedores destinados al final de los tratamientos.
Asistente de administración	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar en la logística de la institución. • Contestar y canalizar las llamadas telefónicas recibidas en la oficina. • Organizar y controlar el archivo físico y computacional de la institución. • Registrar el uso de insumos después de los tratamientos.

Adaptado de: "EsencialDent"

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

Para desarrollar la parte financiera partimos con las siguientes premisas y supuestos.

Tabla No. N.14: Supuestos para el cálculo de los flujos de caja

Beta Desapalancada	0.5
Tasa libre de riesgo	2.26%

Retorno del mercado	10%
Razon deuda Capital	1.00
Prima de Riesgo	7.26%
Beta apalancada	0.89
Riesgo país	7%
Tasa Impuesto	22%
CAPM	16.03%
WACC	12.45%

Tomado de: Banco Central, Investing, Yahoo Finance

7.1 PROYECCIÓN DE INGRESOS, COSTOS Y GASTO

Tomando en cuenta que la Odonto-Home consiste solamente de ingresos por ventas ordinarias, se desarrolló la proyección de las ventas mensual y anual.

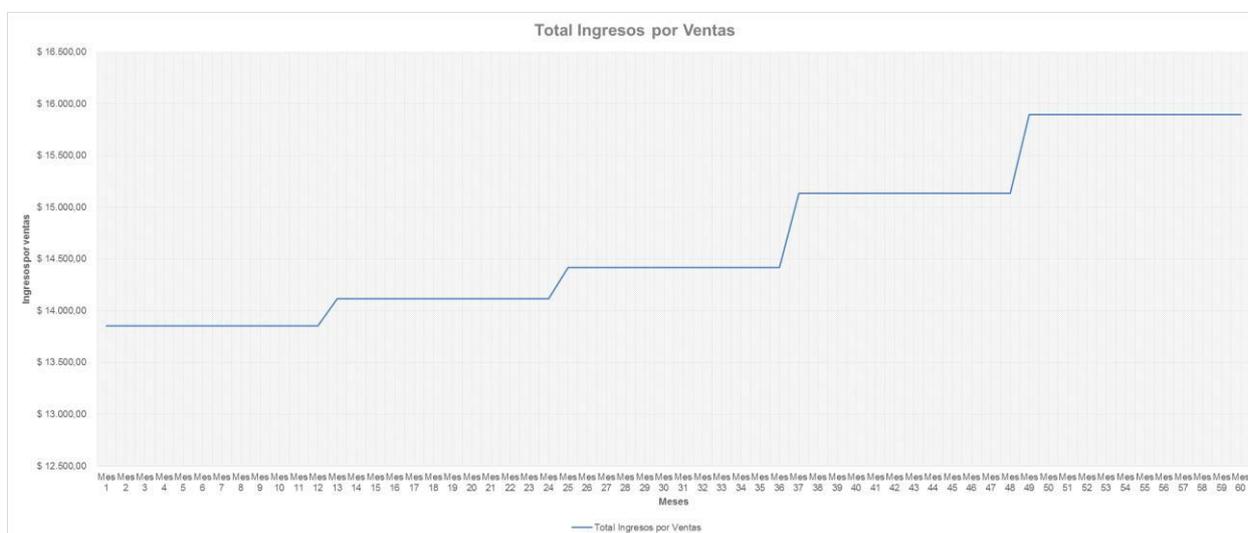


Figura No. N.7: Proyección de Ingresos mensuales

Para los ingresos, se desarrolló la proyección en base a la cartera de productos que va a tener la empresa que son: profilaxis profunda con ultrasónico, calzas estéticas de resina color blanco (para niños y adultos), carillas de resina estética en anteriores y extracciones simples. Se tomó en cuenta esta cartera de productos ya que en el capítulo 3, el 71.4% de la población indico que acude al odontólogo para adquirir servicios de odontología general. Además, tomando en cuenta que la población también indico que desearía ser atendido en un horario de 12pm hasta 10pm, se desarrolló la capacidad productiva de la empresa por día. El resultado fue que al día se podrán realizar un máximo de 16 tratamientos.



Figura No. N.8: Proyección de Costos de Ventas Mensuales

En la Figura No. 7 se puede ver los gastos que se consideraron. Es importante notar que el odontólogo será contratado bajo servicios profesionales, y que el gasto de sueldos y salarios incluye únicamente al gerente y a la asistente de administración. El salario del conductor se consideró como costo directo de mano de obra y está incluido en el costo de ventas.

7.2 INVERSIÓN INICIAL, CAPITAL DE TRABAJO Y ESTRUCTURA DE CAPITAL

En la Tabla No. 15 se puede observar el detalle de la inversión inicial.

Tabla No. N.15: Inversión Inicial

Gastos de Constitución	\$ 1.585,00
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 3.884,00
Servicios de Terceros	\$ 2.100,00
Capital Neto de Trabajo Operativo	\$ 3.534,18
Total Inversión Inicial	\$ 11.103,18

Tomado de: Evaluación Financiera Terán

Para realizar el proyecto, se decidió realizar un aporte de 100% de capital propio y el resto de los requerimientos a través de un contrato de arriendo mercantil a 5 años.

7.3 PROYECCIÓN DE ESTADOS DE RESULTADOS, SITUACIÓN FINANCIERA, ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO Y FLUJO DE CAJA

Tabla No. N.17: Estado de Resultados Anual

Estado de Resultados Anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos					
Ventas	\$	\$	\$	\$	\$
Costo de ventas	166.200,00	169.392,00	172.980,00	181.620,00	190.728,00
	\$	\$	\$	\$	\$
	85.004,72	88.944,78	90.323,46	94.803,20	99.589,31
Utilidad Bruta	\$	\$	\$	\$	\$
	81.195,28	80.447,22	82.656,54	86.816,80	91.138,69
Gastos					
Gastos Sueldos y salarios	\$	\$	\$	\$	\$
Gastos Servicios Profesionales y/o de terceros	18.735,10	20.134,59	20.134,59	20.134,59	20.134,59
Gasto Renovacion de Permisos	\$ 28.960,00	\$ 28.960,00	\$ 28.960,00	\$ 28.960,00	\$ 28.960,00
Gastos Servicios Básicos Complementarios	\$ 201,00	\$ 201,00	\$ 201,00	\$ 201,00	\$ 201,00
Gastos Suministros	\$	\$	\$	\$	\$
Gasto Arriendo de Oficina	960,00	960,00	960,00	960,00	960,00
Gastos Publicidad	\$ 960,00	\$ 960,00	\$ 960,00	\$ 960,00	\$ 960,00
Gastos Depreciación	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
Gasto arriendo mercantil	\$	\$ 2.700,00	\$ 2.700,00	\$ 2.700,00	\$ 2.700,00
	2.700,00	\$ \$ 965,14	\$ 965,14	\$ 247,14	\$ 247,14
	965,14	\$ \$	\$	\$	\$
	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00
TOTAL GASTOS	\$	\$	\$	\$	\$
	74.481,24	75.880,73	75.880,73	75.162,73	75.162,73
Utilidad antes de Impuestos y Utilidades	\$	\$	\$	\$	\$
	6.714,04	4.566,49	6.775,80	11.654,07	15.975,95
Utilidades					
15% Participación Trabajadores	\$	\$	\$	\$	\$
	1.007,11	684,97	1.016,37	1.748,11	2.396,39
Utilidad antes de Impuestos	\$	\$	\$	\$	\$
	5.706,94	3.881,52	5.759,43	9.905,96	13.579,56
Impuestos					
25% Impuesto a la Renta	\$	\$	\$	\$	\$
	1.426,73	970,38	1.439,86	2.476,49	3.394,89
UTILIDAD NETA	\$	\$	\$	\$	\$
	4.280,20	2.911,14	4.319,57	7.429,47	10.184,67

En la tabla No. 17, se puede observar el estado de resultados proyectado del proyecto. Como se puede observar, la utilidad neta es positiva todos los años pero en el segundo se reduce por el incremento de salarios por beneficios de empleados.

Tabla No. 18: Estado de Situación anual

Estado de Situación Financiera Anual	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos	\$ 12.744,37	\$ 17.333,90	\$ 20.288,03	\$ 24.664,53	\$ 32.209,98	\$ 40.850,66
Activos Corrientes	\$ 8.860,37	\$ 14.415,04	\$ 18.334,31	\$ 23.675,96	\$ 31.468,55	\$ 40.356,37
Efectivo		\$ 11.527,35	\$ 15.422,68	\$ 20.737,42	\$ 28.465,20	\$ 38.925,91
Cuentas por cobrar	\$ 7.219,18	\$ 1.246,50	\$ 1.270,44	\$ 1.297,35	\$ 1.362,15	\$ 1.430,46
Inventario						
Inventario Materia Prima e Insumos	\$ -	\$ 1.641,19	\$ 1.641,19	\$ 1.641,19	\$ 1.641,19	\$ -
Activos No Corrientes	\$ 1.641,19	\$ 2.918,86	\$ 1.953,71	\$ 988,57	\$ 741,43	\$ 494,29
Propiedad, Planta y Equipo		\$ 3.884,00	\$ 3.884,00	\$ 3.884,00	\$ 3.884,00	\$ 3.884,00
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ (965,14)	\$ (1.930,29)	\$ (2.895,43)	\$ (3.142,57)	\$ (3.389,71)
Pasivos	\$ 3.884,00	\$ 1.950,52	\$ 1.993,51	\$ 2.050,44	\$ 2.166,41	\$ 622,42
Pasivos Corrientes	\$ 3.884,00	\$ 1.641,19	\$ 1.641,19	\$ 1.641,19	\$ 1.641,19	\$ 622,42
Cuentas por pagar proveedores	\$ -	\$ 1.552,19	\$ 1.632,24	\$ 1.655,80	\$ 1.703,79	\$ 622,42
Cuentas por pagar empleados		\$ (1.242,87)	\$ (1.279,93)	\$ (1.246,55)	\$ (1.178,57)	\$ -
Impuestos por pagar		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pasivos No Corrientes	\$ 1.641,19	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.744,01
Préstamo a largo plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (1.121,59)
Patrimonio	\$ 1.641,19	\$ 15.383,38	\$ 18.294,52	\$ 22.614,09	\$ 30.043,56	\$ 40.228,24
Capital	\$ 1.641,19	\$ 11.103,18	\$ 11.103,18	\$ 11.103,18	\$ 11.103,18	\$ 11.103,18
Utilidad del ejercicio	\$ -	\$ 4.280,20	\$ 2.911,14	\$ 4.319,57	\$ 7.429,47	\$ 10.184,67
Utilidades retenidas	\$ -	\$ 4.280,20	\$ 7.191,34	\$ 11.510,91	\$ 18.940,38	\$ 29.125,06
Comprobación	\$ -	\$ -	\$ (0,00)	\$ -	\$ (0,00)	\$ -

Tabla No. 19: Estado de flujos de efectivo

Estado de Flujo de Efectivo Anual	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo Operacional	\$ -	\$ (4.939,15)	\$ (5.063,77)	\$ (4.974,86)	\$ (4.866,62)	\$ (4.733,80)
Utilidad Neta	\$ -	\$ 4.280,20	\$ 2.911,14	\$ 4.319,57	\$ 7.429,47	\$ -
+ Gastos No Efectivos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 10.184,67
Gastos Depreciación	\$ -	\$ 80,43	\$ 80,43	\$ 80,43	\$ 20,60	\$ -
- Δ Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Δ Inventario	\$ -	\$ -	\$ (0,00)	\$ -	\$ -	\$ 20,60
Inventario Materia Prima e Insumos	\$ (1.641,19)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Cuentas por Pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cuentas por pagar Proveedores	\$ -	\$ 213,22	\$ -	\$ 203,01	\$ 188,17	\$ 1.641,19
Cuentas por pagar Empleados	\$ 1.641,19	\$ -	\$ 207,65	\$ -	\$ -	\$ -
Cuentas por pagar SRI	\$ -	\$ (1.504,19)	\$ (1.512,07)	\$ (1.518,65)	\$ (1.539,68)	\$ (1.641,19)
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 172,40
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (1.562,02)
Flujo de Inversión	\$ (3.884,00)	\$ -				
Activos Fijos	\$ (3.884,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de Financiamiento	\$ 11.103,18	\$ -				
+ Δ Aporte de Capital	\$ 11.103,18	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Préstamo a largo plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INCREMENTO NETO DE EFECTIVO	\$ 7.219,18	\$ (4.939,15)	\$ (5.063,77)	\$ (4.974,86)	\$ (4.866,62)	\$ (4.733,80)

	\$	-	\$	-		
Efectivo Principio del Periodo	\$	-	\$ 16.466,49	\$ 20.486,45	\$ 25.712,28	\$ 33.331,83
Total Efectivo Final del Periodo	\$	7.219,18	\$ 11.527,35	\$ 15.422,68	\$ 20.737,42	\$ 28.465,20
						\$ 43.659,71
						\$ 38.925,91

En la tabla No. 19 se puede ver el detalle del estado de flujos de efectivo. En el estado, se puede evidenciar el flujo operacional, flujo de inversión y flujo de financiamiento. Debido a que la utilidad neta fue positiva, se requirió un capital de trabajo inicial mínimo para realizar las operaciones.

Tabla No. 20: Flujo de Caja del proyecto y del Inversionista

Flujo de Caja del Proyecto Anual					
Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$ (7.418,18)	\$ 6.182,52	\$ 3.857,23	\$ 5.254,70	\$ 7.625,44	\$ 11.210,96
VAN	\$ 15.350,92				
Tasa de descuento	13,20%				
TIR	73,36%				
Flujo de Caja del Inversionista Anual					
Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$ (7.418,18)	\$ 6.182,52	\$ 3.857,23	\$ 5.254,70	\$ 7.625,44	\$ 11.210,96
VAN	\$ 15.350,92				
Tasa de descuento	13,20%				
TIR	73,36%				

En la Tabla No. 20, se puede observar el flujo de caja del proyecto anual. Debido a que el proyecto no requirió financiamiento externo los dos flujos son iguales.

7.4 . PROYECCIÓN DE FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA, CÁLCULO DE LA TASA DE DESCUENTO, Y CRITERIOS DE VALORACIÓN

De igual modo, en la Tabla No. 20, se puede observar el flujo de caja del inversionista. Para el cálculo de este se sumó el valor del préstamo, se restaron los gastos de los intereses, se restaron las amortizaciones de capital y se sumó el escudo fiscal. Para el cálculo de la tasa de descuento, se utilizó los valores de la Tabla No. 14.

Para la valoración del proyecto se utilizó el valor neto actual y la tasa de interés de retorno como criterios. Se utilizó el WACC como tasa de descuento y los flujos del proyecto. Como se puede observar en la Tabla No. 20, el valor neto actual del proyecto es de \$15350,92. La TIR dio un valor de 73,36%. Según los criterios, se puede concluir que el proyecto es rentable. De igual manera, el proyecto es rentable para el inversionista ya que se tiene un valor neto actual de \$15350,92 y una TIR de 73,36%. Por este motivo, también es rentable para el inversionista.

7.5 . ÍNDICES FINANCIEROS

Para ayudar nuestra evaluación financiera, se decidió utilizar indicadores financieros de rentabilidad. A continuación, esta detallado los resultados de los indicadores.

Tabla No.21: Indicadores de rentabilidad

INDICES DE LIQUIDEZ					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Prueba Acida	\$ 6,55	\$ 8,37	\$ 10,75	\$ 13,77	\$ 64,84
Razón de Liquidez	\$ 7,39	\$ 9,20	\$ 11,55	\$ 14,53	\$ 64,84

INDICES DE RENTABILIDAD					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rentabilidades sobre ventas	2,58%	1,72%	2,50%	4,09%	5,34%
ROI	38,55%	26,22%	38,90%	66,91%	91,73%
ROA	24,69%	14,35%	17,51%	23,07%	24,93%
ROE	38,55%	26,22%	38,90%	66,91%	91,73%

Se utilizó los indicadores de rentabilidad sobre ventas, rentabilidad sobre la inversión, rentabilidad sobre los activos y rentabilidad sobre el patrimonio. Según la rentabilidad sobre las ventas, por cada dólar que se produce por el ingreso por ventas, se obtiene en promedio de 3,24% de ganancia. De igual manera, por cada dólar de inversión en este proyecto se obtiene en promedio 52,46% de ganancia. La ROA nos indica que

por cada dólar de activos utilizados se obtiene en promedio una ganancia de 20,91%. Por último, el índice del ROE nos indica que, por cada dólar de capital utilizado, se obtienen ganancias de 52,46% en promedio. De igual modo, se utilizaron indicadores de liquidez. Los valores de estos son elevados, la cual quiere decir que la compañía tiene buena capacidad para pagar sus deudas a corto plazo.

8 CONCLUSIONES GENERALES

- La industria de servicios odontológicos actualmente se encuentra en una etapa de madurez, la cual, en conjunto con el cambio en el código de salud, (el cual permite la utilización de unidades móviles) hacen que la industria sea atractiva por la apertura hacia la innovación.
- El alto requerimiento de capital y experiencia necesario representan la amenaza más fuerte de la industria. Sin embargo, la baja capacidad de negociación de proveedores y clientes hacen que la industria sea atractiva.
- El ahorro de tiempo, la comodidad, la delicadeza, la puntualidad y la confianza son los atributos que los clientes más desean recibir en la atención dental.
- Según la investigación del mercado, el 71.4% de la población recibe normalmente tratamientos de odontología general, el 47.8% de las personas desean recibir sus tratamientos odontológicos en la noche y el 83.9% de las personas si contratarían el servicio.
- El mercado objetivo para el servicio de odontología a domicilio es de 29386 personas y según el modelo Van Westendorp, los clientes estarían dispuestos a pagar por un servicio odontológico a domicilio entre \$35 y \$39.
- Debido a que la mayor parte de la población desea ser atendido de 12pm a 10pm, la capacidad productiva se limita a tan solo 16 tratamientos odontológicos al día.
- A pesar de que existe un crecimiento en la cantidad de ventas anual, el gasto de sueldos y salarios a partir del segundo año incrementan y reducen la utilidad neta.
- Debido a que se obtienen flujos positivos en cada año, se requiere de un capital de trabajo inicial mínimo para realizar las operaciones.
- El proyecto es rentable debido a que se obtiene una TIR elevado y un valor actual neto positivo.

Referencias

- Banco Central del Ecuador. (2017). *Estadísticas macroeconómicas presentación coyuntural: marzo 2017*. Recuperado de: <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/756> , en abril de 2017.
- Banco Central del Ecuador. *Indicadores Económicos*. Recuperado de: <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754> , en abril de 2017.
- Banco Central del Ecuador. (2017). *Tasas de Interes*. Recuperado el 4 de Diciembre del 2017 de: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Banco Mundial. (2017). *Indicadores de desarrollo mundial*. Recuperado de: <http://databank.bancomundial.org/data/reports.aspx?source=Indicadores%20del%20desarrollo%20mundial#> , en abril de 2017.
- Biocomunicación. (2017). *Servicios*. Recuperado el 20 de Octubre del 2017 de: <http://www.biocomunicacion.ec/>
- Damodaran. (2017). *Betas by Sector*. Recuperado el 20 de diciembre del 2017 de: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Derecho Ecuador. (2015). *ARRENDAMIENTO MERCANTIL O LEASING*. Recuperado el 27 de Diciembre del 2018 de: <https://www.derechoecuador.com/arrendamiento-mercantil-o-leasing>
- EsencialDent. (2016). *Servicios odontología móvil*. Recuperado el 24 de abril del 2017 de: <http://www.esencialdent.com/>
- House Call Dentists. (2017). *Services*. Recuperado el 24 de abril del 2017 de: <http://housecalldentists.com/>

Hyundai Ecuador. (2017). *Hyundai: H1*. Recuperado el 16 de octubre del 2017 de:
<https://www.hyundai.com.ec/showroom/h1/>

INEC. (2017). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Recuperado de:
<http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf> , en abril de 2017.

INEC. (2016). *Tasas de inflación*. Recuperado el 24 de abril del 2017 de:
<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/inflacion-diciembre-2016/>

Investing. (2018). *Índice de S&P500*. Recuperado el 4 de enero del 2018 de:
<https://www.investing.com/indices/us-spx-500-chart>

Jiménez, Miguel. (2 de abril de 2017). Lenín Moreno, presidente electo de Ecuador. *El Telégrafo*. Sección política. Recuperado de
<http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/politiko-2017/49/lenin-moreno-es-el-nuevo-presidente-de-ecuador> , en abril de 2017.

Marcelo, P. (2017). *Furgoneta para Turismo*. Recuperado el 9 de noviembre del 2017 de:
<https://Quito.olx.com.ec/vendo-furgoneta-para-turismo-iiid-787541487>

Ministerio de Salud. (2017). *Ley Orgánica de Salud*. Recuperado el 24 de abril del 2017 de:
<http://www.etapa.net.ec/Portals/0/TRANSPARENCIA/Literal-a2/LEYORGANICA-DE-SALUD.pdf>

MobiDent. (2017). *Services*. Recuperado el 24 de abril del 2017 de:
<http://www.mobident.in/>

Oralhome. (2016). *En tu casa*. Recuperado el 24 de abril del 2017 de:
<http://www.oralhome.com.co/sitio/>

Robbins, S., Coutler, M. (2010). *Administration*. Recuperado el 4 de diciembre del 2017 de:
<http://biblioteca.utma.edu.pe/sites/default/files/Administraci%C3%B3n%20%20Robbins%20%26%20Coulter%20-%2010ed.pdf>.

SAIOM. (2016). *Odontología a domicilio*. Recuperado el 24 de abril del 2017 de:
<http://www.saiomsalud.com/>

Servicio de Rentas Internas. (2017). *Declaraciones*. Recuperado el 9 de noviembre del 2017 de: <https://declaraciones.sri.gob.ec/saiku-ui/>

Superintendencia de compañías y valores. (2017). *Sector societario: documentos económicos*. Recuperado de:
http://appscvs.supercias.gob.ec/portaldedocumentos/consulta_cia_param.zul ,
en abril de 2017.

Universidad José Carlos Mariategui. (2016). *La estrategia de diferenciación de Michael Porter*. Recuperado el 9 de noviembre del 2017 de:
http://bv.ujcm.edu.pe/links/cur_comercial/EstraMarkEmpresarial-5.pdf

Yahoo Finance. (2017). *US Treasury Bond Rates*. Recuperado el 20 de diciembre del 2017 de: <https://finance.yahoo.com/bonds/>

ANEXO NO.S

Anexo No. 1: Matriz de mejores prácticas Internacionales A. Necesidades de información

Para el análisis de mejores prácticas de servicios odontológicos a domicilio, la información relevante que se necesita tomar en cuenta son el procedimiento que utilizan para realizar el servicio, sus clientes principales, las promociones que estas empresas utilizan y el tipo de publicidad que estas mayormente utilizan.

B. Objetivos

- Identificar el modo de operación de estas empresas con el fin de adaptarlos a nuestra empresa.
- Identificar el principal segmento de clientes a las cuales estas empresas se enfocan.
- Observar que valores agregados estas empresas ofrecen al cliente y como lo transmiten.

C. Detalle de empresas observadas

	House Call Dentists	MobiDent	Oral Home	Smile	SAIOM	EsencialDent
País de origen	Estados Unidos	India	Colombia	Colombia	Argentina	Colombia
Presencia internacional	No	No	No	No	No	No
Año de creación	2011	2015	2009	2014	2014	2012

Factores clave del proyecto	Nombre de la empresa	Práctica observada y seleccionada
Procedimiento	SAIOM, House Call Dentists	SAIOM maneja un proceso bastante completo y fácil de seguir para el cliente. Mediante su página web o teléfono el cliente registra sus datos mediante un formulario y a su vez programa una cita e indica la forma de pago que desea realizar. En caso de no existir un parqueadero se pone de acuerdo en un lugar cercano al domicilio. El

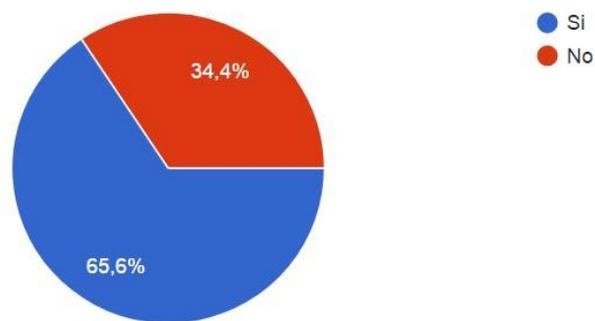
		<p>odontólogo llega al domicilio en la fecha y hora indicada y este realiza su tratamiento. Después del tratamiento se le pide al paciente llenar un formulario de control de calidad. House Call Dentists le agrega una silla de ruedas para personas discapacitadas. Estas unidades móviles operan con seguros antirrobo.</p>
Clientes	House Call Dentists, Oral Home, SAIOM, EsencialDent	<p>House Call Dentists, SAIOM y EsencialDent se enfocan principalmente en personas de edad mayor, discapacitadas y a niños ya que se ha demostrado que estos se les imposibilita atención dental. En el caso de Oral Home, es un servicio dirigido principalmente a personas en edad de trabajar de ingresos medio y altos que no disponen de tiempo para ir al odontólogo. SAIOM maneja un formulario de control de calidad y en su página web tienen los testimonios y calificaciones que indican que el servicio es alto y personalizado.</p>
Promociones	MobiDent, Smile	<p>MobiDent es la empresa que ofrece la mejor campaña de promoción en la lista. Esta realiza mucha propaganda mediante seminarios y charlas que da mediante la web e instituciones corporativas. MobiDent además ofrece planes de protección dental familiar y corporativas. Además, MobiDent tiene convenios con hospitales y aseguradoras. Smile además ofrece una tarjeta Smile de beneficios que le permite al paciente adquirir descuentos y productos de edición limitada. Además, estos entran a un concurso que se ganan un diseño de sonrisa gratis anual.</p>
Publicidad	MobiDent, EsencialDent, Smile, SAIOM	<p>MobiDent, EsencialDent, Smile, House Call Dentists y SAIOM manejan una publicidad masiva mediante redes sociales y sus páginas web respectivas. En estas contienen blogs donde los doctores redactan papers mensuales que promocionan a la odontología y también publican información de premios y empleados que tienen. MobiDent además hace publicidad en escuelas. EsencialDent maneja un sistema de testimonios y videos de tratamientos mediante la web para poder promover la seguridad. Smile ofrece imágenes de antes y después de sus pacientes y las instalaciones y productos que utilizan. SAIOM ofrece información detallada de su cartera de productos con imágenes y testimonios de clientes. Este a su vez ofrece algunos videos en youtube que explican los procedimientos y trato al cliente. House Call Dentists es reconocido en la ciudad de Nueva York y esta publica artículos de</p>
		<p>periódicos y revistas en las que ha salido la empresa.</p>

D. Conclusiones del análisis

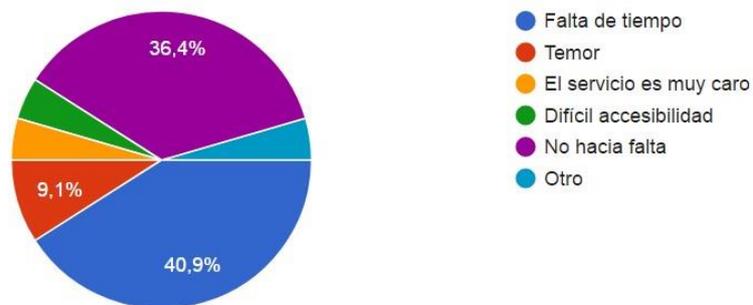
- Se debe implementar la estrategia de promoción de MobiDent y las estrategias de publicidad en redes sociales de Smile, EsencialDent y SAIOM.
- Debido a que el servicio es personalizado se recomienda un precio un poco elevado y se debe dirigir hacia un segmento de personas de ingresos altos y medianos.
- Nuestro principal valor agregado debería ser la incorporación sentimientos de seguridad, calma, comodidad, eliminación de temor y rapidez.

Anexo No. 2: Análisis Cuantitativo

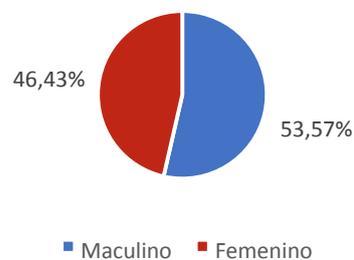
Pregunta 1:



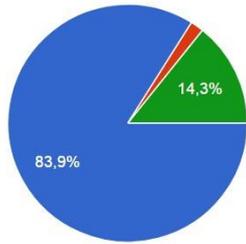
Pregunta 2:



Pregunta 3:

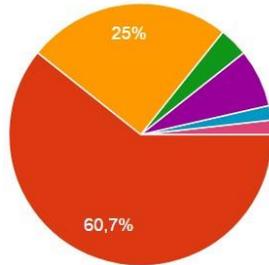


Pregunta 4:



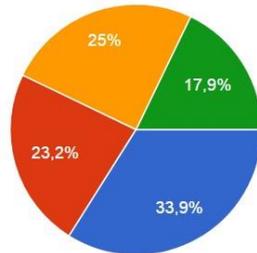
- Norte
- Centro
- Sur
- Valle de los Chillos
- Cumbayá

Pregunta 5:



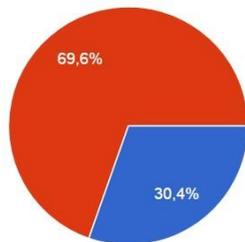
- 12 a 18 años
- 19 a 29 años
- 30 a 39 años
- 40 a 49 años
- 50 a 59 años
- 60 a 63 años
- 64 años en adelante

Pregunta 6:



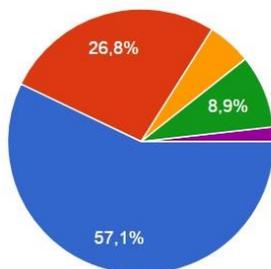
- Menos de \$366 al mes
- Entre \$366 y \$750 al mes
- Entre \$750 y \$1500 al mes
- Mas de \$1500 al mes

Pregunta 7:



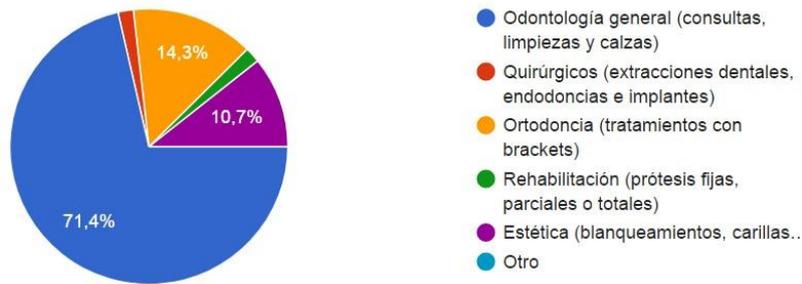
- Si
- No

Pregunta 8:

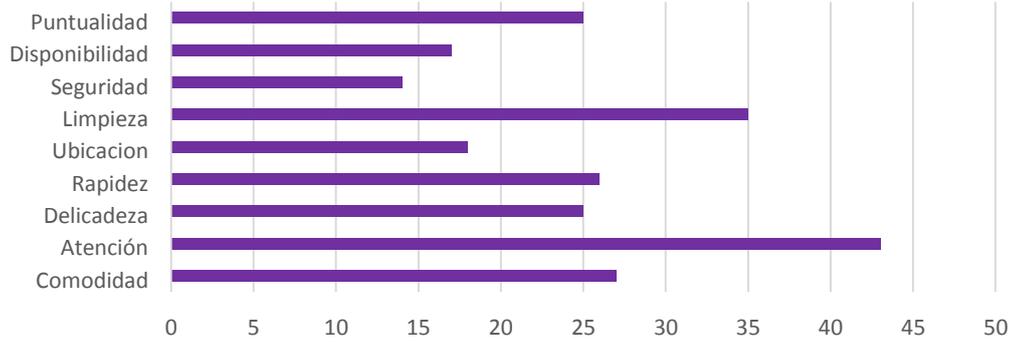


- Esporádicamente
- 1 vez cada tres meses
- 2 veces cada tres meses
- 3 veces cada tres meses
- Más de 3 veces cada tres meses

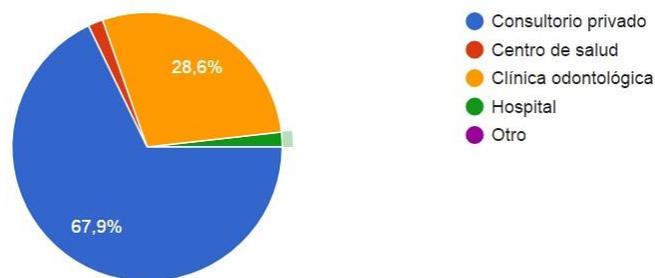
Pregunta 9:



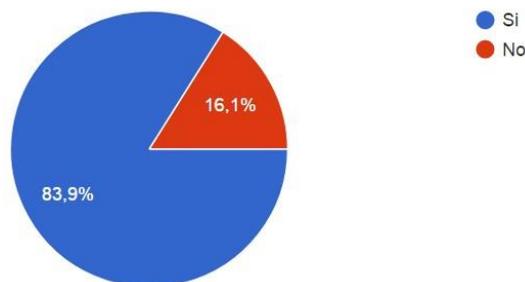
Pregunta 10:



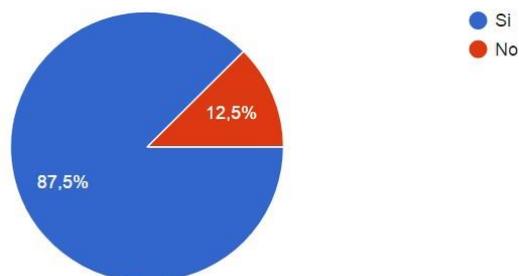
Pregunta 11:



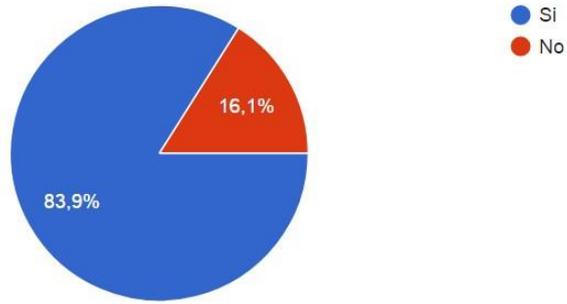
Pregunta 12:



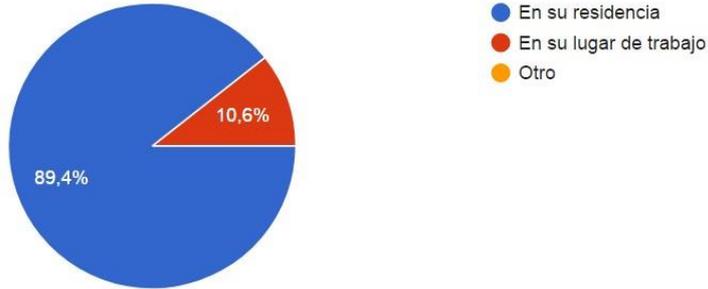
Pregunta 13:



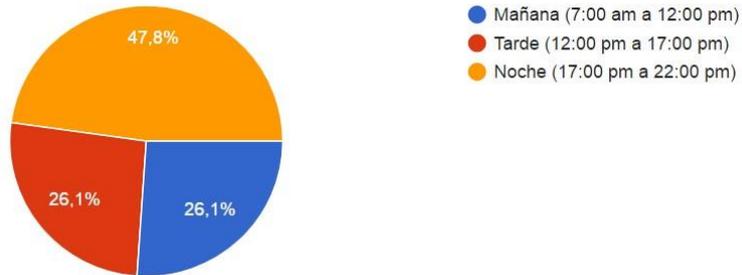
Pregunta 14:



Pregunta 15:



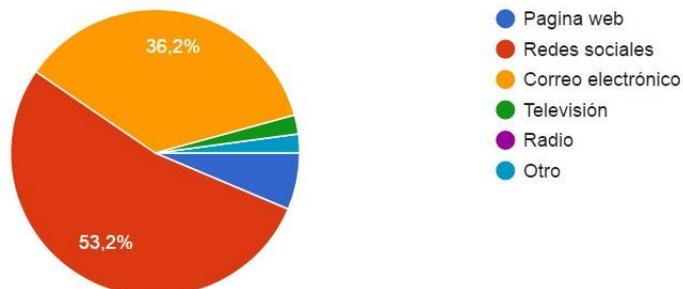
Pregunta 16:



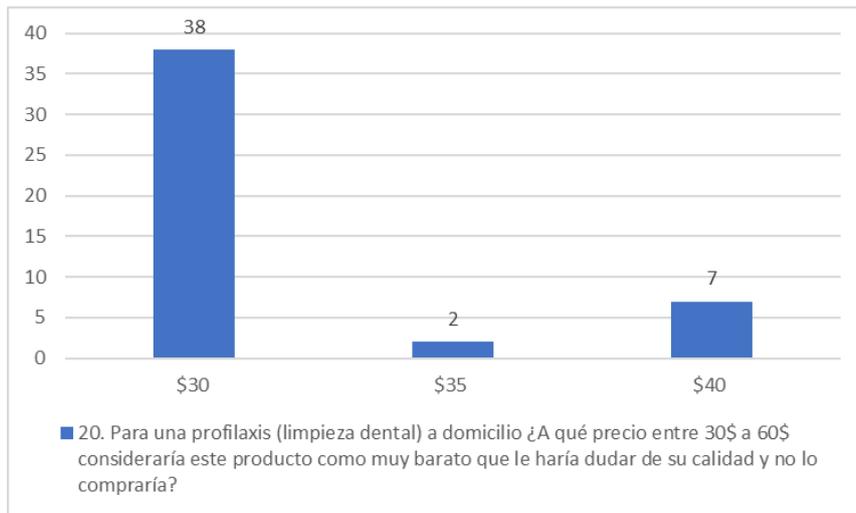
Pregunta 17:



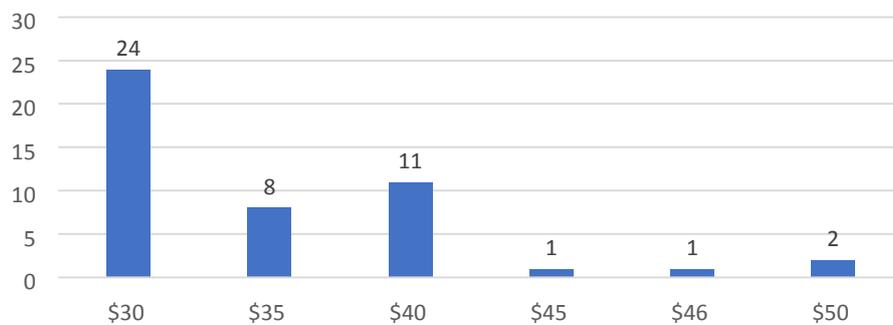
Pregunta 18:



Pregunta 19:

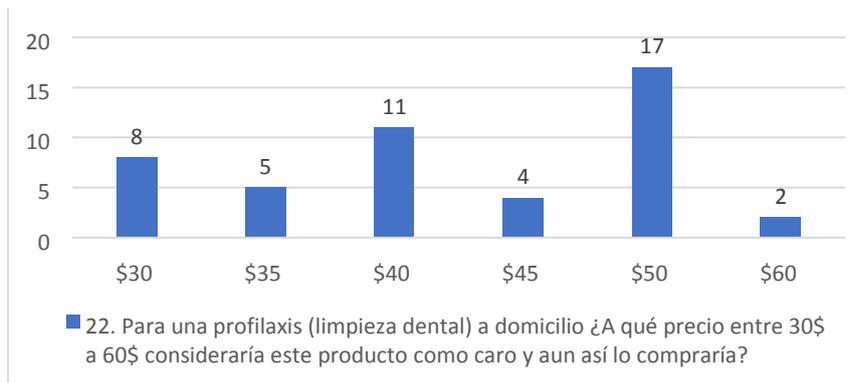


Pregunta 20:



■ 21. Para una profilaxis (limpieza dental) a domicilio ¿A qué precio entre 30\$ a 60\$ consideraría este producto como barato y lo compraría?

Pregunta 21:



Pregunta 22:

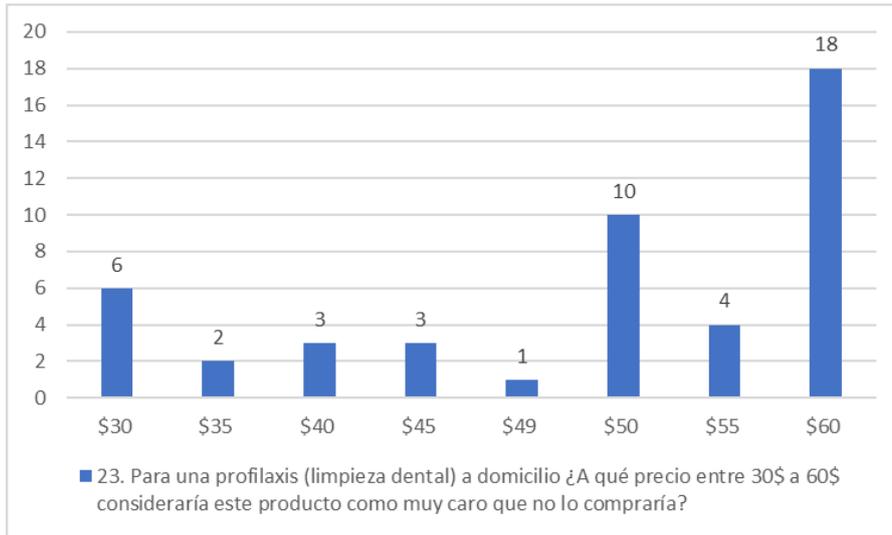


Tabla de contingencia

¿En los últimos seis meses ha solicitado servicio odontológico? . ¿En qué rango de edad se encuentra?		Si (Varios elementos)			
Cuenta de 17. ¿En que horario le gustaría recibir su tratamiento odontológico?		Etiquetas de columna			
Etiquetas de fila		Etiquetas de columna			
		Mañana (7:00 am a 12:00 pm)	Noche (17:00 pm a 22:00 pm)	Tarde (12:00 pm a 17:00 pm)	Total
Centro	general	0,00%	0,00%	2,94%	2,94%
Entre \$366 y \$750 al mes		0,00%	0,00%	2,94%	2,94%
Norte		23,53%	38,24%	20,59%	82,35%
Entre \$366 y \$750 al mes		5,88%	11,76%	2,94%	20,59%
Entre \$750 y \$1500 al mes		5,88%	5,88%	0,00%	11,76%
Mas de \$1500 al mes		5,88%	5,88%	2,94%	14,71%
Menos de \$366 al mes		5,88%	14,71%	14,71%	35,29%
Valle de los Chillos		2,94%	8,82%	2,94%	14,71%
Entre \$366 y \$750 al mes		0,00%	2,94%	0,00%	2,94%
Entre \$750 y \$1500 al mes		0,00%	5,88%	0,00%	5,88%
Menos de \$366 al mes		2,94%	0,00%	2,94%	5,88%

1
5

Total general

26,47%

47,06%

26,47% 100,00%

Anexo No. 3: Activos Tangibles

ACTIVOS TANGIBLES						
Activos Tangibles	Cantidad	Unidad de Medida	de	Valor Unitario	Valor Total	Vida Útil (años)
Vehiculo y Mejoras					\$ 37,000.00	5
Vehiculo	1	unidad		\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	
Adecuaciones	1			\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	
Propiedad, planta y Equipo					\$ 19,990.00	
Sillon dental	1	unidades		\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	5
Compresor 4V	1	unidades		\$ 500.00	\$ 500.00	5
Esterilizadora	1	unidades		\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	10
Generador de electricidad	1	unidades		\$ 600.00	\$ 600.00	7
Cavitron y puntas de cavitron	1	unidades		\$ 360.00	\$ 360.00	5
Micromotor	1	unidades		\$ 150.00	\$ 150.00	5
Turbina	1	unidades		\$ 150.00	\$ 150.00	5
Laser de curacion	1	unidades		\$ 100.00	\$ 100.00	5
Silla de ruedas	1	unidades		\$ 130.00	\$ 130.00	7
Equipos de Computación					\$ 1,130.00	
Computador Laptop	1	unidades		\$ 700.00	\$ 700.00	3
Impresora Láser Multifunción	1	unidades		\$ 275.00	\$ 275.00	3
Teléfono de escritorio	1	unidades		\$ 55.00	\$ 55.00	3
Router de Internet	1	unidades		\$ 100.00	\$ 100.00	3
Muebles y Enseres					\$ 2,754.00	
Mueble de oficina	2	unidades		\$ 200.00	\$ 400.00	7
Archivador	3	unidades		\$ 120.00	\$ 360.00	7
Silla Escritorio	3	unidades		\$ 80.00	\$ 240.00	7
Silla Auxiliar	3	unidades		\$ 40.00	\$ 120.00	7
Lavamanos portatil	1	unidades		\$ 390.00	\$ 390.00	7
Inodoro portatil	1	unidades		\$ 120.00	\$ 120.00	7
Dispensador papel higiénico	2	unidades		\$ 20.00	\$ 40.00	3
Dispensador toalla de papel	1	unidades		\$ 20.00	\$ 20.00	3
Dispensador jabón	2	unidades		\$ 16.00	\$ 32.00	3

Dispensador gel antibacterial	2	unidades	\$ 16.00	\$ 32.00	3
Basureros metalicos	4	unidades	\$ 25.00	\$ 100.00	3
Gabinetes	2	unidades	\$ 50.00	\$ 100.00	7
Contenedor de basura	2	unidades	\$ 400.00	\$ 800.00	3
Instrumental odontologico				\$ 987.00	
Instrumental de detartraje (set de 6 unidades)	1	unidades	\$ 60.00	\$ 60.00	5
Cavitron y puntas de cavitron	1	unidades	\$ 360.00	\$ 360.00	5
Micromotor	1	unidades	\$ 150.00	\$ 150.00	5
Turbina	1	unidades	\$ 150.00	\$ 150.00	5
Fresas de diamante	1	unidades	\$ 1.50	\$ 1.50	5
Espejo bucal	3	unidades	\$ 8.00	\$ 24.00	5
Explorador	3	unidades	\$ 8.00	\$ 24.00	5
Pinzas de algodón	3	unidades	\$ 8.00	\$ 24.00	5
Cuchareta	2	unidades	\$ 8.00	\$ 16.00	5
Gutaperchero	1	unidades	\$ 8.00	\$ 8.00	5
Fresas de acero para pulir la resina	1	unidades	\$ 1.50	\$ 1.50	5
Carpuler	1	unidades	\$ 18.00	\$ 18.00	5
Elevadores en varias medidas	8	unidades	\$ 12.50	\$ 100.00	5
Fórceps en varias medidas	2	unidades	\$ 25.00	\$ 50.00	5
TOTAL				\$ 61,861.00	

Anexo No. 4: Cadena de Valor y Flujograma

CADENA DE VALOR				
Actividades de Soport	Infraestructura			
	La empresa contara con un vehículo Hyundai H1 del año 2016 y una oficina de 53 metros cuadrados ubicado en la avenida Shyris y Portugal			
	Gestión de recursos humanos			
	La empresa contara con 3 empleados en total: un gerente, un odontólogo y un conductor profesional/asistente. El manejo de talento humano estará a cargo del gerente general.			
	Compras			
<i>Servicios Básicos: La empresa obtendrá agua para su funcionamiento por parte del EMAAP, electricidad por parte de la empresa eléctrica de Quito, manejo de desechos odontológicos por parte del GADERE, internet y servicio telefónico por parte del CNT.</i>				
<i>Materia prima: La materia prima de la unidad móvil provendrá principalmente de Prodontomed, DMD Cía. Ltda., Dental Altamirano y Dental Vargas Arboleda. Estas dentales proporcionan todo el material necesario para realizar cualquier tipo de operación de odontología general.</i>				
	Logística de entrada	Operaciones	Entrega y distribución	Marketing y ventas
				Servicio Postventa

Actividades Primarias:

<p><i>Materia Prima:</i> Para realizar los tratamientos de operatoria, la empresa requerirá de algodón en torundas, pasta profiláctica, cepillos profilácticos, instrumental de detartraje, cavitron y puntas de cavitron, micro motor, succionadores, babero y servilletas, turbina, fresas de diamante, espejo, explorador, pinzas de algodón, cuchareta, gutaperchero, bonding, ácido, resina de todos los colores A1,A2,A3,A3.5, tiras de lija, tiras de celuloide, torundas de algodón y fresas de acero para pulir la resina, discos de lija, anestésico, carpuler, agujas cortas y largas, gaza, espejo bucal, elevadores en varias medidas y fórceps en varias medidas. La materia prima se almacena dentro de los gabinetes de la oficina.</p>	<p><i>Reservación de la cita:</i> El cliente contacta a la empresa mediante redes sociales o teléfono. Después el departamento administrativo le llena el formulario dental (odontograma) y le indica al cliente los precios de los servicios. Finalmente, el departamento administrativo reserva la cita (con fecha, lugar y hora) con el tratamiento o consulta que deberá realizar.</p>	<p><i>Oficina:</i> Dentro del local se almacenarán los insumos e instrumental dental hasta que sea necesario despachar el vehículo por una cita. Aparte, dentro del edificio, se parqueará el vehículo cuando no esté en funcionamiento.</p>	<p><i>Marketing en línea:</i> El marketing que utilizara OdontoHome es mediante redes sociales, principalmente e WhatsApp, Facebook, Twitter, Instagram y Spotify. La empresa tercerizará esta función a una empresa que se especializa en realizar marketing virtual.</p>	<p>La empresa realizara un control de calidad mediante una encuesta virtual después de cada tratamiento como lo realiza SAIOM y EsencialDent. Este control de calidad servirá para obtener testimonios reales de nuestros pacientes y utilizarlos en redes sociales para crear más seguridad en nuestros clientes. Estos controles de calidad serán enviados mediante mensajes electrónicos e incluirán sugerencias para poder realizar cambios en el servicio. Este servicio postventa será controlado por el departamento administrativo y las respuestas deberán ser guardadas en la base de datos para poder ayudar a la toma de decisiones.</p>
<p><i>Equipos:</i> Para realizar las operaciones, la empresa requerirá de un sillón dental FONA, una esterilizadora de horno, laser de curación, una pequeña generadora de electricidad, un lavamanos, gabinetes, silla, un inodoro portátil, un dispensador de jabón, dispensador de papel higiénico, dispensador de toallas, dispensador de antiséptico, basurero, laptop, un teléfono fijo y un router de internet. Los equipos de oficina se almacenan y se utilizarán dentro de la oficina y los equipos odontológicos serán colocados y guardados en el vehículo.</p>	<p><i>Transformación de materia prima:</i> Después de recibir los insumos e instrumental dental de la oficina, el vehículo se direcciona hacia el domicilio para atender al paciente. El odontólogo se encarga de atender al paciente y transformar la materia prima a un servicio de operatoria (restauración, profilaxis o extracción simple). Antes de la atención, el conductor deberá bajar el generador eléctrico del vehículo y si el paciente requiere de asistencia para subir a la unidad móvil el conductor deberá ayudarlo mediante la silla de ruedas.</p>	<p><i>Unidad Móvil:</i> Después de que se haya abastecido la unidad móvil para las atenciones dentales, el vehículo (con el odontólogo y el conductor) se dirigirán hacia el domicilio que el cliente haya indicado que desee ser atendido. En el domicilio del cliente, la unidad móvil se parqueará y se procederá a realizar el servicio al cliente.</p>		
<p><i>Proveedores:</i> Prodontomed, DMD Cía. Ltda., Dental Altamirano, Dental Vargas Arboleda y CNT.</p>	<p>Después, terminado la atención dental, el odontólogo cobrara el valor de la cita al paciente, realizara la factura y actualizara el odontograma. Después, el odontólogo limpiara su estación para que vuelva a ser utilizado. Después el conductor traerá el vehículo de vuelta a la oficina (en el caso que ya no tuviese más pacientes) y estacionará el vehículo en el parqueadero del edificio. Finalmente, el gerente actualizara el odontograma en la base de datos y verificara el cobro mediante la factura.</p>			

