

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

mención N.I

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EVALUACION DE LA IMPLEMENTACION DEL SISTEMA CRM DENTALINK

TRABAJO DE TITULACIÓN PRESENTADO EN CONFORMIDAD A LOS
REQUISITOS PARA OBTENER EL TITULO DE MASTER EN
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Profesor Guía: Ing. Giovanni Bastidas

Autor:

Eduardo Flores Araque

india **BIBLIOTECA**
UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

2012

1

2

3

4

UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EVALUACION DE LA IMPLEMENTACION DEL SISTEMA CRM DENTALINK

Autor:

Eduardo Flores Araque

2012

DECLARACION PROFESOR GUIA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con las estudiantes, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los trabajos de titulación.”

Ing. Giovanni Bastidas

Profesor MBA Universidad de las Americas

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO

INTRODUCCIÓN.....	1
INFORMACIÓN DE LA COMPAÑÍA.....	2
MISION Y VISION.....	3
VALORES CORPORATIVOS.....	4
ENFOQUE SOCIAL.....	4
NOMBRE DE LA COMPAÑÍA.....	5
INFORMACION LEGAL.....	7
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	8
UBICACIÓN.....	10
ANALISIS DE LA INDUSTRIA.....	13
ANALISIS PEST.....	13
ANALISIS DEL SECTOR.....	17
ANALISIS DEL MERCADO.....	18
ANALISIS DE LA COMPETENCIA.....	21
ANALISIS FODA.....	23
ESTRATEGIAS DE MERCADO.....	28
CONCEPTO DE SERVICIO.....	28
ESTRATEGIA DE DISTRIBUCION.....	29
ESTRATEGIA DE PRECIOS.....	33
ESTRATEGIA DE PROMOCION.....	36
ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN.....	38
ESTRATEGIA DE SERVICIO.....	40
SISTEMAS CRM.....	43

PROYECCIONES DE VENTA.....	47
OPERACIONES.....	49
FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO.....	49
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	51
NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS.....	54
PLAN DE PRODUCCION.....	56
PLAN DE COMPRAS	57
FINANZAS.....	59
SUPUESTOS FINANCIEROS.....	59
VALOR ACTUAL NETO Y TASA INTERNA DE RETORNO.....	60
FLUJO DE CAJA.....	61
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	62
CONCLUSIONES.....	62
RECOMENDACIONES.....	63
BIBLIOGRAFÍA.....	64
ANEXOS.....	66

RESUMEN EJECUTIVO

A continuación se presenta un plan de negocios para la evaluación y análisis de la implementación de un CRM especializado para una estrategia de marketing en la sucursal norte de la clínica dental ProSmile en Quito, Ecuador.

El objetivo del proyecto es brindar una solución al mal manejo de información de clientes y el seguimiento de los mismos que actualmente tiene como problema la sucursal norte de la clínica.

Después de analizar varios sistemas se encontró que el CRM que mas beneficiaba y ayudaba a solucionar los problemas que tiene Prosmile es el CRM dental Dentalink. Sus varias funcionalidades y amigable sistema permitirá solucionar varios de los problemas actuales que tiene ProSmile. Cabe recalcar que parte de los beneficios que se estipulan dentro de este sistema es el crecimiento del 8% en ventas, la reducción del 7% en costos y reducción de hasta un 30% en tiempo de cobranzas para reducir cartera vencida.

El análisis financiero confirma la factibilidad del proyecto. El proyecto determina un ROI, VAN y TIR positiva.

INTRODUCCION

La clínica dental ProSmile se crea después de más de 30 años por el Dr. Eduardo Flores como Odontólogo en Quito – Ecuador. La clínica inicia sus operaciones como Clínica de Especialidades Odontológicas hace 12 años y se crea con el objetivo de ofrecer todos los tratamientos dentales en una sola clínica y con atención especializada. Como muchos negocios familiares ProSmile empieza a tener un crecimiento positivo pero muy desorganizado. Esta desorganización puede causar muchos problemas en un futuro si no se toma en cuenta alternativas para remediarlas y mantener el crecimiento de la empresa.

En la actualidad existen varias soluciones tecnológicas que le permiten a empresas desarrollar su negocio y administrar efectivamente su base de datos de clientes. Dentro de estas soluciones, el desarrollo de sistemas CRM para diferentes industrias puede ser considerado muy valioso al momento de considerar una solución para cada tipo de negocio.

El objetivo principal de esta tesis es analizar la implementación de una estrategia de marketing relacional en conjunto con un CRM especializado en la sucursal Norte de la clínica dental ProSmile.

Los objetivos específicos son:

- Reconocer los problemas principales de la clínica con respecto a la administración de la información de clientes.
- Examinar diferentes sistemas CRM dentales, sus funcionalidades, beneficios y costos.
- Analizar los beneficios que la implementación del sistema CRM le puede dar a la clínica y si es efectivo adquirir el mismo.

INFORMACION DE LA COMPAÑÍA

ProSmile tiene más de 12 años como clínica odontológica sirviendo al Ecuador. Creada por el Dr. Eduardo Flores (Jefe de Servicios Odontológicos del Hospital Metropolitano y Director de la Facultad de Odontología de la Universidad de las Américas) con la visión de fundar la primera clínica odontológica del país con todas las especialidades, la mejor tecnología y los más calificados profesionales.

La clínica empieza en el tercer piso del Centro Médico Meditropoli (Quito, Ecuador) con cuatro especialistas y dos asistentes. Sin embargo, debido a la adquisición de equipos dentales de última tecnología, atención personalizada y excelentes profesionales, ProSmile doce años después se convierte en una de las clínicas de especialidades odontológicas más completas de Latinoamérica. Actualmente ofrece servicios en dos sucursales en la ciudad de Quito, tiene un completo laboratorio dental y cuenta con un equipo de trabajo de más de 30 personas altamente capacitadas a disposición de cada paciente. La Clínica empezó bajo el nombre de Laser en Odontología cuando inició sus operaciones. La razón principal del nombre fue por ser los pioneros en el Ecuador en tratamientos con laser. Sin embargo, la clínica cambia su nombre a finales del año 2011 debido a la apertura de su nueva sucursal en el Norte de la ciudad y debido a un cambio de estrategia de imagen. La Clínica ofrece todas las especialidades odontológicas y cuenta con el apoyo del Hospital Metropolitano del Ecuador, MetroRed Servicios Ambulatorios, Medtravel Servicios Turísticos Médicos y la Universidad de las Américas como facultad de odontología.

ProSmile ofrece todas las especialidades odontológicas dentro de una sola clínica dental. Cada uno de nuestros pacientes es atendido por odontólogos especialistas dependiendo el diagnóstico o requerimiento de cada persona. Nuestros especialistas tienen dos o tres especialidades odontológicas y ocupan las posiciones más reconocidas dentro de la docencia universitaria en el Ecuador. Nuestra filosofía de servicio se basa en ofrecer a nuestros pacientes en una sola clínica todos los tratamientos odontológicos, realizados por los mejores profesionales en el medio, utilizando tecnología de punta y altos parámetros de seguridad.

Las especialidades que ofrecemos son las siguientes:

- Rehabilitación Oral:
- Endodoncia:
- Ortodoncia:
- Ortopedia:
- Odontopediatría:
- Periodoncia:
- Cirugía dental y Maxilofacial:
- Estética:
- Oclusión:
- Implantología:
- Salud Oral y Prevención:

MISION Y VISION:

Visión: Ser la clínica dental que ofrezca el mas completo servicio odontológico en Latinoamérica.

Misión: Ofrecer a nuestros pacientes todos los tratamientos y procedimientos dentales dentro de una sola clínica, realizados a través de profesionales especialistas, utilizando tecnología de punta y altos parámetros de seguridad para de esta manera inspirar belleza a través de su sonrisa.

VALORES CORPORATIVOS:

- Profesionalismo:

Profesionales responsables y especializados para el cuidado de la salud bucal de cada uno de nuestros pacientes.

- Calidad:

Brindar el mejor tratamiento, con la mas alta calidad y avanzados equipos en cada una de las especialidades odontológicas.

- Seguridad:

Confianza y seguridad en cada uno de nuestros procedimientos, manteniendo los más altos parámetros de higiene y cuidado.

ENFOQUE SOCIAL:

La clínica ProSmile promueve día a día la buena salud dental en cada una de nuestras sucursales. Nuestro trabajo es mantener la salud bucal de cada uno de nuestros pacientes ya sea cuando crecen con su primer diente hasta envejecer y requerir de una prótesis dental. La clínica ha enfocado su negocio a ofrecer los más avanzados tratamientos odontológicos tanto en su sucursal al Norte como en su sucursal al Sur de la ciudad. Nuestros tratamientos se ofrecen en las dos clínicas sin diferenciar la calidad del trabajo ni los especialistas que lo realizan. Nuestros especialistas están comprometidos en ofrecer odontología avanzada en nuestras dos sucursales.

Actualmente la clínica ProSmile acaba de invertir en una nueva clínica al Norte de la ciudad y está por cumplir dos años desde la apertura de su sucursal Sur. Los objetivos principales de la clínica ProSmile es invertir en el siguiente año en un sistema CRM para poder afianzar pacientes actuales y el nuevo nombre de la clínica, recuperar la inversión de las dos clínicas en los siguientes cinco años y por último mejorar y estructurar la organización y administración del negocio.

NOMBRE DE LA COMPAÑIA:

La clínica ProSmile inicia sus operaciones primero bajo el nombre de Laser en Odontología debido a ser uno de los precursores en implementar tecnología laser en el Ecuador. La clínica mantuvo este nombre por más de 10 años pero nunca realizó efectivas campañas publicitarias para afianzar la marca frente al mercado. En Octubre del 2011 se toma la decisión de cambiar el nombre de la clínica por ProSmile e iniciar el proceso de crear una campaña publicitaria para poder afianzar un nuevo nombre de la clínica frente a los actuales pacientes y frente al mercado en general. La razón principal para cambiar el nombre fue que "Laser en Odontología" era un nombre muy largo para la clínica dental, no reflejaba la cultura ni trabajo de la empresa, y por último no se había realizado ningún tipo de fidelización de marca para promocionarlo.

Hasta el momento la clínica dental realmente no ha afianzado ninguna marca y/o nombre que refleje el tipo de trabajo que se ofrece ni la cultura corporativa de la empresa. Inclusive en estos momentos no existe una efectiva conexión entre la sucursal Norte y la sucursal Sur ya que cada sucursal se maneja por

separado, atiende a un mercado distinto y maneja otros precios. El reconocimiento de la sucursal Norte se ha debido al excelente trabajo realizado por los especialistas, a la ubicación de la clínica, y principalmente al prestigio y trabajo de su fundador Dr. Eduardo Flores quien es el principal especialista de la clínica. En lo que respecta el reconocimiento de la sucursal Sur se ha debido a la ubicación de la clínica y al excelente trabajo de los especialistas.

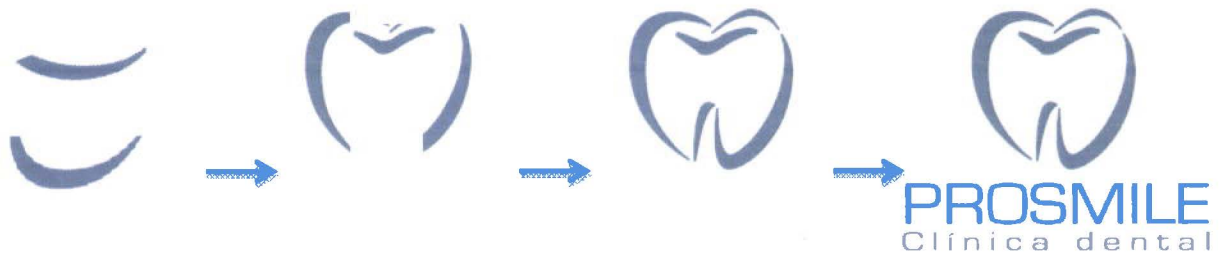
En base a la apertura de la nueva clínica en el Norte de la ciudad se toma la decisión de iniciar el proceso de crear una marca en común para las dos clínicas, el objetivo del nuevo nombre es reflejar los valores corporativos de la clínica, el trabajo que se realiza y que nuestros actuales y futuros pacientes nos reconozcan bajo un solo nombre.

El nombre para este propósito es ProSmile clínica dental:

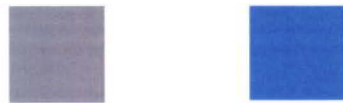
PROSMILE
Clínica dental

El significado de ProSmile viene de la unión de dos palabras en inglés: Professional (profesional) y Smile (sonrisa). La razón del nombre es porque Profesional describe nuestro capacitado equipo de especialistas al cuidado de la salud de cada uno de nuestros pacientes. En el caso de Smile es porque la razón de ser de la clínica, es mantener la buena salud dental de cada uno de nuestros pacientes para que se la pueda reflejar en cada sonrisa. En lo que respecta el logo, el logo es una muela que se crea en base a la unión de diferentes formas de sonrisas. Una vez unidas varias sonrisas se forma la muela que es el símbolo del trabajo que realiza cada uno de nuestros especialistas en cada uno de nuestros tratamientos. La unión de

estas sonrisas representa nuestro trabajo en cada paciente para profesionalmente conseguir un tratamiento efectivo.



En lo que respecta a los colores del logo. El gris representa elegancia, seguridad, profesionalismo. El azul representa tranquilidad, calma, serenidad.



INFORMACION LEGAL:

ProSmile no es una compañía limitada ni una sociedad anónima, las clínicas tienen una estructura legal unipersonal en base cada una de sus dos sucursales. Esto significa que cada sucursal tiene un representante legal el cual en cada caso es un Odontólogo. La razón para esta estructura es porque de esta manera se puede descontar los gastos mensuales totales de cada sucursal a los ingresos totales de la sucursal (representados por un odontólogo). Es decir que cada clínica funciona como que fuera un consultorio dental de un solo odontólogo.

Esta estructura nos permite descontar de los ingresos totales gastos de materiales, sueldos de especialistas y secretarias, y otros gastos para de esta manera que cada odontólogo representante pague menos impuestos. Debido a que la sucursal del Sur no tiene ni dos años de actividad desde su apertura

las ganancias adicionales han servido para comprar equipos adicionales o mejorar las instalaciones de la clínica o para recapitalizar la misma. Con respecto a la sucursal Norte debido a la fuerte inversión en la compra de una nueva clínica dental todas las ganancias han sido para el financiamiento de la nueva sucursal.

Con respecto al nombre o marca ProSmile, la misma se encuentra en proceso de registro en el IEPI (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual) con su respectivo logo para asegurar que ni una persona la pueda utilizar.

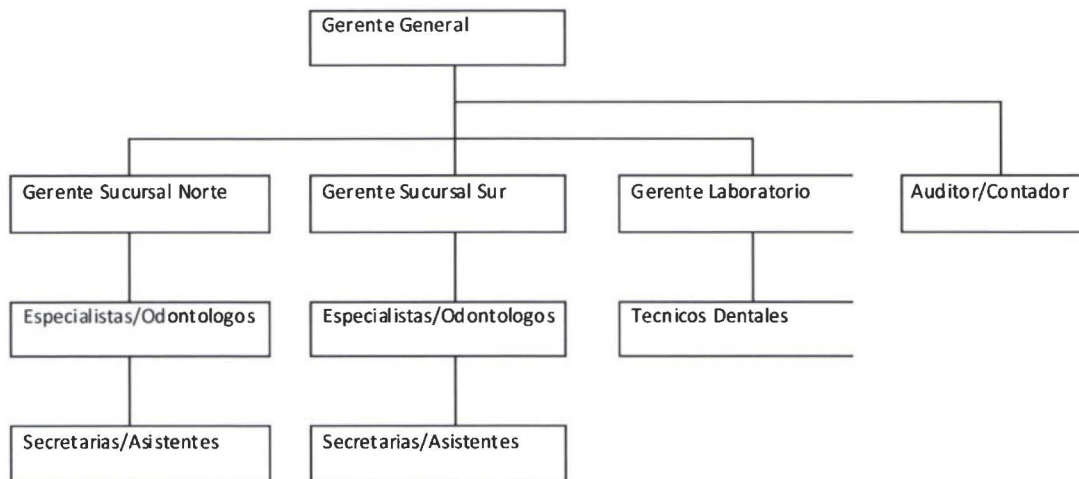
En el caso de la sucursal Norte de la clínica el Odontólogo representante es el Dr. Eduardo Flores. En el caso de la sucursal Sur es la Dra. María Elena Flores. Por último con respecto al dueño para el IEPI de la marca ProSmile es el Dr. Eduardo Flores.

Con respecto al equipo de trabajo de ProSmile. Cada especialista que trabaja en la clínica tiene que presentar su debido título legalizado de Odontólogo y su especialidad. Debido a que cada especialista trabaja un máximo de 6 horas semanas todos trabajan en esquema de servicios profesionales y presentan su respectiva factura en base a los pacientes o tratamientos atendidos por cada mes. Los únicos trabajadores afiliados son una secretaria asistente en la sucursal Sur, una secretaria y dos asistentes en la sucursal Norte.

Por último, cada clínica tiene su debido permiso de funcionamiento, permiso de bomberos, y certificado de energía atómica (radioactividad) para poder operar con normalidad.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:

Actualmente la clínica ProSmile tiene una estructura organizacional simple. En el siguiente organigrama se puede explicar el enfoque de cada uno de ellos.



- Gerente General: El gerente general está a cargo de la administración, operaciones, y dirección estratégica de ProSmile. Cada una de las demás gerencias reportan directamente a la gerencia general.
- Gerente de Sucursal y de Laboratorio: El gerente de sucursal es responsable de las operaciones, manejo de personal, e implementación de las estrategias de la gerencia general en el día a día de su respectiva sucursal.
- Auditor/Contador: El auditor/contador es la persona responsable de toda el área contable y financiera de la clínica. Adicionalmente es la persona responsable de reconocer y buscar procesos inefectivos en las administración de la misma y de esta manera buscar las estrategias efectivas para mejorar.

- Especialistas/Odontólogos/Técnicos dentales: Son las personas responsables de cada uno de los servicios de la clínica para cada paciente. Son responsables de proveer el mejor servicio posible en base a la especialidad y tratamiento requerido por cada cliente.
- Secretarias/Asistentes: Las secretarias son responsables de mantener al día la información de cada paciente, coordinar y confirmar citas, y cobrar por los servicios realizados. Las Asistentes son responsables de apoyar el trabajo de los especialistas y de la limpieza de instrumental y de la clínica.

La estructura organizacional está enfocada en ordenar y clarificar las responsabilidades del equipo de trabajo que conforma ProSmile. Sin embargo, es importante enfatizar que internamente el objetivo de la administración es apoyar a una estructura vertical con comunicación abierta de trabajo.

UBICACIÓN:

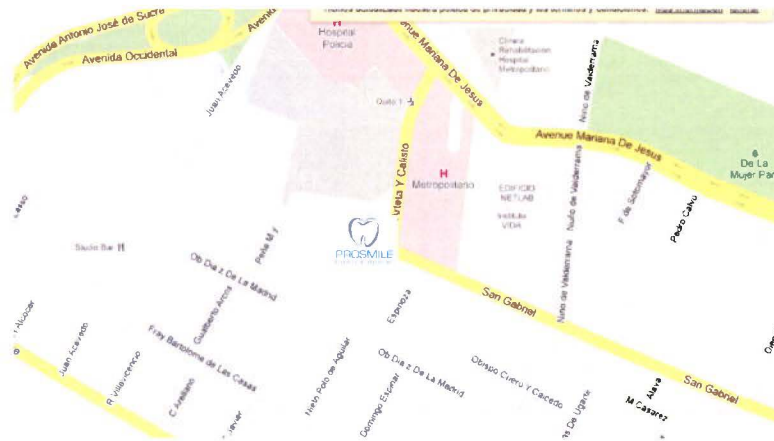
La ubicación de las clínicas es una de las razones principales que han permitido a ProSmile a crecer de un consultorio odontológico con dos personas a una clínica dental con un equipo de más de 30 profesionales.

La estrategia principal de ProSmile con respecto a la ubicación de sus sucursales ha sido en apoyarse en el renombre del Hospital Metropolitano y beneficiarse de su ubicación actual como sector integral de salud. Esta estrategia se la ha implementado en las dos sucursales de la clínica.

La sucursal Norte de ProSmile empezó en el edificio Meditropoli, enfrente del Hospital Metropolitano. En esos momentos la clínica contaba con cuatro

módulos de trabajo, un pequeño laboratorio y una pequeña recepción. Sin embargo, diez años después ProSmile toma la decisión de invertir en una nueva clínica en el nuevo proyecto de Torres Médicas del Hospital Metropolitano. Las razones principales para mudarnos de sucursal fueron: el crecimiento de nuevos pacientes, la incorporación de mas especialistas, ubicación de las Torres Médicas a lado del Hospital Metropolitano, y por último la oportunidad de exclusividad en las tres nuevas torres.

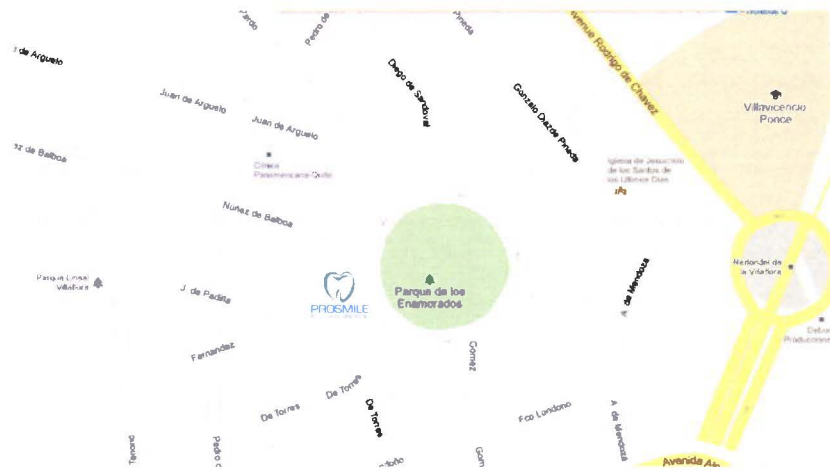
Actualmente la Sucursal Norte de ProSmile está ubicada en Nicolás Arteta y San Gabriel. Torres Médicas Hospital Metropolitano. Torre 3. Quinto Piso. Of. 508-509. Esta nueva clínica tiene cinco módulos de trabajo, sala quirúrgica, laboratorio, oficina administrativa y sala de espera interna. Adicionalmente está equipada con la más alta tecnología en equipos dentales, tecnología para entretenimiento por módulo, y ozono centralizado por estándares de bioseguridad.



La sucursal Sur empezó hace cuatro años en el sector de Solanda. La clínica empezó con dos pequeños módulos de trabajo y una sala de espera. Sin embargo a inicios del 2010 se toma la decisión de mudarnos al edificio

Metrored en el sector la Villaflora. La razón principal para cambiarnos de sector fue por la oportunidad de estar ubicados dentro del edificio Metrored Villaflora. El Hospital Metropolitano tomó la decisión de ofrecer servicios médicos en el sector del Sur de la ciudad a través de su servicio ambulatorio Metrored. ProSmile tuvo la oportunidad de prestar los servicios odontológicos para el sector.

Actualmente ProSmile esta por cumplir dos años en la Villaflora y está ubicada en Núñez de Balboa y Hernando Gamarra. Edificio MetroRed. Tercer Piso. La Sucursal Sur tiene tres módulos de trabajo, sala de espera, una sala quirúrgica y un pequeño laboratorio interno. De igual manera esta equipada con tecnología de última generación y sistema de entretenimiento por módulo.



ANALISIS DE LA INDUSTRIA

ANALISIS PEST:

En la actualidad, el ámbito Político en el Ecuador ha causado algunos cambios en las practica odontológica que antes no se habían tomado en cuenta. Estos cambios no han sido de mayor trascendencia hasta el momento. En el Ecuador la rama odontológica ha sido parte de las políticas establecidas por el Ministerio de Salud Publica. En los últimos años el actual Gobierno del Presidente de Rafael Correa ha tenido una política de fortalecimiento de la salud pública. Como parte de esta política, El Ministerio de Salud Publica ha establecido diferentes políticas en lo últimos años con respecto a la odontología. Entre ellas las más importantes han sido las siguientes:

1. La odontología como parte de los servicios de salud necesarios en Hospitales Públicos, Centros Médicos Públicos y Centros de Salud Poblacionales. Esto significa que como parte de los servicios públicos de la salud, se incluye servicios odontológicos básicos y procedimientos odontológicos para cubrir diferentes emergencias o exámenes pre cirugías.
2. Cambios en regulaciones de Bioseguridad y de funcionamiento para consultorios y clínicas odontológicas. En los últimos años el Ministerio de Salud ha reforzado las políticas de bioseguridad y funcionamiento que cada clínica o consultorio odontológico tiene que respetar para mantener sus servicios activos.
3. Nuevos requerimientos en fichas médicas de nuevos pacientes. El Ministerio de Salud implementó por primera vez en el 2011 un modelo

de fichas médicas para pacientes en clínicas y consultorios odontológicos. La razón principal para este requerimiento fue estandarizar información requerida por cada odontólogo. Lo importante de este requerimiento es que es el primer paso para que cada odontólogo tenga su base de datos de pacientes que ha atendido durante cada año. (Ministerio de Salud Pública 2011)

Adicionalmente a estas nuevas políticas. Existen varios rumores de nuevas medidas que podría introducir el Gobierno en el área de medicina privada. Dentro de estas políticas se incluye una política de precios por consulta. Sin embargo, en odontología es más complejo debido a las diferentes especialidades y distintos procedimientos. Sin embargo, si existe un riesgo relacionado a la situación política del Ecuador actual a cambios inesperados para la industria odontológica.

En el ámbito Económico, el Ecuador ha tenido un crecimiento (en base al PIB no petrolero) del 7.67% en el 2010 y de 6.00% en el 2011 (Datos BCE 2011). Este crecimiento se ha dado principalmente a que el actual Gobierno del Presidente Rafael Correa ha implementado una política de alto gasto público e inversión en diferentes sectores estratégicos de la economía del país. Esta política ha sido apoyada por el alto precio del petróleo y préstamos internacionales (principalmente de China) lo que le ha permitido al Gobierno tener el capital necesario para mantener un alto gasto público elevado. Uno de los sectores que el Gobierno actual a invertido significativamente ha sido el sector de la Salud Pública. Como parte de esta inversión el Gobierno ha apoyado significativamente el desarrollo de Hospitales Públicos y centros de salud en diferentes áreas y poblaciones. El apoyo del Gobierno ha sido en

base a inversiones en nuevo equipamiento, medicina y medicamentos, y nuevas construcciones. Es difícil determinar un crecimiento de la medicina pública y privada en el Ecuador en base a información disponible. Sin embargo, Ecuador en los últimos años ha tenido un crecimiento económico y poblacional positivo el cual es una correlación importante para determinar que de igual manera el mercado médico y odontológico sigue creciendo. Por esta razón es importante buscar estrategias y herramientas necesarias para poder beneficiarse de una industria en crecimiento.

En el ámbito social, en el último censo económico realizado por el Instituto Nacional Ecuatoriano de Censos (INEC), el estrato social de los ecuatorianos se lo puede dividir en cinco categorías: A, B, C+, C-, y D. Cada una de estas categorías representa un nivel de estrato social en base a una calificación obtenida después de analizar las siguientes variables (A la más alta, y D la más baja):

- Características de Vivienda
- Nivel de Educación
- Actividad Económica del Hogar
- Posesión de Bienes
- Acceso a Tecnología
- Hábitos de Consumo

En base a la calificación de cada una de estas variables se pudo determinar los siguientes resultados:

- A: 1.9%
- B: 11.2%

- C+: 22.8%
- C-: 49.3%
- D: 14.9%(Datos INEC 2011)

Anteriormente, el estrato social bajo era el más predominante en el país. Sin embargo, en base a estos resultados en los últimos años el estrato social medio (C+ y C-) ha crecido significativamente convirtiéndose en el principal en el país. Estos resultados tienen una correlación directa con lo que está sucediendo en el ámbito económico del País. La política económica actual del Gobierno está basada en un alto gasto público con lo que existe una alta inyección de capital al país y de esta manera aumentando el crecimiento País y diversificando el capital en diferentes estratos sociales del país. Estos resultados son muy importantes ya que explican que actualmente el Ecuador tiene muchas más personas con una mejor situación económica y que pueden acceder a mas servicios y productos. Esto de igual manera está reflejado en el crecimiento en el consumo interno general del País. Adicionalmente, uno de los servicios primordiales para toda persona es el de la salud y bienestar. Esto acompañado, por un alto apoyo y concientización por parte del Gobierno pone a la industria médica como una de las más importantes en estos momentos tanto en el sector público junto al privado. En el caso de la odontología además del lado de la salud también entra en juego el crecimiento en las industrias y en el interés de los ecuatorianos por la belleza y estética. Este interés es una oportunidad muy importante en servicios odontológicos y la importancia de la sonrisa.

En el ámbito tecnológico, en base a los datos del último censo del INEC existe un crecimiento en general en la sociedad ecuatoriana con respecto al

uso de tecnología en base al análisis de crecimiento de uso de internet, acceso a computadoras (desktops y laptops) y celulares. El crecimiento promedio entre 2009 a 2011 es aproximadamente un 5% (Datos INEC 2011). Esto significa que en general los ecuatorianos cada vez son más conscientes de la tecnología. De igual manera, el apoyo principal del actual Gobierno a la área médica pública ha sido el equipamiento con nuevos equipos en áreas rurales y diferentes poblaciones. Sin embargo todavía existe mucho por hacer a lo largo de todo el País. En lo concerniente al sector odontológico, el desarrollo tecnológico está completamente enfocado al sector privado. Son los consultorios o clínica privados las cuales han invertido en nuevas y avanzadas tecnologías para ofrecer un valor agregado frente a competidores del mercado. En el sector público, los servicios odontológicos son bastante básicos y el desarrollo tecnológico ha sido limitado debido necesidades primordiales en otras áreas médicas. Sin embargo, esto es una oportunidad para que el sector privado odontológico pueda seguir avanzando tecnológicamente y afianzar más pacientes.

ANALISIS DEL SECTOR

En el país existe un promedio de 2 odontólogos por cada 10,000 personas. Eso significa que en base a los últimos resultados del censo poblacional existen aproximadamente más de 3000 odontólogos en el Ecuador.

Lamentablemente en Ecuador la información sobre la industria odontológica es bastante escasa, no existe ningún organismo o asociación la cual contenga datos actuales y reales con especificaciones del mercado. Sin embargo, después de más de 30 años en el negocio podemos identificar que en el Ecuador, el sector odontológico en las principales ciudades del país

(Quito, Guayaquil y Cuenca) está dominado por consultorios o clínicas privadas. En el resto del país existen pequeños consultorios privados en diferentes ciudades o poblaciones. Sin embargo, en los últimos dos años el Ministerio de Salud ha apoyado la inclusión de atención odontológica en centros de salud y hospitales públicos. Generalmente esta atención es prestada por odontólogos que están haciendo su rural.

Adicionalmente, si se compara la industria ecuatoriana a industrias de países desarrollados. En el Ecuador existe un excedente de profesionales odontológicos en las principales ciudades (Quito, Guayaquil). Esto ha causado que la industria sea extremadamente competitiva y además ha desvalorizando el trabajo de odontólogos especializados. Existe una amplia cantidad de consultorios y clínicas dentales en la ciudad, la gran mayoría conformada por odontólogos sin especialidad o solo con diplomados. La ubicación de estas clínicas o consultorios privados es por todo el distrito metropolitano; desde centros médicos, hasta casas refaccionadas en sectores residenciales. También podemos determinar que la industria odontológica en la ciudad se encuentra en un estable crecimiento, gracias al aumento de interés en el cuidado oral y la belleza del mercado Ecuatoriano. Sin embargo, debido a la competitividad del mercado los odontólogos se han visto obligados a buscar nuevas estrategias para aumentar pacientes y crecer como negocio.

ANALISIS DE MERCADO

La clínica ProSmile ofrece todas especialidades y tratamientos odontológicos. Dentro de estos procedimientos se incluye tratamientos de odontopediatría para niños con sus primeros dientes, y de igual manera tratamientos de

rehabilitación oral para adultos mayores que requieren placas totales o implantes por la pérdida de sus dientes. En base a la ubicación actual de las dos sucursales de ProSmile el mercado de Quito tiene una población metropolitana 2,300,000 habitantes, los cuales requieren durante toda su vida de servicios y cuidados dentales. El requerimiento y la demanda existe, el propósito principal es definir el Mercado Objetivo al cual ProSmile se ha enfocado en los últimos 12 años en su sucursal Norte, y en los últimos dos en su sucursal Sur.

El objetivo de ProSmile de abrir dos sucursales en la ciudad de Quito es poder abarcar más potencial de clientes dentro del mercado de Quito. Con respecto a la clínica Norte ubicada en frente del Hospital Metropolitano; el tipo de paciente o perfil de cliente promedio de la clínica es personas con ingreso medio alto o alto, busca servicios odontológicos de primera calidad, con todos los tratamientos y especialidades dentales, con la más alta tecnología, con un ambiente relajante, y está dispuesto a pagar un precio elevado por estos servicios. Adicionalmente, generalmente es recomendado a través del mismo Hospital Metropolitano o a través de un doctor de su confianza dentro del mismo Hospital. En caso de la sucursal Sur; el tipo de paciente o perfil de cliente promedio es personas con ingresos medio, medio alto y alto, busca servicios de alta calidad, alta tecnología, confiable, y bajo el respaldo de una institución como el Hospital Metropolitano o Metrored. Adicionalmente, el cliente promedio de nuestra sucursal Sur está dispuesto a pagar un precio más elevado que el resto de clínicas dentales del sector por percibir estos servicios. En general el objetivo de mercado para las dos sucursales es el mismo. El paciente que ProSmile busca tener es una

persona que busque simplemente lo mejor para su salud dental y pueda pagar por ese servicio dentro de su medio social.

Dentro de este mercado objetivo actual, es importante tener en cuenta algunas variables dentro de nuestros actuales clientes. Debido a que actualmente la clínica no maneja un sistema efectivo de CRM, la información relevante para analizar es bastante limitada. Sin embargo, algunas variables interesantes rescatables del año 2011 son las siguientes:

Clinica Norte			
Edad	# de Pacientes	Genero	Porcentaje
2 a 12 años	325	Hombres	60%
		Mujeres	40%
13 a 20 años	655	Hombres	55%
		Mujeres	35%
21 a 32 años	795	Hombres	45%
		Mujeres	55%
33 a 50 años	1105	Hombres	35%
		Mujeres	65%
51 a 80 años	415	Hombres	40%
		Mujeres	60%

Clinica Sur			
Edad	# de Pacientes	Genero	Porcentaje
2 a 12 años	380	Hombres	40%
		Mujeres	60%
13 a 20 años	335	Hombres	55%
		Mujeres	35%
21 a 32 años	190	Hombres	35%
		Mujeres	65%
33 a 50 años	250	Hombres	40%
		Mujeres	60%
51 a 80 años	155	Hombres	50%
		Mujeres	50%

En la clínica Norte existen más de 3000 pacientes. De estos pacientes más del 60% están en una de edad entre 21 a 50 años y la menor cantidad de pacientes está entre 2 a 12 años con un aproximado del 10% del total.

Adicionalmente el porcentaje de hombres y mujeres varía dependiendo el rango de edades, pero en general se puede decir que es un 50% de hombres y un 50% de mujeres. En la sucursal Sur existe más de 1000 pacientes. De estos pacientes el 60% están en una edad de entre 2 a 20 años y la menor cantidad de pacientes está entre 51 a 80 años con un aproximado del 10%.

Adicionalmente las especialidades más realizadas durante el año 2011 fueron las siguientes para la sucursal Norte Rehabilitación Oral, Endodoncia y Periodoncia. Con respecto a la sucursal Sur fueron: Rehabilitación Oral, Ortodoncia e Implantes.

Por último, el año pasado se realizó un pequeño cuestionario a la salida de algunos pacientes para entender las razones por las que preferían ProSmile.

Los resultados fueron los siguientes dentro de una muestra de 50:

1. Especialistas profesionales
2. Todas las especialidades en una sola clínica
3. Nuestra ubicación
4. Nuestras instalaciones
5. Parámetros de bioseguridad y cuidado

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

La industria odontológica en el Ecuador es sumamente competitiva. Una de las principales razones es por la cantidad de Universidades en el país que ofrecen carreras de odontología. Actualmente en Quito existen las siguientes facultades o escuelas de odontología:

- Universidad Central: la facultad de Odontología de la Universidad Central cuenta con más de 2000 estudiantes en pregrado.

- Universidad San Francisco de Quito: la escuela de odontología tiene más de 80 estudiantes en pregrado.
- Universidad Tecnológica Ecuatoriana: la escuela de odontología tiene aproximadamente 200 estudiantes.
- Universidad Cristiana Latinoamericana: la facultad de odontología tiene más de 500 estudiantes.
- Universidad de las Américas: la facultad de odontología tiene más de 300 estudiantes.
- Universidad Internacional del Ecuador: la escuela de odontología tiene más de 100 estudiantes.

En base a estos datos, cada año existen aproximadamente más de 700 nuevos odontólogos solo en la ciudad de Quito. Estos profesionales tienen básicamente tres opciones después de terminar su carrera. La primera es continuar estudiando para especializarse, trabajar para el sector público o privado, o abrir su propio consultorio. Esto es un claro indicativo que la oferta de servicios odontológicos continúa creciendo año a año, manteniendo una industria sumamente competitiva.

Las dos sucursales de la clínica ProSmile actualmente están únicamente ubicadas en la ciudad de Quito. Por esta razón el análisis de la competencia se enfocará principalmente en la capital del Ecuador.

- Competidores Primarios:

Los principales competidores de ProSmile son aquellos odontólogos o clínicas dentales que se enfocan en nuestro mismo tipo de mercado. Estos competidores de igual manera han invertido agresivamente en la mejor

tecnología dental, y que adicionalmente se están enfocando en odontología por especialidad. Los principales son:

- 1) Clínica Dental Dr. Fernando Sandoval.
- 2) Clínica Dental Implant Center
- 3) Dentimagen Centro Odontológico
- 4) Clínica Dental Dr. Marcelo Costales
- 5) Keva Dental

- Competidores Secundarios:

A pesar de que ProSmile está enfocado a un tipo específico de mercado. Existen muchos competidores secundarios que ofrecen servicios odontológicos. Como parte de estos competidores esta cualquier cadena de clínicas dentales que su enfoque principal es atender a la mayor cantidad de pacientes por día a bajos costos o con atractivos descuentos. En la ciudad de Quito las principales son Global Dental, Nova Dental, Clínicas Dentales Vega Beltrán, entre otras. Adicionalmente, debido a que la clínica presta servicios odontológicos. Todo odontólogo, todo centro de salud público que ofrezca servicios odontológicos entra a la lista de competidores secundarios.

ANALISIS FODA

- Fortalezas

Las principales fortalezas que la clínica tiene son las siguientes:

- Ubicación en sectores médicos estratégicos. Nuestras dos sucursales están ubicadas en los sectores médicos del Hospital Metropolitano, el cual es reconocido como el mejor hospital privado de la ciudad.
- Experiencia de más de 30 años en la industria odontológica. ProSmile tiene más de doce años como Clínica Dental de especialidades en la

ciudad de Quito. Adicionalmente su creador Dr. Eduardo Flores tiene más de 30 años como Odontólogo reconocido en el Ecuador.

- Tecnología avanzada. Nuestras dos sucursales cuentan con varios equipos y láseres de última tecnología que nos permite ofrecer a cada paciente el mejor tratamiento posible.
- Especialistas profesionales con varios años de experiencia. ProSmile cuenta con odontólogos que tienen dos o tres especialidades odontológicas y ocupan las posiciones más reconocidas dentro de la docencia universitaria en el Ecuador.
- Todas las especialidades odontológicas en una sola clínica. ProSmile ofrece toda especialidad y tratamiento dentro de cada una de nuestras sucursales.
- Apoyo de importantes instituciones. ProSmile cuenta con el apoyo del Hospital Metropolitano, MetroRed Servicios Ambulatorios, Medtravel, y la Universidad de las Américas.
- Debilidades:
 - Registro y seguimiento de clientes. Actualmente ProSmile no tiene un sistema efectivo CRM que permita manejar efectivamente toda la información de contacto e historial dental de cada paciente. Esto impide un correcto seguimiento de la salud dental de cada paciente y es un causante de pérdida de pacientes.
 - Políticas de cobranzas y administrativas. ProSmile no cuenta con políticas claras de cobranzas (descuentos, pago por cada tratamiento, entre otros). Esto ha causado aumentar la cartera vencida de la

clínica. De igual manera no existe políticas administrativas claras para diferentes procesos.

- Planificación estratégica anual. Actualmente la clínica no maneja una planificación estratégica por cada nuevo año. No se maneja presupuestos, estrategias de crecimiento, etc.
- Oportunidades:
 - Explotar clientes actuales. Actualmente ProSmile tiene más de 3000 pacientes, sin embargo debido que a que no manejamos un sistema efectivo CRM no podemos reconocer cuales son los mas rentables. De igual manera no se realiza un efectivo seguimiento de citas de control de cada paciente para que constantemente se atiendan en cualquiera de nuestras sucursales. Explotando efectivamente los pacientes actuales la clínica fácilmente podría aumentar sus ingresos en más del 50%.
 - Campañas de marketing para nuevos pacientes. En el pasado, ProSmile nunca ha manejado una planificación efectiva de campañas de marketing durante el año. Se ha realizado desorganizadas inversiones en diferentes medios pero sin medir resultados o seguimiento de su efectividad. ProSmile podría adquirir muchos mas paciente bajo una planificación efectiva anual de campañas de marketing focalizadas en diferentes medios, ya sea tradicionales o digitales.
 - Opciones de trabajar con aseguradoras. Actualmente ProSmile tiene un acuerdo informal con Humana para ofrecer descuentos y beneficios para afiliados Humana. Sin embargo, este acuerdo es llevado muy

informalmente por lo que no existe un beneficio importante para la clínica. Una interesante oportunidad es reorganizar este acuerdo y buscar otros más que puedan generar nuevos pacientes. Estos acuerdos deber estar ligados a un beneficio interesante para ProSmile debido a que nuestro mercado objetivo es distinto que las cadenas dentales de clínicas.

- Planes corporativos. Actualmente ProSmile tiene un acuerdo corporativo con el Hospital Metropolitano y Metrored. Estos acuerdos han generado muchos pacientes y el objetivo sería potencializarlos más y buscar grandes empresas que directamente hagan acuerdos con la clínica.
- Dental tours. Actualmente ProSmile tiene una alianza con Medtravel Servicios Turísticos Médicos para buscar pacientes en diferentes países que estén interesados en servicios dentales en el Ecuador. Hasta la fecha en el último año ProSmile atendió a 4 pacientes extranjeros sin realizar ningún tipo de inversión. A través de una buena campaña de marketing y una planificación efectiva el programa de dental tours puede ser un ingreso interesante para la clínica.
- Amenazas:
 - Perder pacientes por falta de seguimiento a sus tratamientos o salud dental. Debido a la falta de un sistema CRM efectivo empezar a perder pacientes. Es decir que nuestros clientes cambien de clínica dental por falta de seguimiento.
 - Salida de diferentes especialistas para trabajar en otras clínicas o abrir su propia consulta. Esto puede causar que con la salida de algunos

especialistas varios pacientes los sigan o directamente los especialistas busquen la manera de atenderlos en su nuevo lugar de trabajo.

- Salida del Dr. Eduardo Flores de la clínica. La experiencia, reconocimiento y prestigio del Dr. Eduardo Flores es uno de los principales factores del crecimiento y éxito de la clínica. En caso que un día no pueda continuar con la clínica los pacientes pueden perder interés en continuar siendo clientes. Más aún esto puede pasar sin un seguimiento adecuado de su salud dental por otro especialista.
- Cambio de administración en instituciones que nos apoyen y promuevan otras clínicas odontológicas. Actualmente ProSmile tiene las mejores relaciones con las instituciones que nos apoyan. Sin embargo, siempre existe el riesgo de que este apoyo sea traspasado a otra clínica.
- Cartera vencida incobrable por falta de políticas de cobranzas. Actualmente no existe una política clara de cobranza y descuento. Esto puede causar que empiecen aparecer pacientes los cuales ya tienen deudas incobrables en la clínica.
- Regulaciones por parte del Gobierno que afecte el sector privado dental.

ESTRATEGIAS DE MERCADEO

CONCEPTO DE SERVICIO

El servicio principal de ProSmile como clínica odontológica es todas las especialidades que ofrecemos a cada uno de nuestros pacientes. La ventaja de ProSmile frente a otras clínicas es que las ofrecemos a través de odontólogos especializados y en un mismo lugar, ya sea en nuestra sucursal Norte o en nuestra sucursal Sur. A continuación un resumen de cada una de ellas.

- **Rehabilitación Oral:**
Especialidad que trata sobre la reposición de las diferentes piezas dentales a base de prótesis y reconstrucción estética de la forma de los dientes.
- **Endodoncia:**
Tratamiento de la pulpa dentaria.
- **Ortodoncia:**
Especialidad que trata de la correcta ubicación de las piezas dentarias en los maxilares.
- **Ortopedia:**
Especialidad que nos permite corregir mal posiciones dentarias, con aparatos funcionales removibles.
- **Odontopediatría:**
Especialidad que permite atender diferentes tratamientos dentarios a niños.

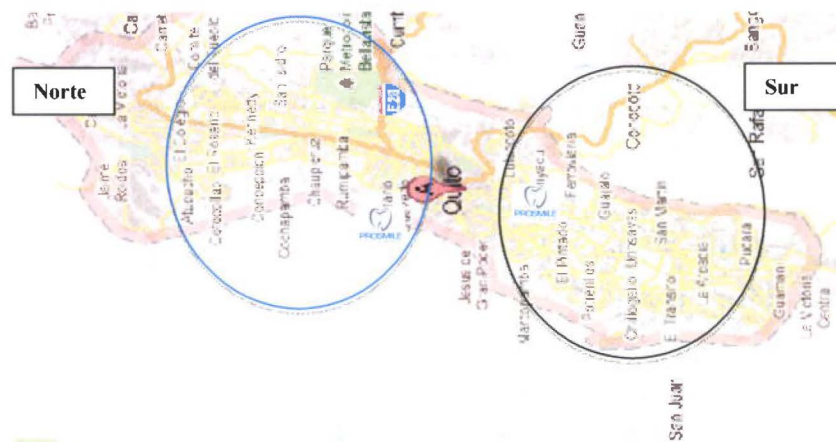
- **Periodoncia:**
Estudio, diagnóstico y tratamiento de todas las afecciones de los tejidos blandos y duros del entorno del diente.
- **Cirugía dental y Maxilofacial:**
Son los diferentes actos quirúrgicos que nos permiten realizar extracciones dentarias simples y complejas.
- **Estética:**
Estudia el embellecimiento dentario.
- **Oclusión:**
Estudia la correcta mordida y la articulación temporo-mandibular.
- **Implantología:**
Estudia el diagnóstico y la reposición de piezas dentales valiéndose de la colocación de aditamentos bio-compatibles de titanio que vienen a remplazar a la raíz natural.
- **Salud Oral y Prevención:**
El estudio de los diferentes métodos para tratar las afecciones bucales y aplicar las mejores políticas de prevención y curación.

ESTRATEGIA DE DISTRIBUCION

La clínica ProSmile ofrece servicios profesionales odontológicos en los cuales se requiere la presencia del especialista dental y del paciente interesado o afectado. Por esta razón, la estrategia de distribución ha sido directa entre nuestros servicios y pacientes.

La intención principal de abrir sucursales de ProSmile en el Norte y Sur de la ciudad es abarcar más clientes dentro de dos sucursales directas ubicadas en distintos puntos de la ciudad. Nuestra sucursal ubicada en el sector del

Hospital Metropolitano tiene como intención abarcar todos los pacientes ubicados en la zona Norte de la ciudad. Nuestra sucursal ubicada en el sector de la Villaflora tiene como objetivo abarcar todos los pacientes ubicados en la zona Sur de la ciudad. En el siguiente mapa se puede determinar los radios de cobertura que cubren cada sucursal dentro de la ciudad.



En el tipo de servicios que ofrece la clínica ProSmile, distribución directa es la única manera para ofrecer tratamientos y especialidades odontológicas. Adicionalmente, a través de este tipo de distribución podemos realizar seguimiento a la salud dental de cada paciente, conocer las expectativas de cada cliente, recaudar información relevante de cada paciente, administrar promociones y descuentos, manejo de pagos y cobranzas, y posicionar la imagen corporativa de ProSmile directamente.

Para poder realmente explotar los beneficios de manejar sucursales directas es clave el manejo efectivo de estrategias de CRM por cada clínica. Actualmente cada sucursal tiene suficientes clientes para tener una rentabilidad atractiva del 20% al 25% del total de los ingresos. Sin embargo, esta utilidad puede ser mucho mayor simplemente manejando una estrategia

efectiva de CRM. En el tipo de servicio que ofrecemos es clave ganar la atención del cliente la primera vez que se atiende en cualquiera de las sucursales, después entender sus necesidades o requerimientos en base a su salud dental, y por último realizar un seguimiento constante del desarrollo de cualquier tratamiento o simplemente de la condición de su salud dental.

Para poder implementar efectivamente una estrategia CRM es necesario enfocar a todos los miembros de la organización a los procesos necesarios para asegurar la satisfacción del cliente en cada tratamientos realizado y adicionalmente el constante monitoreo y seguimiento de la salud dental de cada paciente. De esta manera toda la organización entrará a una filosofía de marketing relacional en la cual la prioridad será mantener y fortalecer la relación con cada paciente.

En la actualidad todos los miembros de la clínica tienen una visión de que lo más importante es la satisfacción del cliente, sin embargo no tienen una visión de constante seguimiento y monitoreo de la salud dental de cada paciente a lo largo de su vida. Generalmente, los pacientes que han llegado a la clínica han sido de la siguiente manera: un paciente nuevo llama a la clínica ya que fueron referidos por el Hospital Metropolitano, un doctor del Hospital, referidos por otros pacientes, o simplemente es amigo de algún miembro de ProSmile. Una vez que tienen su primera cita se atienden y generalmente después vuelven el momento de una molestia, tienen un requerimiento estético, o simplemente se acuerdan después de mucho tiempo que es hora de ir al dentista. Este proceso ha llevado a la clínica a un círculo vicioso de siempre tener pacientes todos los días, pero no a realizar un monitoreo de la salud de cada uno de ellos.

La estrategia principal de la clínica para los siguientes años es implementar efectivamente el concepto CRM en todos los miembros de la organización. Para lograrlo es importante apoyarnos de las herramientas tecnológicas y administrativas necesarias para administrar eficientemente la información de cada paciente y de esta manera realizar seguimiento semestral de la salud dental de cada uno de ellos. Las tácticas que vamos a utilizar para conseguir esta estrategia es creando políticas y procesos efectivos para cada miembro de la organización se enfoque en dirección al cliente. Adicionalmente, evaluar opciones de sistemas CRM que faciliten administrar la información de nuestros pacientes. Con esta estrategia estimamos aumentar ingresos en un 12% por año en un análisis de cinco años.

Además de enfocarnos en la estrategia principal CRM de la clínica, está programado realizar las siguientes estrategias para continuar generando nuevos pacientes y afianzar la marca e imagen de ProSmile:

- Afianzar convenios actuales: Actualmente la clínica tiene convenios con importantes instituciones como el Hospital Metropolitano, Metro Red Servicios Ambulatorios, Medtravel, y Universidad de las Américas. Estos convenios han apoyado a generar nuevos pacientes a la clínica pero han sido muy informales. Es importante regular cada convenio por escrito y buscar los mejores beneficios para la clínica.
- Programa de referidos: Una vez implementado efectivamente el sistema CRM se podría crear un programa de referidos en el cual la persona que refiera a nuevos paciente tenga algún beneficio o descuento en su próxima cita.

- Nuevos convenios: Desarrollar nuevos convenios con aseguradoras o grandes corporaciones. Estos convenios se los puede desarrollar directamente a cambios de beneficios y descuentos a los beneficiarios del mismo.
- Campañas de marketing digital y medios convencionales: En base a la nueva imagen y pagina web de ProSmile se realizaría diferentes campañas digitales para afianzar la nueva página web (www.prosmile.com.ec). Dentro de los principales medios digitales se utilizaría a Facebook y Google Adwords. De igual manera se analizaría un par de medios tradicionales como revistas o periódicos para promocionar la nueva imagen de la clínica.
- Dental Tours: Afianzar la relación con Medtravel Servicios Turísticos y buscar estrategias en conjunto para potencializar clientes del extranjero a la clínica.
- Promociones especiales o por temporadas: Crear por primera vez promociones especiales o por temporadas en nuestras dos sucursales. Por ejemplo promoción de descuentos en tratamientos de ortodoncia por regreso a clase.

Estas estrategias van a poder generar nuevos pacientes y afianzar la imagen de la clínica. Sin embargo, antes de buscar estrategias para aumentar nuevos pacientes es clave organizar, entender, y potencializar los pacientes que ya actualmente tenemos. En base a esta estrategia se analizara las diferentes opciones de sistemas CRM.

ESTRATEGIAS DE PRECIOS:

Actualmente la clínica ofrece todas las especialidades odontológicas y dentro de cada especialidad todos los tratamientos disponibles. ProSmile ofrece más de 100 tratamientos odontológicos para cada paciente y todos realizados por profesionales especializados en cada rama dental.

Los precios por cada tratamiento fueron realizados en conjunto con cada especialista tanto para la sucursal del Norte como para la sucursal del Sur. En la actualidad manejamos dos listados diferentes de precios por cada sucursal. La razón para manejar diferentes precios por sucursal es que cada sucursal atiende a un mercado distinto. En general el objetivo de mercado para las dos sucursales son el mismo. El paciente que ProSmile busca tener es una persona que busque simplemente lo mejor para su salud dental y pueda pagar por ese servicio dentro de su medio social. Sin embargo, lo que está dispuesto a pagar un paciente que vive en el Sur de la ciudad es completamente distinto a lo que un paciente que vive en el Norte de la ciudad está dispuesto a pagar. Adicionalmente, los precios de la competencia en el Sur de la ciudad son mucho menores que los competidores en el Norte de la ciudad.

La lista de precios de las dos clínicas se encuentra como anexo al final del documento.

En lo que respecta a los precios de la clínica Norte, la ganancia promedio frente a los costos del tratamiento es en promedio del 150% en la clínica del Norte y un 100% en la sucursal Sur. Sin embargo, estas ganancias no son percibidas en la misma proporción en la ganancia total de la clínica debido a los costos adicionales incurridos para operar el negocio. El único impuesto que se agrega a los pacientes por los servicios de la clínica es el 12% del

Impuesto al Valor Agregado (IVA). Todo pago realizado por pacientes después del servicio es respaldado con la factura correspondiente en las dos sucursales.

El modelo de negocio de la clínica es basado en pagar un porcentaje a cada especialista por atender a pacientes dentro de ProSmile. El especialista pone su experiencia, conocimiento y en algunos casos los materiales que requiere el paciente para el tratamiento. ProSmile por otro lado pone los equipos, la clínica, asistentes y los requerimientos administrativos para asegurar la satisfacción del cliente. El porcentaje que reciben los especialistas es del 60% menos el 12% de publicidad del total de sus pacientes atendidos por mes, el resto va para ProSmile. Es importante aclarar que el especialista recibe este porcentaje solo de los pacientes que fueron atendidos y pagaron por el servicio. Adicionalmente, en caso que el paciente cancele los servicios con tarjeta de crédito, el porcentaje que recibe la tarjeta de crédito es descontado al especialista por cada paciente. El cheque que recibe cada especialista se cancela al final de cada mes después de presentar la factura correspondiente y realizando la retención a la fuente correspondiente. El porcentaje que los especialistas dejan en publicidad es para gastos de publicidad de la Clínica en los cuales se incluye toda promoción o publicidad realizada para la Clínica y los especialistas que la conforman.

En la actualidad nuestros especialistas trabajan con la Clínica de 2 a 12 años y el esquema de pago fue acordado con cada uno de ellos antes de incorporarse al equipo de ProSmile. No existe ningún contrato o acuerdo escrito con ninguno de ellos hasta la fecha. Se estima este año realizar un

acuerdo de servicio con cada especialista como referencia del convenio verbal realizado.

La sucursal Sur no tiene cartera de vencida por pendientes de pagos de pacientes. La sucursal Norte si tiene cartera vencida por varios pacientes que no han cancelado el total del tratamiento y por no llevar unas políticas claras de cobranzas ni de descuentos. Algunos de estos pacientes se los considera ya incobrables ya que fueron atendidos antes del 2008.

Debido a la competencia en la industria tanto la sucursal del Norte como la del Sur no han subido precios en los últimos tres años. Se tiene estimado realizar una revisión de precios para el año 2013. Esta revisión se realizará tomando en cuenta las condiciones del mercado y la inflación. Adicionalmente se tiene planificado realizar el 2012 políticas de cobranzas y descuentos para evitar cartera vencida y descuentos sin razón.

ESTRATEGIAS DE PROMOCION:

En la actualidad ProSmile no tiene ninguna política de promociones o descuentos. Se ofrece promociones y descuentos especiales distintos tanto en la clínica del Norte como en la del Sur. Con respecto a la sucursal Norte existe varios descuentos especiales ya que en esta clínica fue donde se inicio el negocio y tiene el pasado de comenzar sus operaciones como un consultorio odontológico. Actualmente existen básicamente cinco tipos de descuentos o promociones. Descuentos a miembros de instituciones que tenemos acuerdos, a familiares del Dr. Eduardo Flores, amigos cercanos Dr. Eduardo Flores, doctores amigos del Hospital Metropolitano, y pacientes con mas de 5 años de antigüedad.

En el caso de descuentos para instituciones se incluye las siguientes:

- Hospital Metropolitano: 50% descuento Rehabilitación Oral, 25% las demás especialidades.
- Universidad de las Américas: 50% descuento Rehabilitación Oral, 25% las demás especialidades.
- Colegio Alberto Einstein: 50% descuento Rehabilitación Oral, 25% las demás especialidades.
- Humana: Pacientes afiliados Humana tienen el 25% de descuento en todas las especialidades.

En lo que respecta doctores amigos del Hospital Metropolitano a la gran mayoría no se les cobra los servicios relativos a la especialidad de rehabilitación oral debido a que ellos no cobran al Dr. Eduardo Flores y su familia ni consulta ni procedimientos relativos. En caso de amigos cercanos Dr. Eduardo Flores y pacientes con más de 5 años de antigüedad tiene 50% descuento Rehabilitación Oral, 25% las demás especialidades.

En la gran mayoría de estos descuentos en la sucursal Norte no existe acuerdos firmados oficiales ni un control organizado por identificación del paciente u otro método de registro. La principal razón para esta falta de control y organización es que estos descuentos fueron acordados en el pasado muy informalmente y sin un procedimiento administrativo correcto. Se tiene planificado para este año revisar todos estos descuentos y empezar el proceso de regulación bajo políticas de descuentos y cobranzas adecuados.

Con respecto a la sucursal Sur los descuentos se han llevado de manera más organizada y controlada. Actualmente solo existen promociones y descuentos para solo dos instituciones y para pacientes antiguos. El descuento es del

10% en todas las especialidades y solo es para pacientes de Humana, de Metrored y pacientes de mas de dos años de antigüedad. Sin embargo, no existe ningún acuerdo firmado pero si un control en base a identificación o carnet de afiliación Humana o Metrored. De igual manera se tiene planificado este año regular estos acuerdos.

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN:

En el pasado ProSmile no ha tenido una estrategia de comunicación organizada ni efectiva. Se ha realizado diferentes anuncios impresos principalmente en la revista familia y se ha promocionado los servicios de la clínica en entrevista de radio y televisión al Dr. Eduardo Flores. Sin embargo, nunca se creó una marca efectiva con el nombre anterior de la Clínica (Laser en Odontología). No existía un logo bajo la marca, no existía ningún concepto estratégico que se pretendía comunicar con el nombre de la clínica, no existía ninguna estrategia ni sistema CRM para afianzar a clientes actuales, en general no existía una marca para la clínica. La marca que se creo para el desarrollo como clínica dental fue el nombre del Dr. Eduardo Flores dentro del Hospital Metropolitano y dentro de la ciudad. Este renombre ha sido el principal responsable del éxito y crecimiento de la clínica.

En la actualidad la nueva estrategia de comunicación de la clínica dental es completar el traspaso de nombre y creación efectiva de nueva marca. Para implementar esta estrategia la primera táctica es empezar el proceso de afianzar el nuevo nombre ProSmile dentro de pacientes actuales a través del desarrollo efectivo del CMR. Después de afianzar nuestros actuales pacientes la táctica es desarrollar la marca en el mercado actual.

Es los últimos dos años ProSmile ha invertido en el crecimiento de sus dos sucursales. En la clínica Norte nos mudamos del edificio Meditropoli a una clínica el doble de grande en las nuevas Torres del Hospital Metropolitano. Esta nueva sucursal es más amplia, tiene mejores equipos y los más altos cuidados en bioseguridad. Con respecto a nuestra clínica del Sur nos mudamos del sector de Solanda al nuevo edificio Metrored en la Villaflora. De igual manera la nueva sucursal es mas amplia, tiene mejores instalaciones y adicionales comodidades para nuestros pacientes. En el pasado, una de las razones que impedían a la administración a promocionar una marca es que todavía se estaba en este proceso de inversión de cada sucursal. Ahora que ya nuestras dos sucursales están listas la idea es desarrollar la marca ProSmile efectivamente.

La principal estrategia de comunicación es afianzar la marca ProSmile informando a nuestros pacientes actuales dentro de cada una de nuestras sucursales. Para implementar esta estrategia es necesario implementar un sistema CRM avanzado que permita administrar efectivamente la información de clientes actuales. Una vez implementado el sistema CRM es necesario actualizar toda la información de pacientes en el nuevo sistema debido a que nuestro sistema anterior es completamente cerrado. Una vez actualizada la información podremos determinar los pacientes más regulares de la clínica, los mejores pagadores, y adicionalmente realizar seguimiento de cada tratamiento actual y de citas de control para mantener en buen estado la salud dental de cada uno de ellos. Una vez determinada esta información se podrá realizar otras campañas para afianzar a pacientes actuales. Por

ejemplo campañas de correo electrónico, mailing directo, programas de afiliación, descuentos especiales, entre otros.

Una vez que se ponga en marcha la estrategia CRM se tiene programado en un futuro realizar campañas en medios digitales y analizar campanas en medios convencionales. El objetivo de enfocarnos en medios digitales es para promocionar la nueva página web de ProSmile y el fan page en Facebook. Adicionalmente afianzar la marca ProSmile en nuevos clientes.

ESTRATEGIAS DE SERVICIO:

Una de las fortalezas actuales de ProSmile es la calidad del servicio que ofrecemos a cada paciente el momento que requiere de un tratamiento. La clínica ofrece toda especialidad y tratamiento odontológico dentro de una misma clínica lo que es muy conveniente para todo paciente. Adicionalmente, cada tratamiento es realizado por capacitados especialistas que utilizan avanzada tecnología para asegurar el mejor servicio. Sin embargo, el problema que tiene la Clínica no es la atención y el servicio que ofrecemos, es el seguimiento del paciente una vez que empieza el tratamiento o después de terminarlo. Dentro de todos los tratamientos que ofrecemos solo el 30% se pueden terminar en un solo día o en una sola sesión. Todos los demás tratamientos necesitan varias sesiones para terminarlos. Actualmente el seguimiento de estos tratamiento no es el más efectivo y además las clínicas no tienen ningún sistema o programa que facilite este trabajo. De igual manera, en la rama de odontología toda persona debería realizarse un chequeo de rutina cada 6 meses para mantener una buena salud oral. Esto significa que lo óptimo es que todo paciente que es atendido en la clínica

regrese cada 6 meses para una revisión de rutina. Actualmente la clínica no está recordando ni agendando citas de chequeo para cada 6 meses.

Para entender financieramente este problema, es importante tener en cuenta cual es el costo para la clínica el momento de perder un paciente y/o que está dejando de percibir la clínica por simplemente no confirmar cada 6 meses citas a sus actuales clientes. Con respecto a entender cuanto la clínica pierde por cada paciente que se va podemos tomar el total de los ingresos del 2011 y dividir para el número de pacientes atendidos ese año:

Ingresos 2011	216835.27
Cantidad de pacientes atendidos	3000
Promedio por paciente	72.27842333

Este simple análisis muestra que el promedio de ingreso por cada paciente es de \$72 dólares, por lo que si La Clínica deja de atender a un cliente pierde inmediatamente \$72. Hay que tener en cuenta que este análisis no está tomando en cuenta si el paciente que deja de atender la clínica es un paciente que se realiza varios tratamientos o simplemente un cliente que tiene una buena salud oral y solo asiste a la clínica por una consulta simple y una limpieza. Actualmente, no se puede determinar exactamente el porcentaje de pacientes que representa el 20% de los ingresos versus los que representan el 80%. La razón es que actualmente no contamos con un sistema efectivo para determinar estos valores.

Con respecto al análisis de cuanto podrían aumentar los ingresos de la clínica si los pacientes atendidos asisten mínimo dos veces al año, lo que es lo recomendado para mantener una buena salud oral. Se puede tomar en cuenta los siguientes escenarios:

1) Escenario en el que asistan más de una vez el 25%, 50%, 75% y 100% de los mismos pacientes con el mismo promedio de ingreso por paciente actual.

Porcentaje de Pacientes		25%	50%	75%	100%
Ingresos 2011	216,835.27	271,044.087	325,252.90	379,461.72	433,670.54
Cantidad de pacientes atendidos	3000	3750	4500	5250	6000
Promedio por paciente	72.28	72.28	72.28	72.28	72.28

En este caso, si de los 3000 pacientes atendidos en el 2011 en el siguiente año se confirman para una segunda cita un 25%, 50%, 75% y 100% y estos clientes ingresan el mismo promedio por paciente de \$72 dólares del 2011, el crecimiento en ingresos será reflejado en el mismo porcentaje de confirmación.

2) Escenario en el que asistan más de una vez el 25%, 50%, 75% y 100% de los mismos pacientes y que se únicamente regresen por una consulta y limpieza (tratamiento mínimo y más barato de \$30 dólares).

		25%	50%	75%	100%
Ingresos 2011	216,835.27	239,335.27	261,835.27	284,335.27	306,835.27
Cantidad de pacientes atendidos	3000	3750	4500	5250	6000
Promedio por paciente	72.278423	30	30	30	30
Crecimiento en ingresos		10%	21%	31%	42%

En este caso, si de los 3000 pacientes atendidos en el 2011 en el siguiente año se confirman para una segunda cita un 25%, 50%, 75% y 100% y estos clientes ingresan el tratamiento mínimo y mas barato de la clínica que es una limpieza, el crecimiento en ingresos será reflejado en un 10%, 21%, 31% y 42% respectivamente.

La implementación de un efectivo sistema CRM permitiría a la clínica realizar un seguimiento y monitoreo de citas para cada paciente. De esta manera el objetivo sería conseguir que todo paciente actual regrese cada 6 meses para una consulta de rutina y así afianzar la relación con nuestros clientes

promoviendo el cuidado constante de su salud oral. Además, este proceso junto a la entrada de nuevos pacientes aseguraran mantener un constante ingreso debido a lo facturado a pacientes actuales, y adicionalmente un constante crecimiento por los nuevos ingresos por nuevos clientes.

Con respecto a formas de pago, todo paciente en la Clínica tiene que cancelar por el servicio o tratamiento realizado durante el proceso del tratamiento o al final del mismo. El cliente puede pagar en efectivo, cheque o cualquiera tarjeta de crédito. Actualmente la Clínica si tiene cartera de vencida y cuentas por cobrar de pacientes, el motivo de esto es porque antes se daba varios descuentos sin razón, se aceptaba cheques post fechados, e inclusive años atrás si se realizaba pagos de pacientes sin factura o comprobantes de ingresos.

SISTEMAS CRM:

En base al los actuales problemas de que la Clínica no maneja una base actualizada de sus pacientes, tampoco que no se administra el estado de cuenta de cada cliente, y por ultimo no se realiza un seguimiento de citas de control para mantener su salud bucal, se realizo un análisis de funcionalidades y precios de diferente sistemas CRM que puedan apoyar a ProSmile a solucionar estos inconvenientes.

Los sistemas que se analizaron fueron:

- 1) Biomed: Biomed es un sistema CRM web desarrollado en el Ecuador por la empresa Incosoft. Este sistema es auspiciado por el Ministerio de Salud debido a que incluye las fichas médicas certificadas por el Ministerio.

2) Dentalsys: Es un software CRM desarrollado en Argentina específicamente para consultorios y clínicas dentales. La mayor ventaja es la seguridad del sistema ya que es instalado directamente en cada máquina del usuario.

3) Dentalink: Es un sistema CRM web desarrollo en Chile por la empresa Engenis. La ventaja más significativa es lo amigable que es el sistema en base a su amplia cantidad de funciones. Adicionalmente permite cargar o diseñar fichas medicas en base a estándares de cada país.

Para simplificar el análisis de estos sistema a continuación un cuadro comparativo de las funcionalidades que ofrece cada uno y su precio.

Funcionalidades	DENTALINK	DENTALSYS	BIOMED
Agenda y ficha clínica	x	x	x
Agenda con múltiples recursos por dentista	x		
Notificación paciente vía e-mail o mensaje de texto.	x		
Evoluciones y tratamientos	x		
Presupuestos y comprobantes	x	x	x
Pagos de paciente y caja	x	x	
Facturación	x	x	x
Información de la cuenta de abonos del paciente (financiamiento)	x	x	x
Información del proveedor y las cuentas por pagar	x	x	x
Información de horarios de dentistas	x		
Gestión de Inventarios	x	x	x
Módulo e-mail	x		
Cálculo nómina (liq. sueldo)	x		
Solicitudes y pagos a laboratorio	x	x	
Gestión interna de Laboratorios (manejo de órdenes)	x		
Gastos y pagos convenio	x		
Resumen gastos por fechas (SRI)	x		x
Resumen ventas por fechas (SRI)	x		x
Reportes gráficos y excel	x	x	x
Logotipo clínica	x		
Espacio para imágenes de pacientes	1 GB		
Recetas Médicas, uso automático Vademécum			x

Módulo de Servicios o planes de salud del consultorio			x
Manejo de imágenes por citas	x		x
Opción para imprimir cualquier información o gráfica del paciente	x	x	x
Manejo de convenios	x		
Servicios			
Soporte e-mail	x	x	x
Soporte Chat (Skype)	x		
Soporte telefónico	x	x	x
Capacitación inicial	x		x
Asesor personal de gestión			x
Licencia indefinida			x
Respaldo y Seguridad de la información	x	x	x
Mantenimiento	x		x
Actualización	x		
Antivirus			x
Creación de nuevos módulos según sus requerimientos			
Venta, reparación y mantenimiento de computadoras			
PRECIO INICIAL (USD)	1400	235	300
PRECIO MANTENIMIENTO ANNUAL (USD)	1000	145	40

Después de analizar los tres sistemas, Dentalink es el que más se ajusta a las necesidades de ProSmile. Las razones principales son por sus avanzadas funcionalidades en gestión de pacientes, administración de citas y manejo de finanzas.

El precio actual del sistema es de \$1400 dólares el primer pago por el primer año y un precio de mantenimiento anual de \$1000 dólares. Este precio incluye todas las funcionalidades descritas en la tabla superior más accesos y licencias ilimitadas. Para poder analizar financieramente que tan efectivo es para la clínica invertir en el CRM de Dentalink es importante realizar un análisis de retorno de inversión (ROI). Para realizar este análisis se toma en cuenta solo la sucursal Norte de la clínica ya que nuestra sucursal Norte es la

principal, tiene más años de operación, mas pacientes, mas especialistas y asistentes, y por último es la que más problemas tiene debido a su continuo crecimiento y magnitud de operaciones. Adicionalmente esta clínica ha sido la piloto principal para cualquier nuevo desarrollo tecnológico.

Para este análisis se toma en cuenta todos los costos de implementar y mantener el sistema, más lo costos adicionales que este implica.

Costo de la Inversión	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio Inicial	1400					
Precio de Mantenimiento		1000	1000	1000	1000	1000
Costos Adicionales						
Internet		360	378	397	417	438
Personal requerido		4200	4536	4899	5291	5714
Luz		47	50	52	55	58
Telefono		487	511	537	563	592
Costo total	1400	6094	6475	6885	7326	7801

5% inflación anual
 8% aumento salarial anual
 10% del promedio anual de años anteriores
 20% del promedio anual de años anteriores

Beneficios Esperados	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso	216,835.27	234,182.09	252,916.66	273,149.99	295,001.99	318,602.15
Utilidad	8,089.05	35,127.31	37,937.50	40,972.50	44,250.30	47,790.32

8% de crecimiento de ingreso
 15% de utilidad sobre ingreso a partir del año 1

Beneficios - Costos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Beneficio Annual	-1,400.00	29,033.15	31,462.63	34,087.80	36,924.40	39,989.41

ROI		368.7289168	485.9188825	495.1243145	504.0256728	512.624533

Para realizar este análisis se tomo en cuenta como costos de inversión el precio inicial del CRM y el precio de mantenimiento por cada año. Adicionalmente se tomo costos adicionales de internet con un costo de \$30 dólares mensuales multiplicado por los doce meses para anualizarlo, en este costo se toma en un cuenta un crecimiento anual del 5% por la inflación.

También se toma en cuenta el costo del personal requerido, en este costo se estima el sueldo de una persona por \$350 dólares multiplicado por 12 meses para anualizarlo, y un incremento salarial del 8% por cada año. Otro costo adicional es el de luz, en este costo se toma el 10% del promedio anual del 2011 y un crecimiento anual del 5% de inflación para cada año. Por último, se toma en cuenta el costo de teléfono, en este costo se toma el 20% del promedio anual del 2011 y un crecimiento anual del 5% de inflación para cada año.

En lo referente a beneficios esperados se toma el año 0 como los resultados obtenidos del año 2011. En base a estos resultados se estima para los demás años un crecimiento del 8% solo en base al uso del CRM sin tomar en cuenta el crecimiento promedio de la clínica de los años pasados. En porcentaje de utilidad para cada año es del 16% ya que en años anteriores el promedio era menor por la alta inversión realizada. En los demás años no se tiene estimado realizar ninguna otra inversión más que la del sistema CRM.

Por último se calcula el beneficio menos el costo total del CRM por cada año y se calcula el ROI usando la fórmula $((\text{Utilidades} - \text{Inversión}) / \text{Inversión}) \times 100$.

PROYECCIONES DE VENTA:

Para realizar las proyecciones de ventas se tomo en cuenta las ventas y los costos reales del 2011 de la clínica Norte y se realizó el análisis para el crecimiento con la implementación del CRM y sin la implementación en base al promedio de crecimiento de ventas de años anteriores tomando en cuenta también la inflación en los dos casos.

En el caso de CRM se toma en cuenta una tasa de crecimiento del 15% la cual incluye el crecimiento promedio de años anteriores más inflación y un crecimiento del 8% por el uso del CRM.

CON CRM	
Tasa de Crecimiento	15%
Inflacion	5%

Proyeccion Ventas Anuales					
	2011	2012	2013	2014	2015
Total Ingresos (\$)	216,835.27	249,360.56	286,764.64	329,779.34	379,246.24
Total Costos	77,263.43	81,126.60	85,182.93	89,442.08	93,914.18

SIN CRM	
Tasa de Crecimiento	7%
Inflacion	5%

Proyeccion Ventas Anuales					
	2011	2012	2013	2014	2015
Total Ingresos (\$)	216,835.27	232,013.74	248,254.70	265,632.53	284,226.81
Total Costos	77,263.43	81,126.60	85,182.93	89,442.08	93,914.18

OPERACIONES

FICHA TECNICA SERVICIO:

ProSmile ofrece todas las siguientes especialidades y tratamientos, a continuación un detalla de cada una de ellas:

- **Rehabilitación Oral:**

Especialidad que trata sobre la reposición de las diferentes piezas dentales a base de prótesis y reconstrucción estética de la forma de los dientes. Ejemplo: diferentes tipos de restauraciones, diferentes tipos de prótesis, entre ellas parciales, totales, fijas, coronas y puentes. Dentro de esta especialidad la clínica ofrece los siguientes tratamientos:

- **Endodoncia:**

Tratamiento de la pulpa dentaria. Ejemplo: extirpación del paquete vasculo-nervioso en las distintas piezas dentales; ya sea en piezas anteriores de una sola raíz o en piezas posteriores de dos o mas raíces. Utilizando alta tecnología como microscopía, localizador apical (aparato que le permite al especialista identificar el sitio exacto de la parte terminal del diente), rotatorio (aparato que le permite al especialista acortar el tiempo de trabajo) y radiovisiografía (radiografía digital que nos permiten ver dimensiones, densidad, y patologías ocultas). Dentro de esta especialidad ProSmile ofrece los siguientes tratamientos:

- **Ortodoncia:**

Especialidad que trata de la correcta ubicación de las piezas dentarias en los maxilares. Ejemplo: colocación de brakes de diferentes tipos; como porcelana, plástico, metal y zafiro, ayudado de diferentes accesorios que permiten movimientos dentarios para llegar a una correcta posición. Dentro de esta especialidad ProSmile ofrece los siguientes tratamientos:

- **Ortopedia:**

Especialidad que nos permite corregir mal posiciones dentarias, con aparatos funcionales removibles. Ejemplos: placas removibles con arcos de alambre que nos permiten realizar movimientos dentarios. Dentro de esta especialidad la clínica ofrece los siguientes tratamientos:

- **Odontopediatría:**

Especialidad que permite atender diferentes tratamientos dentarios a niños. Dentro de esta especialidad la clínica ofrece los siguientes tratamientos:

- **Periodoncia:**

Estudio, diagnóstico y tratamiento de todas las afecciones de los tejidos blandos y duros del entorno del diente. Dentro de esta especialidad la clínica ofrece los siguientes tratamientos:

- **Cirugía dental y Maxilofacial:**

Son los diferentes actos quirúrgicos que nos permiten realizar extracciones dentarias simples y complejas. (Simple: extraer una pieza en buena posición. Compleja: extraer una pieza en mala posición o

dentro del maxilar). Dentro de esta especialidad ProSmile ofrece los siguientes tratamientos:

- Estética:

Estudia el embellecimiento dentario. Ejemplo: Blanqueamientos, reposición de formas armónicas. Dentro de esta especialidad la clínica ofrece los siguientes tratamientos:

- Oclusión:

Estudia la correcta mordida y la articulación temporo-mandibular. Ejemplo: malas mordidas y alteración de articulaciones. Dentro de esta especialidad ProSmile ofrece los siguientes tratamientos:

- Implantología:

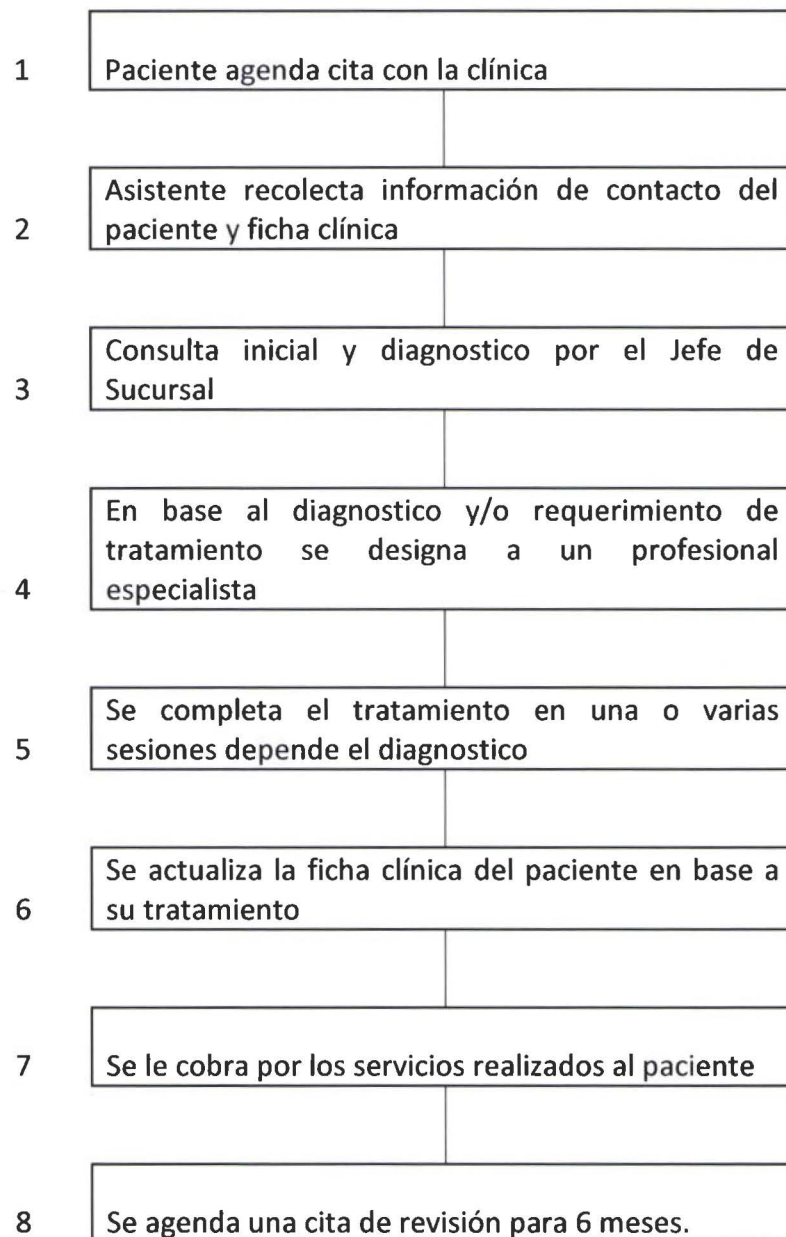
Estudia el diagnóstico y la reposición de piezas dentales valiéndose de la colocación de aditamentos bio-compatibles de titanio que vienen a remplazar a la raíz natural. Ejemplo: en el sitio donde no hay pieza dentaria se coloca una raíz de titanio que se óseo integra y luego se coloca la corona dentaria. Dentro de esta especialidad la clínica ofrece los siguientes tratamientos:

- Salud Oral y Prevención:

El estudio de los diferentes métodos para tratar las afecciones bucales y aplicar las mejores políticas de prevención y curación. En esta especialidad es clave enseñar a cada paciente las técnicas efectivas de cepillado y cuidado oral.

DESCRIPCION DEL PROCESO:

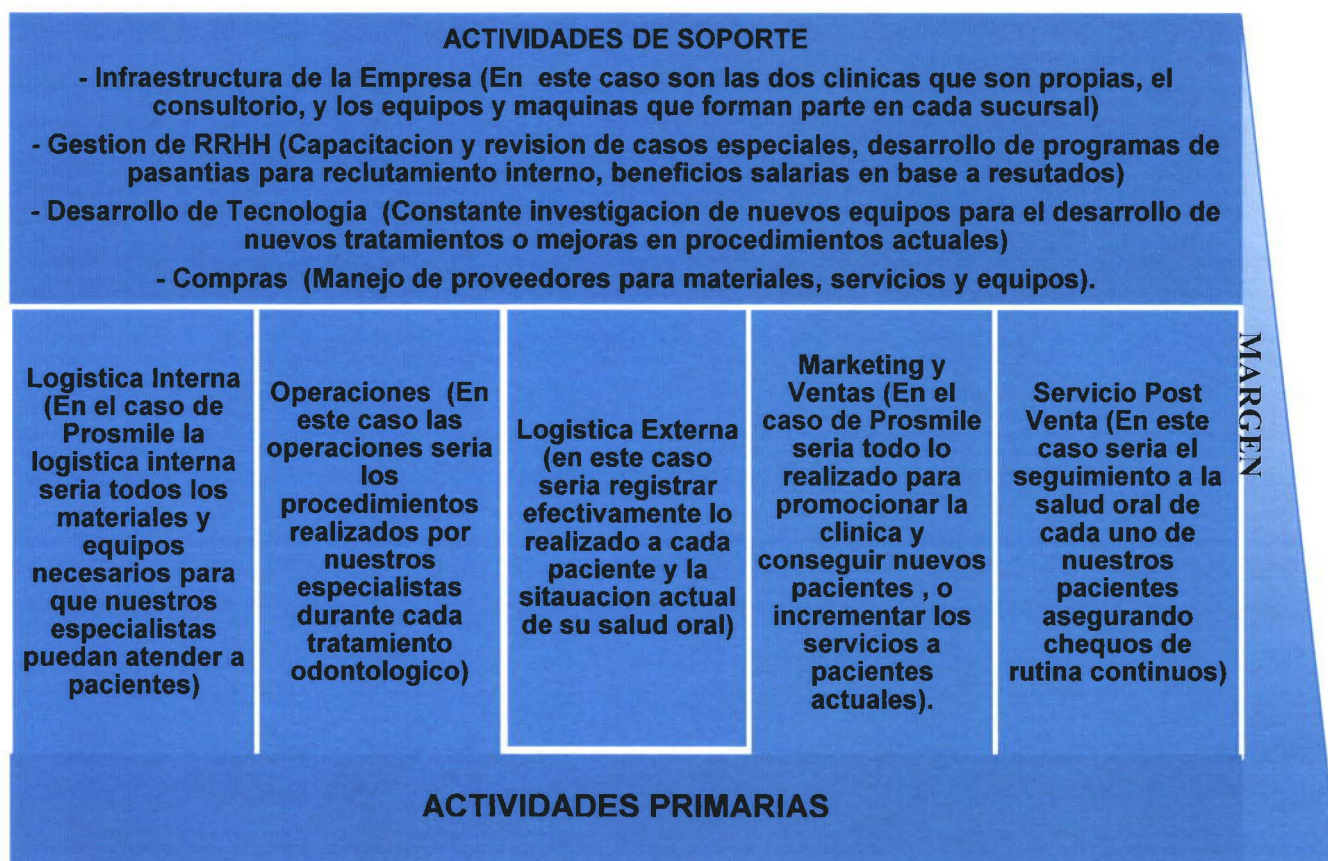
El principal negocio de ProSmile es el de servicios odontológicos, el proceso actual de nuestros servicios para cada paciente es el siguiente:



Actualmente este proceso se lo cumple por cada paciente, sin embargo tanto anteriormente como ahora las secciones del proceso donde no se cumple a cabalidad o a veces se lo cumple parcialmente son las secciones 2, 6 y 8. En la sección 2 no siempre se recolecta completamente la información de contacto ni ficha clínica completa del paciente. De igual manera en la parte 6 no siempre se actualiza en detalle la ficha clínica una vez terminado el

tratamiento. Por último, en el paso 8, de igual manera en el pasado no siempre se agendaba la cita de seguimiento y actualmente casi siempre se lo hace. Todos estos pasos son claves para mantener al día la información de cada cliente y adicionalmente mantener un monitoreo continuo de la salud dental de cada paciente. Debido a los problemas en estos procesos es que es clave introducir la filosofía de estrategia de marketing relacional en la organización y facilitar estos procesos con la implementación de un sistema CRM.

Adicionalmente del diagrama de flujo de proceso para entender los procesos de ProSmile es importante tomar en cuenta la cadena de valor con las actividades primarias y de soporte. A continuación la cadena de valor de ProSmile.



MARGEN

NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS:

Odontología es una de las ramas médicas más complicadas. La razón principal es que cada diente tiene varias estructuras y partes que es un paciente por si mismo. Dentro de la cada diente encontramos la estructura dental, pulpa dentaria, hueso, encías, nervios, entre otras partes que para poder ofrecer una atención óptima es necesario varios equipos y materiales que permitan a cada especialista de ProSmile ofrecer el mejor tratamiento posible para cualquier problema o requerimiento bucodental.

Tanto nuestra sucursal Norte, sucursal Sur y laboratorio cuenta con tecnología de punta y diferentes materiales para poder ofrecer todos los tratamientos odontológicos anteriormente nombrado. Para el análisis de la implementación de CRM vamos a tomar en cuenta solo lo invertido en la sucursal Norte.

En el caso de nuestra Clínica Norte, ProSmile ha venido invirtiendo en nueva tecnología desde el inicio de la Clínica 12 años atrás. Para facilitar el entendimiento de lo requerido podemos dividir las necesidades tecnológicas en base a los servicios que ofrece la Clínica. Primero, la Clínica tiene actualmente cinco módulos de trabajos para la especialidades en donde cada módulo requiere de un sillón dental eléctrico completamente equipado. Adicionalmente en estos módulos se incluye brazos en cada sillón que contiene turbinas, dispensadores de agua, escupideras y además televisores para la comodidad de cada paciente. Además, estos módulos contienen radiovisiografos especializados para poder evaluar a presión la boca de estos pacientes. Un radiovisiografo es una computadora avanzada con programas el cual permite visualizar la boca del paciente en varias dimensiones y

evaluar los problemas de cada paciente. Adicionalmente dentro de nuestros módulos generalmente tenemos diferentes tipos de láseres ya sea para blanqueamientos o para tratamientos dentales especializados. El equipamiento avanzado de estos módulos de trabajo nos permite ofrecer todas las especialidades odontológicas al mismo tiempo en diferentes módulos.

Es importante aclarar que la sucursal Norte también tiene una sala quirúrgica o quirófano el cual permite a la Clínica ofrecer tratamientos para cirugía maxilofacial. Dentro del quirófano tenemos un sillón eléctrico completamente equipado, brazos eléctricos con turbinas especializadas, radiovisiografo, diferentes láseres, dispensador de oxígeno, y máquina de ozono para asegurar la esterilización del ambiente.

De igual manera, la sucursal Norte incluye un laboratorio dental para preparar materiales e instrumental requerido para todas las especialidades y tratamiento. Como parte de estos equipos están compresores, esterilizadores, autoclaves y todo el instrumental requerido. Por último, la Clínica actualmente tiene una recepción completamente equipada con su counter de recepción, cómodos sofás y televisor de pantalla plana para el bienestar y comodidad de cada paciente.

Es importante aclarar que la actual clínica Norte tiene solo 6 meses, ya que se realizó la inversión de expandirnos a las nuevas Torres Medicas del Hospital Metropolitano. Esta nueva sucursal fue una inversión de \$165,000 dólares para la clínica ya que supera con más de 50 metros a la anterior sucursal Norte. Adicionalmente, debido al nuevo espacio se realizó una inversión de \$70,000 dólares en nuevos equipos y muebles.

Para una referencia de las instalaciones actuales de la clínica revisar el anexo de instalaciones.

Por último, todos los servicios de mantenimiento de estos equipos son tercerizados y las capacitaciones el momento de adquirirlos han sido incluidos como parte de la compra.

PLAN DE PRODUCCION:

Nuestra sucursal Norte tiene más de 12 años como Clínica y más de 30 años de servicio anteriormente como un consultorio. En los últimos tres años la Clínica ha tenido un crecimiento promedio del 4% en ventas. Este crecimiento junto a un análisis en el cual todo especialista trabaje en un esquema de porcentaje obliga a la Clínica a no facturar menos de \$10,000 dólares mensuales (aproximadamente) para cubrir los operacionales. Estos valores no han sido fáciles de calcular ya que actualmente no todos los especialistas comisionan de la misma manera. Como negocio familiar el Dr. Eduardo Flores, quien es el creador de la clínica, ha utilizado la misma para realizar tanto inversiones dentro del negocio como personales por lo que muchas veces salía más dinero algunos meses de lo correspondiente a su especialidad. En resumidas cuentas existía uso de las utilidades mensuales para otros proyectos fuera de clínica.

Con respecto a los tiempos de los servicios, los mismos depende 100% del tipo de tratamiento realizado. Existen en la clínica tratamientos en los cuales en una sola sesión el paciente está listo para ir a su casa y otros que se requiere de muchas consultas. Generalmente a cada paciente antes de realizarse el tratamiento se estima un presupuesto y en base a su capacidad de pago se va realizando en diferentes fechas.

Debido a que el negocio principal son servicios dentales, el inventario principal que mantiene la clínica es el de materiales odontológicos. Sin embargo, la rotación de este inventario es prácticamente mensual ya que muchos de los materiales se los utiliza día a día y además no tienen una alta vigencia para mantenerlos por más de 6 a 9 meses.

PLAN DE COMPRAS:

Actualmente ProSmile tiene una muy buena relación con varios proveedores de materiales odontológicos ya que tiene más de 12 años en el negocio comprando cada año más materiales.

Nuestro listado de proveedores para materiales dentales son los siguientes:

- DentalCorp
- Alservilab
- CVM
- Cardental Ecuador
- Maxdental
- Labident

Todos estos proveedores son de insumos odontológicos a excepción de Labident el cual es el laboratorio dental de la Clínica. Labident es parte de la inversiones de la clínica hace mas 8 años y pertenece de igual manera al Dr. Eduardo Flores. Sin embargo este se administra por separado y ofrece servicios a más odontólogos.

Debido a que prácticamente en años anteriores la clínica ha probado todo tipo de material y proveedor de materiales, actualmente se tiene muy claro todo lo que se compra y de que proveedores. Es importante aclarar que todos ellos nos ofrecen 30 días de crédito.

Debido a que la industria médica constantemente desarrolla nuevos materiales. ProSmile si tiene una política abierta para probar nuevos productos siempre y cuando estos sean recomendados por nuestros proveedores registrados.

FINANZAS

SUPUESTOS FINANCIEROS:

Para el análisis de financiero de los resultados esperados por la implementación del CRM se toma en cuenta los siguientes supuestos:

- El estudio se realiza con un periodo de evaluación de 4 años después del 2011.
- El proyecto toma como referente los valores reales de la clínica Norte del 2009, 2010 y 2011 para proyecciones y análisis de resultados.
- El crecimiento de las ventas a partir del 2012 es del 15%. Este porcentaje toma en cuenta el promedio de crecimiento de años pasados de la clínica, datos de inflación y un porcentaje estimado del 8% de crecimiento por la implementación del CRM.

Proyeccion Ventas Anuales					
	2011	2012	2013	2014	2015
Total Ingresos (\$)	216,835.27	249,360.56	286,764.64	329,779.34	379,246.24
Total Costos	77,263.43	81,126.60	85,182.93	89,442.08	93,914.18

- La tasa de crecimiento para los costos y gastos es del 5% a partir del año 2012. Esta tasa de crecimiento representa la inflación.
- No se incluye ningún valor en amortizaciones ya que la inversión realizada para la nueva sucursal fue con capital de la clínica. Este capital se lo toma en cuenta en los balances como gastos de representación ya que fue lo que se utilizó en los años pasados para el pago del nuevo consultorio, equipos, muebles e instrumental.
- Para el valor de depreciaciones se toma en cuenta el nuevo consultorio (edificio), equipos, muebles e instrumental, y equipos de computación. Para la depreciación se toma 20 años de referencia para

edificio, 10 para equipos, muebles e instrumental y 3 años para equipos de computación.

- No existe participación de empleados ya que la clínica no está registrada como empresa, solo está registrada como persona natural bajo el Dr. Eduardo Flores. Adicionalmente en base al esquema de servicios solo tenemos 2 empleados fijos afiliados.
- No se contempla aumento de capital a más del CRM en los siguientes años.
- Todos los valores de los años 2009, 2010 y 2011 son reales en base a la situación financiera de años anteriores de la sucursal Norte.
- Para el cálculo del CAPM se utilizó promedio de betas de empresas de la industria médica y dental en Estados Unidos. Adicionalmente se toma en cuenta el riesgo país para el cálculo respectivo.
- No tomamos en cuenta el cálculo del WACC, ya que la clínica actualmente no posee deuda.

VALOR ACTUAL NETO Y TASA INTERNA DE RETORNO:

Los flujos de efectivo realizados en base al análisis financiero de la implementación del CRM Dentalink nos llevan a los siguientes resultados del

VAN y TIR:

VAN	\$ 54,728.75
TIR	777%

El valor del Valor Actual Neto es positivo y la Tasa Interna de Retorno es sumamente elevada, lo que se podría considerar demasiado atractiva. Los motivos principales de estos resultados es la bastante baja inversión del CRM comparado al beneficio del incremento en ventas. Adicionalmente no se toma

en cuenta ninguna deuda para la inversión por lo que la TIR es sumamente elevada.

Es importante aclarar que no se contempla ninguna otra inversión más que la del CRM para el cálculo del VAN y TIR. Las inversiones realizadas en la nueva clínica se las toma en cuenta en el año 2011.

FLUJOS DE CAJA:

Los flujos de caja son positivos en base a la implementación del CRM, esto es importante ya que muestra que la empresa tendrá liquidez en su futuro. Es importante aclarar que para contemplar estos flujos de caja se toma en cuenta el crecimiento en ventas por la implementación del CRM y adicionalmente una disminución en gastos de representación ya que no se contempla realizar más inversiones.

Tasa de Descuento 12.87%

Flujo Libre de Caja Descontado					
Años	0	1	2	3	4
Flujo Libre de Caja		11367.73	21070.32	31376.25	42786.29
Tasa de Descuento		12.87%	12.87%	12.87%	12.87%
Factor de Descuento		1.12868156	1.27392205	1.43785232	1.6228774
Flujo Descontado	-1400	10071.6894	16539.7247	21821.6082	26364.4623

Para el detalle de todos los cálculos realizados revisar el Anexo financiero.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES:

- En los últimos años la industria odontológica y de belleza ha crecido significativamente en el Ecuador por lo que la clínica se ha beneficiado de este crecimiento.
- ProSmile tiene más de 12 años como clínicas odontológicas y más de 30 años de experiencia. Actualmente la clínica empieza este año con una nueva sucursal Norte equipada con última tecnología.
- Para poder beneficiarse activamente de la nueva inversión realizada en activos la clínica tiene que empezar a buscar métodos para solucionar su actual problema de manejo de información de clientes.
- Dentro de los sistemas CRM analizados Dentalink es el más avanzado y contiene todas las funcionalidades requeridas.
- La implementación de Dentalink en la sucursal Norte de la clínica ProSmile permitirá organizar y actualizar la información de clientes rápidamente. Adicionalmente podrá manejar el estado de cuenta de cada paciente para reducir cuentas por cobrar y por último permitirá realizar un seguimiento efectivo del estado de salud oral de cada paciente en base a un continuo recordatorio de citas semestrales.
- A través del análisis financiero de contemplar lo que la clínica deja de percibir por no confirmar citas semestrales con sus pacientes, más el análisis de ROI y TIR de implementación del proyecto, se considera el proyecto como muy positivo y de alto beneficio para la clínica.

RECOMENDACIONES:

- Iniciar el proceso de implementación del sistema CRM.
- Una vez realizada la implementación empezar a monitorear la utilización correcta del sistema por parte del personal de la clínica.
- Empezar a evaluar los beneficios mensuales solo de confirmar citas.
- Iniciar estrategias de marketing relacional para empezar a diferenciar ProSmile de la competencia.

BIBLIOGRAFIA

- Chain, Sapag Nassir y Reinaldo Sapag Chain. Preparación y Evaluación de Proyectos. México Mc Graw-Hill, 2008

Instituciones y Fuentes electrónicas:

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2012), Información Estadística de la población de Quito. URL: <http://www.inec.gob.ec>
- Banco Central del Ecuador (2012). URL: <http://www.bce.fin.ec>
- Google Maps (2012), Direcciones en Quito-Ecuador. URL: www.googlemaps.com
- Dentalink (2012), Sistema CRM Dentalink. URL: <http://www.dentalink.cl/>
- Incosoft Ecuando (2012). Sistema Incosoft. URL: www.inconsoft-ec.com
- Cristian Silva Sistemas para la Salud (2011). Sistema Dentalsys. URL: <http://www.cristian-silva.com.ar/odontology.php>
- Odontologos Ecuador (2011). Mercado Dental Ecuador. URL: <http://www.odontologosecuador.com/>
- Mundo CRM (2012). Información de Sistemas CRM. URL: <http://www.mundocrm.com/index.php>
- Yahoo Fiance (2012), Betas de empresas de servicios que coticen en Bolsa de Valores, URL: <http://www.es.finance.yahoo.com>
- Bloomberg (2012), Información de Tasas, URL: <http://www.bloomberg.com/markets/rates/index.html>

- Damodaran (2012), Información de Tasas, URL:
<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

ANEXO 1

Lista de Precios ProSmile Sucursal Norte:

SUCURSAL NORTE	
TRATAMIENTOS	PRECIOS
<u>REHABILITACIÓN ORAL:</u>	
Restauraciones por superficie	n/a
Restauraciones simples	25
Restauraciones compuestas	30
Restauraciones complejas	35
Incrustaciones directas	65
Incrustaciones indirectas	200
Reconstructor muñones	60
Profilaxis mas fluorización	30
Coronas de Acrílico	50 usd c/p
Coronas de Acrílico (económica)	30 usd c/p
Coronas de porcelana pura	500 usd c/p
Coronas de metal porcelana	300 usd c/p
Coronas de Cromo Cobalto	100 usd c/p
Aker	150 usd c/p
Pernos	150 usd c/p
Pernos de Oro	200 usd c/p
Pernos Fibra de Vidrio	100 usd c/p
Terapia Láser (1 semana)	25 usd
Terapia Láser con Flúor (1 semana)	50 usd
Colocación Duraphat	35 usd c/a
Prótesis total superior e inferior	500 usd
<u>ESTETICA</u>	
Blanqueamientos con Láser	15 usd c/p
Blanqueamiento casero	35 usd c/ g
Carillas de porcelana	250 usd. c/p
Carillas de resina	80 usd . c/p
Blancamiento Interno (4citas)	150 usd
<u>OCLUSIÓN</u>	
Placa Orgánica	110 usd.
Aparato miorelajante en acetato	175

ENDODONCIA:

Endodoncia multiradicular premolar	350 usd
Endodoncia Multiradicular Molar	300 usd
Endodoncia Uniradicular	270 usd
Retratamiento multiradicular	400 usd
Retratamiento uniradicular	320 usd
Colocación de M.T.A	100 usd
Calcificaciones	150 usd
Retiro de instrumento	150-200 usd
Desobturacion	30 usd

PERIODONCIA:

Raspado y alisado por cuadrante	80 usd c/c
Raspado y alisado a colgajo	100 usd c/c
Alargamiento de Corona	120-150 usd c/p
Exodoncia simples	50 usd c/p
Apicectomía	120 usd c/p
Gingivectomía de canino	120-150 usd c/p
Gingivectomía por pieza	120-150 usd c/p
Ingerito gingival libre	250 usd c/p
Recontorneado estético de canino a canino	250 usd c/p
Operculotomía	80 usd c/p
Injerto de Tejido Conjunto	350 usd
Regeneración ósea Guiada	350 usd

ODONTOPEDIATRÍA

Restauraciones simples	25 usd
Restauraciones compuestas	30 usd
Restauraciones complejas	35 usd
Ameloplastias	18 usd
Sellantes	20 usd
Profilaxis mas fluor	30usd
Profilaxis con fluor barniz	40 usd
Profilaxis mas fluor mas clorhexidina 3 sesiones	25 usd. c/ cita.
Pulpotomía	80 usd c/p
Pulpectomias	100 usd. c/p
Exodoncias	30 usd c/p
Mantenedor de Espacio	100 por placa
Coronas	80 usd. c/p
Mantenedor de Espacio	90
Ortopedia placa	150 c/u
Ortopedia cita	30

ORTODONCIA:

TRATAMIENTO BRAKET METALICO	1500 USD.
Tratamiento Braket	2400 USD
Tratamiento Mascacara facial	1200 USD
Tratamiento rejilla lingual	150 USD
Caida de braket METALICO	25
Caida de tubo METALICO	25
Caida braket zafiro	35
TRATAMIENTO CON TECNICA INVISALIGN	4500-6000
Con esta tecnica se requiere que el paciente realice tres visitas al año para corregir su mala posicion dentraria	
Aparato mantenedor	170
Placa levantamiento de mordida	70

IMPLANTOLOGÍA

Implantes	1000-1200
Corona de metal porcena sobre implante	450
Corona de porcelana pura	550

CIRUGIA MAXILOFACIAL

Exodoncia simple	50 usd c/p
Exodoncia de terceros molares semierupcionados	100 usd c/p
Exodoncia de terceros molares incluidos	100 usd c/p
Radicectomias	100 usd c/p
Apicectomias anteriores	100 usd c/p
Apicectomias posteriores	100 usd c/p
Frenectomias	200 usd c/p
Biopsias	150 usd

ANEXO 2

Tratamientos por especialidad para ficha tecnica del producto:

TRATAMIENTOS

REHABILITACIÓN ORAL:

Restauraciones por superficie

Restauraciones simples

Restauraciones compuestas

Restauraciones complejas

Incrustaciones directas

Incrustaciones indirectas

Reconstructor muñones

Profilaxis mas fluorización

Coronas de Acrílico

Coronas de Acrílico (económica)

Coronas de porcelana pura

Coronas de metal porcelana

Coronas de Cromo Cobalto

Aker

Pernos

Pernos de Oro

Pernos Fibra de Vidrio

Terapia Láser (1 semana)

Terapia Láser con Flúor (1 semana)

Colocación Duraphat

Prótesis total superior e inferior

ESTETICA

Blanqueamientos con Láser

Blanqueamiento casero

Carillas de porcelana

Carillas de resina

Blancamiento Interno (4citas)

OCLUSIÓN

Placa Orgánica

Aparato miorelajante en acetato

ENDODONCIA:

Endodoncia multiradicular premolar
Endodoncia Multiradicular Molar
Endodoncia Uniradicular
Retratamiento multiradicular
Retratamiento uniradicular
Colocación de M.T.A
Calcificaciones
Retiro de instrumento
Desobturación

PERIODONCIA:

Raspado y alisado por cuadrante
Raspado y alisado a colgajo
Alargamiento de Corona
Exodoncia simples
Apicectomía
Gingivectomía de canino
Gingivectomía por pieza
Injerto gingival libre
Recontorneado estético de canino a canino
Operculotomía
Injerto de Tejido Conjunto
Regeneración ósea Guiada

ODONTOPEDIATRÍA

Restauraciones simples
Restauraciones compuestas
Restauraciones complejas
Ameloplastias
Sellantes
Profilaxis mas fluor
Profilaxis con fluor barniz
Profilaxis mas fluor mas clorhexidina 3 sesiones
Pulpotomía
Pulpectomias
Exodoncias
Mantenedor de Espacio
Coronas
Mantenedor de Espacio
Ortopedia placa
Ortopedia cita

ENDODONCIA:

Endodoncia multiradicular premolar
Endodoncia Multiradicular Molar
Endodoncia Uniradicular
Retratamiento multiradicular
Retratamiento uniradicular
Colocación de M.T.A
Calcificaciones
Retiro de instrumento
Desobturación

PERIODONCIA:

Raspado y alisado por cuadrante
Raspado y alisado a colgajo
Alargamiento de Corona
Exodoncia simples
Apicectomía
Gingivectomía de canino
Gingivectomía por pieza
Injerto gingival libre
Recontorneado estético de canino a canino
Operculotomía
Injerto de Tejido Conjunto
Regeneración ósea Guiada

ODONTOPEDIATRÍA

Restauraciones simples
Restauraciones compuestas
Restauraciones complejas
Ameloplastias
Sellantes
Profilaxis mas fluor
Profilaxis con fluor barniz
Profilaxis mas fluor mas clorhexidina 3 sesiones
Pulpotomía
Pulpectomias
Exodoncias
Mantenedor de Espacio
Coronas
Mantenedor de Espacio
Ortopedia placa
Ortopedia cita

ORTODONCIA:

TRATAMIENTO BRAKET METALICO

Tratamiento Braket

Tratamiento Mascacara facial

Tratamiento rejilla lingual

Caida de braket METALICO

Caida de tubo METALICO

Caida braket zafiro

TRATAMIENTO CON TECNICA INVISALIGN

Con esta tecnica se requiere que el paciente realice tres visitas al año para corregir su mala posicion dentraria

Aparato mantenedor

Placa levantamiento de mordida

IMPLANTOLOGÍA

Implantes

Corona de metal porcena sobre implante

Corona de porcelana pura

CIRUGIA MAXILOFACIAL

Exodoncia simple

Exodoncia de terceros molares semierupcionados

Exodoncia de terceros molares incluidos

Radicectomias

Apicectomias anteriores

Apicectomias posteriores

Frenectomias

Biopsias

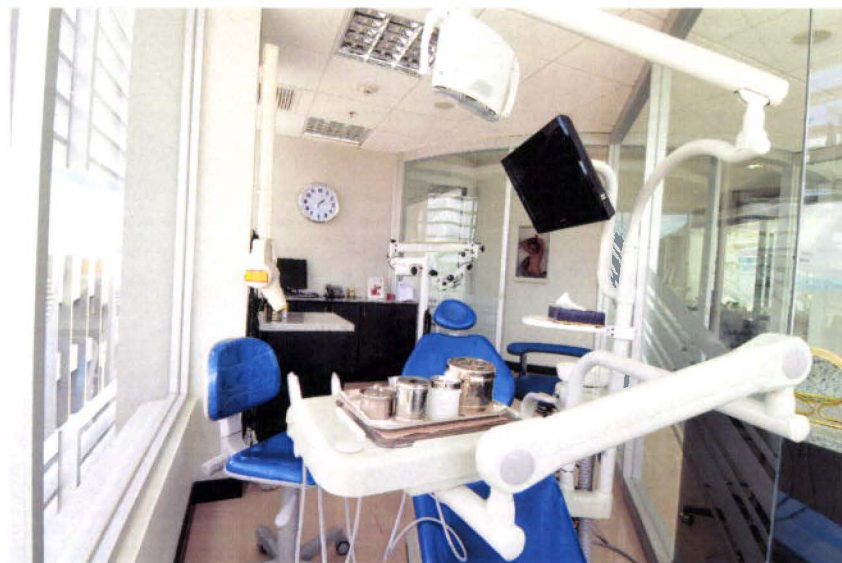
ANEXO 3

Instalaciones Sucursal Norte:

- Recepción



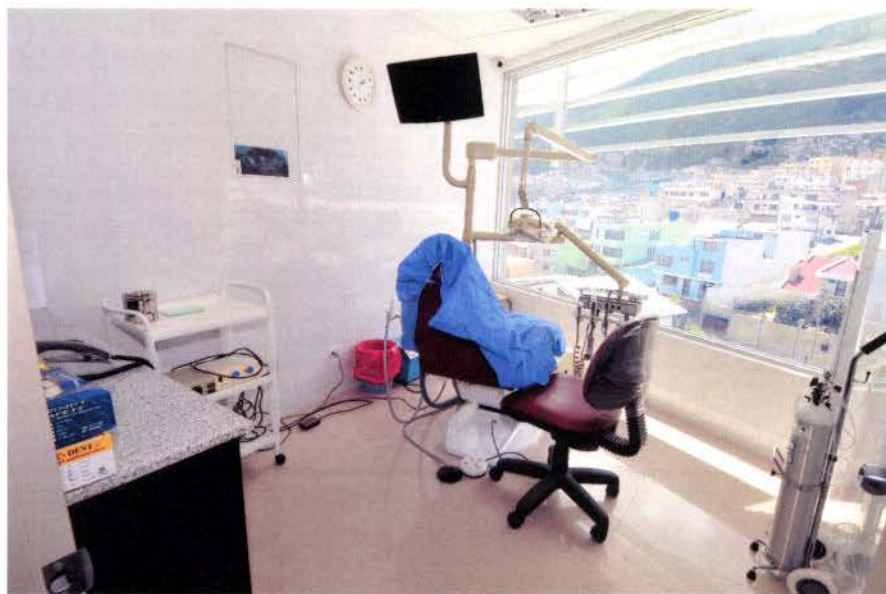
- Modulos de servicios dentales







- Sala estéril



ANEXO 4

Proyección de Ventas:

CON CRM	
Tasa de Crecimiento	15%
Inflacion	5%

Proyeccion Ventas Anuales					
	2011	2012	2013	2014	2015
Total Ingresos (\$)	216835,27	249360,5605	286764,6446	329779,3413	379246,2425
Total Costos	77263,432	81126,6036	85182,93378	89442,08047	93914,18449

SIN CRM	
Tasa de Crecimiento	7%
Inflacion	5%

Proyeccion Ventas Anuales					
	2011	2012	2013	2014	2015
Total Ingresos (\$)	216835,27	232013,7389	248254,7006	265632,5297	284226,8067
Total Costos	77263,432	81126,6036	85182,93378	89442,08047	93914,18449

Balance Historico:

BALANCE HISTORICO 2009-2011				
ACTIVOS				
	ACTIVO CORRIENTE	2009	2010	2011
Caja Bancos		\$3.205,46	\$3.866,58	-\$1.351,83
Inversiones Temporales				
Cuentas por Cobrar		\$15.000,00	\$15.678,84	\$16.208,63
Otras		\$0,00	\$0,00	\$0,00
Provision incobrables		-\$3.000,00	-\$3.135,77	-\$3.241,73
Inventarios		\$2.360,00	\$2.466,80	\$2.550,16
Gastos pagados por anticipado				
Total activo corriente		\$17.565,46	\$18.876,46	\$14.165,23
ACTIVO A LARGO PLAZO				
Inversiones Permanentes		\$0,00	\$0,00	\$0,00
Propiedades, planta y equipo, menos depreciación acumulada BRUTO		\$143.000,00	\$143.000,00	\$380.500,00
Depreciación Acumulada		\$15.000,00	\$30.000,00	\$46.083,33
Propiedades, planta y equipo, menos depreciación acumulada NETO		\$128.000,00	\$113.000,00	\$334.416,67
Actio Intangible Neto				
Total Activo no corriente		\$128.000,00	\$113.000,00	\$334.416,67
Total activo		\$145.565,46	\$131.876,46	\$348.581,90
PASIVOS				
PASIVO CORRIENTE				
Sobregiros bancarios		\$20.000,00	\$35.000,00	\$60.000,00
Obligaciones bancarias y financieras		\$0,00	\$0,00	\$0,00
Porcion corriente de la deuda a largo plazo		\$0,00	\$0,00	\$0,00
Cuentas por Pagar		\$7.286,32	\$7.150,37	\$9.643,23
Acreedores varios		\$0,00	\$0,00	\$0,00
Companias y partes relacionadas		\$0,00	\$0,00	\$0,00
Impuestos por pagar		\$474,16	\$679,55	\$667,16
Total pasivo corriente		\$27.760,48	\$42.829,92	\$70.310,39
PASIVO A LARGO PLAZO				
Deuda a largo plazo		\$0,00	\$0,00	\$0,00
Companias y partes relacionadas		\$0,00	\$0,00	\$0,00
Total Pasivo				
PATRIMONIO		\$117.804,98	\$89.046,54	\$278.271,51
Total PASIVO Y PATRIMONIO		\$145.565,46	\$131.876,46	\$348.581,90

Estado de Resultados Historico:

ESTADO DE RESULTADOS 2009-2011

	2009	2010	2011
= VENTAS NETAS	\$200.666,54	\$209.747,92	\$216.835,27
TOTAL COSTO DE VENTAS	\$99.085,01	\$98.822,38	\$125.306,27
= UTILIDAD BRUTA	\$101.581,53	\$110.925,54	\$91.529,00
(-) GASTOS OPERACIONALES			
Gastos Sueldos y Salarios	\$25.145,65	\$25.665,63	\$29.081,93
Gastos Administrativos	\$9.300,35	\$6.811,18	\$15.044,60
Gastos de Representacion	\$87.471,79	\$68.575,86	\$33.067,90
Amortizaciones	\$0,00	\$0,00	\$0,00
DEPRECIACIÓN	\$15.000,00	\$15.000,00	\$31.083,33
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$136.917,79	\$116.052,67	\$108.277,77
= UTILIDAD OPERACIONAL	-\$35.336,26	-\$5.127,13	-\$16.748,76
(-) GASTOS NO OPERACIONALES			
OTROS GASTOS	\$195,91	\$593,57	\$543,96
= UTILIDAD ANTES DE IMP.	-\$35.532,17	-\$5.720,70	-\$17.292,72
PARTICIPACION A TRABAJADORES	\$0,00	\$0,00	\$0,00
IMPUESTO A LA RENTA	\$4.877,00	\$7.372,65	\$4.493,51
UTILIDAD (PERDIDA) NETA DEL AÑO	-\$40.409,17	-\$13.093,35	-\$21.786,23

Balance 2012 - 2015:

BALANCE 2012-2015						
ACTIVOS						
	ACTIVO CORRIENTE	2012	2013	2014	2015	
Caja Bancos	\$	11.367,73	\$ 21.070,32	\$ 31.376,25	\$	42.786,29
Inversiones Temporales	\$	-	\$ -	\$ -	\$	-
Cuentas por Cobrar	\$	11.346,04	\$ 7.942,23	\$ 5.559,56	\$	3.891,69
Otras	\$	-	\$ -	\$ -	\$	-
Provision incobrables	\$	-1.134,60	\$ -794,22	\$ -555,96	\$	-389,17
Inventarios	\$	4.795,44	\$ 5.514,75	\$ 6.341,97	\$	7.293,26
Gastos pagados por anticipado	\$	-	\$ -	\$ -	\$	-
	\$	-	\$ -	\$ -	\$	-
Total activo corriente	\$	28.386,60	\$ 35.746,08	\$ 44.735,82	\$	55.597,07
	ACTIVO A LARGO PLAZO	\$ -	\$ -	\$ -	\$	-
Inversiones Permanentes	\$	-	\$ -	\$ -	\$	-
Propiedades, planta y equipo, menos depreciación acumulada BRUTO	\$	381.900,00	\$ 381.900,00	\$ 381.900,00	\$	381.900,00
Depreciación Acumulada	\$	62.446,67	\$ 62.726,67	\$ 62.726,67	\$	62.726,67
Propiedades, planta y equipo, menos depreciación acumulada NETO	\$	319.453,33	\$ 319.173,33	\$ 319.173,33	\$	319.173,33
Actio Intangible Neto	\$	-	\$ -	\$ -	\$	-
Total Activo no corriente	\$	319.453,33	\$ 319.173,33	\$ 319.173,33	\$	319.173,33
Total activo	\$	347.839,94	\$ 354.919,41	\$ 363.909,15	\$	374.770,41
		\$ -	\$ -	\$ -	\$	-
	PASIVOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$	-
	PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ -	\$ -	\$	-
Sobregiros bancarios	\$	-	\$ -	\$ -	\$	-
Obligaciones bancarias y financieras	\$	-	\$ -	\$ -	\$	-
Porcion corriente de la deuda a largo plazo	\$	-	\$ -	\$ -	\$	-
Cuentas por Pagar	\$	11.234,24	\$ 13.087,75	\$ 15.247,06	\$	17.762,63
Acreedores varios	\$	-	\$ -	\$ -	\$	-
Companias y partes relacionadas	\$	-	\$ -	\$ -	\$	-
Impuestos por pagar	\$	721,45	\$ 829,66	\$ 954,11	\$	1.097,23
	\$	-	\$ -	\$ -	\$	-
Total pasivo corriente	\$	11.955,68	\$ 13.917,41	\$ 16.201,17	\$	18.859,86
	PASIVO A LARGO PLAZO	\$ -	\$ -	\$ -	\$	-
Deuda a largo plazo	\$	-	\$ -	\$ -	\$	-
Companias y partes relacionadas	\$	-	\$ -	\$ -	\$	-
Total Pasivo	\$	11.955,68	\$ 13.917,41	\$ 16.201,17	\$	18.859,86
	\$	338.072,42	\$ 344.393,66	\$ 351.663,08	\$	360.022,92
PATRIMONIO	\$	319.453,33	\$ 319.453,33	\$ 319.453,33	\$	319.453,33
	\$	18.619,09	\$ 24.940,33	\$ 32.209,75	\$	40.569,59
Total PASIVO Y PATRIMONIO	\$	350.028,10	\$ 358.311,07	\$ 367.864,25	\$	378.882,78
	\$	-2.188,17	\$ -3.391,66	\$ -3.955,10	\$	-4.112,38

Estado de Resultados 2012 - 2015:

ESTADO DE RESULTADOS 2012-2015				
	2012	2013	2014	2015
= VENTAS NETAS	\$ 249.360,56	\$ 286.764,64	\$ 329.779,34	\$ 379.246,24
TOTAL COSTO DE VENTAS	\$ 128.239,04	\$ 147.474,90	\$ 169.596,13	\$ 195.035,56
= UTILIDAD BRUTA	\$ 121.121,52	\$ 139.289,74	\$ 160.183,21	\$ 184.210,69
(-) GASTOS OPERACIONALES				
Gastos Sueldos y Salarios	\$ 33.093,40	\$ 38.057,41	\$ 43.766,03	\$ 50.330,93
Gastos Administrativos	\$ 18.695,34	\$ 21.499,64	\$ 24.724,59	\$ 28.433,28
Gastos de Representacion	\$ 12.468,03	\$ 14.338,23	\$ 16.488,97	\$ 18.962,31
Amortizaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
DEPRECIACIÓN	\$ 31.363,33	\$ 31.363,33	\$ 31.363,33	\$ 31.363,33
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$ 95.620,11	\$ 105.258,62	\$ 116.342,92	\$ 129.089,85
= UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 25.501,41	\$ 34.031,12	\$ 43.840,29	\$ 55.120,83
(-) GASTOS NO OPERACIONALES	\$ -			
OTROS GASTOS	\$ 675,96	\$ 777,35	\$ 893,95	\$ 1.028,05
= UTILIDAD ANTES DE IMP.	\$ 24.825,45	\$ 33.253,77	\$ 42.946,34	\$ 54.092,79
PARTICIPACION A TRABAJADORES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
IMPUESTO A LA RENTA	\$ 6.206,36	\$ 8.313,44	\$ 10.736,58	\$ 13.523,20
UTILIDAD (PERDIDA) NETA DEL AÑO	\$ 18.619,09	\$ 24.940,33	\$ 32.209,75	\$ 40.569,59
		34%	29%	26%

Tasa de Descuento:

Empresa	Beta(l)	Deuda	Patrimonio	Tasa Impositi	Beta (u)	D/P
Lifepoint Hospitals Inc.	0,9000	80,44	192,0000	37,51%	0,713	41,90%
HCA Holdings, Inc.	1,6000	27,45	11,9500	37,51%	0,657	229,71%
Aetna Inc.	1,0000	4,4	15,8800	37,51%	0,852	27,71%
Promedio	1,1667				0,741	99,77%
Mediana	1,0000				0,713	

Beta Apalancada	
D/E	0,00%
T	36,25%
BL	0,74

CAPM	
Rf	0,82%
MRP	5,41%
PRP	8,04%
B	0,74
Ke	12,87%

ROI:

Costo de la Inversión	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio Inicial	1400					
Precio de Mantenimiento		1000	1000	1000	1000	1000
Costos Adicionales						
Internet		360	378	397	417	438
Personal requerido		4200	4536	4899	5291	5714
Luz		47	50	52	55	58
Telefono		487	511	537	563	592
Costo total	1400	6094	6475	6885	7326	7801

5% inflación anual

8% aumento salarial anual

10% del promedio anual de años anteriores

20% del promedio anual de años anteriores

Beneficios Esperados	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso	216,835.27	234,182.09	252,916.66	273,149.99	295,001.99	318,602.15
Utilidad	8,089.05	35,127.31	37,937.50	40,972.50	44,250.30	47,790.32

8% de crecimiento de ingreso

15% de utilidad sobre ingreso a partir del año 1

Beneficios - Costos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Beneficio Annual	-1,400.00	29,033.15	31,462.63	34,087.80	36,924.40	39,989.41

ROI		3.687.289.168	4.859.188.825	4.951.243.145	5.040.256.728	512.624.533
------------	--	---------------	---------------	---------------	---------------	-------------

