

1.1.



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**TESIS DE GRADO QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO PREVIO A
LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:**

MAGISTER EN GERENCIA HOSPITALARIA

TEMA:

**CREACIÓN DE UN CENTRO DE ESPECIALIDADES ODONTOLÓGICAS
RED (REHABILITACIÓN DENTAL)**

AUTOR:

DR. BYRON RUIZ SORIANO

TUTOR:

DRA. JESSICA FLOR CALERO



BIBLIOTECA
ESPAE-ESPOL



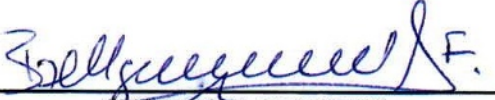
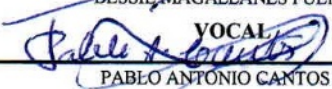
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
Escuela de Postgrado en Administración de Empresas
ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-505

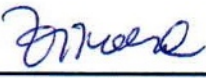
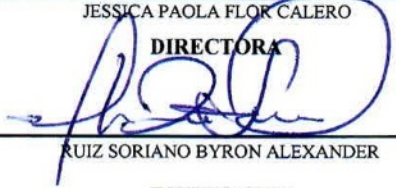
APELLIDOS Y NOMBRES	RUIZ SORIANO BYRON ALEXANDER
Nº DE CÉDULA	0922774286
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría en Gerencia Hospitalaria
NIVEL DE FORMACIÓN	MAESTRÍA
TÍTULO A OTORGAR	Magister en Gerencia Hospitalaria
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	CREACIÓN DE UN CENTRO DE ESPECIALIDADES ODONTOLÓGICAS RED (REHABILITACIÓN DENTAL).
FECHA DEL ACTA DE GRADO	10/01/2018
MODALIDAD ESTUDIOS	SEMIPRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL



En la ciudad de Guayaquil a los diez días del mes de enero del año dos mil dieciocho a las 15:26:47 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de Postgrados de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: JESSICA PAOLA FLOR CALERO, Directora del proyecto de Graduación, y BESSIE MAGALLANES FUENTES, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación CREACIÓN DE UN CENTRO DE ESPECIALIDADES ODONTOLÓGICAS RED (REHABILITACIÓN DENTAL)., presentado por el estudiante RUIZ SORIANO BYRON ALEXANDER.

Para constancia de lo actuado, suscriben la presente acta los señores miembros del Tribunal de sustentación y el estudiante.


BESSIE MAGALLANES FUENTES
VOCAL

PABLO ANTONIO CANTOS LUCAS
VOCAL


JESSICA PAOLA FLOR CALERO
DIRECTORA

RUIZ SORIANO BYRON ALEXANDER
ESTUDIANTE

DEDICATORIA

A mis padres que con todo el amor, dedicación y esfuerzo me brindaron una excelente educación, buenas bases desde mi hogar y una excelente vida que hoy disfruto.

A Christian Aguiar que con mucho amor y comprensión siempre fue mi apoyo y pilar a lo largo de mi carrera, pese cualquier adversidad que tuviéramos, estuvo ahí para mí siempre.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por siempre guiarme por el buen camino y brindarme siempre oportunidades excelentes en mi camino.

A mis padres que estuvieron dándome el apoyo necesario durante todos mis años de educación.

A mis maestros que a lo largo de mi carrera estudiantil con dedicación me mostraron sus buenas enseñanzas y destrezas ahora adquiridas.

A mis amigos más cercanos, a los que están y a los que no están en este momento.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO	8
1. INTRODUCCIÓN	¡Error! Marcador no definido.
1.1. PROPUESTA DE NEGOCIO	9
1.2. OBJETIVO GENERAL.....	10
1.3. OBJETIVOS ESPECIFICOS	10
1.4. POBLACIÓN OBJETIVO	10
2. ANÁLISIS DE MERCADO	11
2.1. ANÁLISIS DEL SECTOR.....	11
2.2. MERCADO OBJETIVO.....	16
2.3. ANÁLISIS DE PORTER.....	17
2.3.1. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES.....	17
2.3.2. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	19
2.3.3. PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	20
2.3.4. PODER DE CONSUMIDORES	21
2.3.5. PODER DE PROVEEDORES	21
2.4. ANÁLISIS FODA.....	22
3. INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	25
4.1. PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN.....	26
4.2. TÉCNICA DE MUESTREO.....	26
4.3. ANÁLISIS DE RESULTADOS	27
4. PLAN DE MARKETING	32
4.1. PRODUCTO	32
4.2. PRECIO	34

4.3.	PLAZA	35
4.4.	PROMOCION	36
4.5.	POLÍTICAS DE SERVICIO	37
5.	ANÁLISIS TÉCNICO	38
5.1.	ANÁLISIS DEL SERVICIO	38
5.2.	FLUJOS DE PROCESOS	41
5.3.	EQUIPOS E INMOBILIARIO.....	422
5.4.	INFRAESTRUCTURA Y DIVISION DE ESPACIO FISICO.....	433
5.5.	PLAN DE PRODUCCIÓN.....	444
5.6.	ORGANIZACIONES DE APOYO	455
6.	ANÁLISIS ADMINISTRATIVO Y LEGAL.....	46
6.1.	MISION	4645
6.2.	VISIÓN	46
6.3.	VALORES	4646
6.4.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	46
6.5.	ORGANIZACIÓN	47
6.6.	PLAN DE ROTACIÓN DEL PERSONAL.....	48
6.7.	ASUNTOS LEGALES.....	49
7.	ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO.....	51
7.1.	PLAN DE INVERSIÓN INICIAL.....	52
7.2.	FUENTES DE FINANCIAMIENTO	53
7.3.	ESTIMACIÓN DE INGRESOS.....	54
7.4.	ESTIMACIÓN DE COSTOS Y GASTOS.....	56
7.5.	ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	59
7.6.	BALANCE GENERAL PROYECTADO	61
7.7.	FLUJO DE CAJA PROYECTADO	61
7.8.	EVALUACIÓN FINANCIERA.....	61

8. CONCLUSIONES	63
9. RECOMENDACIONES.....	65
BIBLIOGRAFÍA.....	67

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Ubicación geográfica del Centro RED.....	35
Ilustración 2 Estadísticas de Promoción en Redes Sociales.....	36
Ilustración 3 Distribución de espacio físico del Centro RED.....	444

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Evolución de tasa de odontólogos por 10,000 habitantes en el Ecuador	13
Gráfico 2 Análisis FODA del Centro RED.....	23
Gráfico 3 Pregunta 1.- ¿En qué rango de edad se encuentra?.....	27
Gráfico 4 Pregunta 2.- ¿Cuál es su género?	28
Gráfico 5 Pregunta 3.- ¿Cuál es su nivel de estudios?	28
Gráfico 6 Pregunta 4.- ¿Cuál es su rango de ingresos mensuales?	28
Gráfico 7 Pregunta 5.- En la actualidad, ¿acude al odontólogo?	29
Gráfico 8 Pregunta 6.- ¿Es usted afiliado al IESS o tiene algún seguro médico?	29
Gráfico 9 Pregunta 7.- ¿Estaría de acuerdo que se establezca un centro de especialidades odontológicas cercano a su residencia, en el sector de la Narcisa de Jesús?	29
Gráfico 10 Pregunta 8.- ¿Cómo califica actualmente la atención recibida en el centro odontológico al que acude?	30
Gráfico 11 Pregunta 9.- ¿Cuánto tiempo le toma obtener una cita con el odontólogo?	30
Gráfico 12 Pregunta 10.- ¿Qué tipo de tratamiento odontológico se realiza?	31
Gráfico 13 Pregunta 11.- De las siguientes características, ¿cuáles para usted son importantes para decidir qué centro odontológico escoger?	31

Gráfico 14 Análisis de las 4P's del Centro RED	38
Gráfico 15 Flujo de Procesos Generales	42
Gráfico 16 Organigrama del Centro RED	48

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Evolución de tasas de odontólogos por habitantes en el Ecuador	12
Tabla 2 Evolución de tasas de odontólogos por habitantes en la Provincia del Guayas	12
Tabla 3 Distribución de profesionales odontólogos por especialidad	13
Tabla 4 Lista de precios por tratamiento	34
Tabla 5 Capacidad instalada del Centro RED.....	44
Tabla 6 Horarios Matutino y Vespertino	48
Tabla 7 Inversión Inicial	51
Tabla 8 Tabla de Amortización.....	53
Tabla 9 Ingresos por tratamiento	54
Tabla 10 Ingresos Proyectados del Centro RED.....	55
Tabla 11 Depreciación de Activos Fijos.....	56
Tabla 12 Gastos administrativos proyectados.....	57
Tabla 13 Gastos generales proyectados.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 14 Gasto de publicidad proyectado.....	57
Tabla 15 Costos Directos de Producción	58
Tabla 16 Estado de Resultados proyectado	59
Tabla 17 Balance General proyectado	59
Tabla 18 Flujo de caja proyectado	60
Tabla 19 Evaluación Financiera.....	61

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente trabajo se evalúa la factibilidad técnica y económica de establecer un centro médico donde se puedan brindar los servicios de Rehabilitación Estética Dental, que se encuentre localizado en el sector de la vía Narcisa de Jesús Martillo Morán (más conocido como la Autopista Terminal Pascuales) en el cantón Guayaquil, parroquia Pascuales.

Según la OMS el 60%-90% de los escolares y casi el 100% de los adultos tienen caries dental en todo el mundo¹, es decir que en la parroquia pascuales tenemos que los escolares 28.548,64 habitantes con caries y en la población adulta de 117.618,61.

Las dolencias bucodentales, tanto en niños como en adultos, tienden a ser más frecuentes entre los grupos pobres y desfavorecidos².

Alrededor del 30% de la población mundial con edades comprendidas entre los 65 y los 74 años no tiene dientes naturales³, según este indicador tenemos una población de 2.874,38 habitantes con falta de piezas dentales.

Son factores de riesgo para el padecimiento de enfermedades bucodentales, entre otros, la mala alimentación, el tabaquismo, el consumo nocivo de alcohol y la falta de higiene bucodental, aunque existen también diversos determinantes sociales. del sector y zonas aledañas⁴.

El Centro RED gozaría de una amplia aceptación en el mercado. Tras una investigación realizada a habitantes del sector de la Narcisa de Jesús se obtuvo que un 91% estaría a favor de la operación del Centro. La mayor parte de encuestados afirma valorar no solo el precio de los servicios dentales sino la atención recibida.

Financieramente, el proyecto resulta viable y rentable. El VAN obtenido ha sido de USD 48.999, la TIR del 87% y el Índice de Rentabilidad de 22%. El proyecto otorga así una rentabilidad por encima de la esperada.

1.1 PROPUESTA DE NEGOCIO

Se plantea la creación de un Centro de Especialidades Odontológicas RED, por las siglas de Rehabilitación Estética Dental, que se encuentre localizado en el sector de la vía Narcisa de Jesús Martillo Morán (más conocido como la Autopista Terminal Pascuales) de la parroquia Pascuales. El Centro RED pretende ofrecer todos los servicios relacionados con los procedimientos en odontología integral y especialidades como cirugías orales, odontopediatría, periodoncia, imagenología oral, estética dental y ortodoncia, con un personal seleccionado cuidadosamente para brindar la mejor atención posible.

El Centro RED nace como una alternativa para atender a las personas que trabajan o residen por el sector de la vía Narcisa de Jesús Martillo Morán y sus zonas aledañas, ya que actualmente las tres unidades de salud del Ministerio de Salud Pública (MSP) que pueden atender a esta población se encuentran ubicadas a una distancia promedio de 7 kilómetros, los centros médicos más cercanos, y algunos de estos establecimientos no cuentan a su vez con todos los equipos y las instalaciones adecuadas para atender de buena manera a toda la población.

Por el alto costo de los servicios dentales, la población del sector escogido no se hace atender regularmente en establecimientos privados sino más bien acude a estas instalaciones del MSP, por lo que existe una demanda insatisfecha por atender en este sentido. A esto se suma que ciertos servicios de Odontología no constan en la cartera de servicios del MSP y por lo tanto la cantidad de unidades operativas con sus prestaciones actuales no abastecen la demanda existente de atención por parte de la población. (Ministerio de Salud Publica, 2014)

Como parte de la prestación del servicio y característica diferenciadora, el Centro RED brindará:

- la posibilidad de atender y agendar consultas odontológicas en horarios extendidos, de lunes a domingo (dirigido principalmente a padres de familia o personas que sus jornadas de trabajo extensas).
- Contar con personal odontológico calificado y equipos de primera calidad.

El Centro RED deberá funcionar como una entidad privada con finalidad social y sin fines de lucro, creada para mejorar el estilo y calidad de vida de las personas que requiere de servicios odontológicos y que en la actualidad se encuentran desatendidas o no acuden a las unidades médicas disponibles por asuntos logísticos o de recursos económicos. Las actividades del Centro RED se desarrollarán en concordancia con lo señalado por la normativa local de salud e higiene y buenas prácticas del sector.

1.2. OBJETIVO GENERAL

- Evaluar la factibilidad para implementar un centro de especialidades odontológicas en la ciudad de Guayaquil a beneficio de la población residente en la vía de la Narcisa de Jesús Martillo Morán.

1.3. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Estimar la demanda potencial del nuevo centro en función de la capacidad instalada y los servicios de salud del Ministerio de Salud Pública.
- Analizar el nivel de satisfacción de los pacientes que actualmente se someten a procedimientos odontológicos en la ciudad de Guayaquil.
- Determinar la viabilidad técnica y financiera de un nuevo centro o unidad de especialidades odontológicas en la ciudad de Guayaquil.

1.4. POBLACION OBJETIVO

La población objetivo a la cual estará dirigida el nuevo Centro RED serán todos los pacientes potenciales que residen en el sector de la Narcisa de Jesús parroquia Pascuales. Según datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), en la actualidad son aproximadamente 165.194 habitantes.

POBLACION PASCUALES

		1,44%	1,42%	1,40%	1,37%	1,41%	1,41%
ANO	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
HABITANTES	74932	85722,208	97894,7615	111600,028	126889,232	144780,614	165194,68

FUENTE INEC 2010 Y PROYECCION DEL AUTOR

2.0.ANÁLISIS DE MERCADO

2.1. ANÁLISIS DEL SECTOR

Según datos del Banco Mundial 2014, en el Ecuador el gasto de salud se ha incrementado y representa el 7.5% con relación del PIB con un gasto per cápita en salud de casi de \$474 aproximadamente.

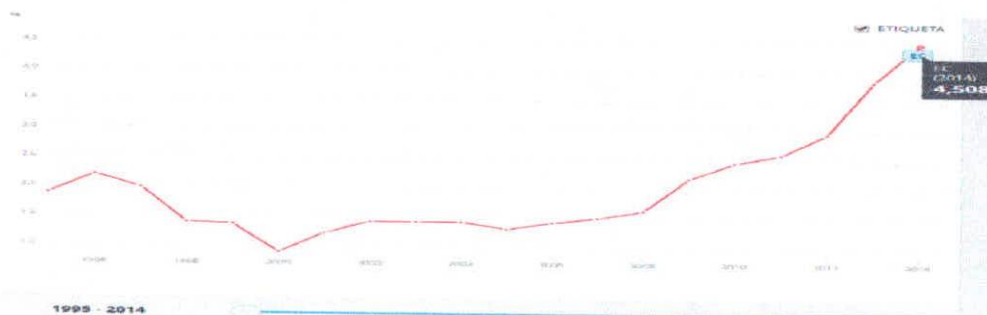


Ilustración 1. Participación de la inversión en Salud sobre el PIB Fuente: Banco Mundial (2014)

De acuerdo con datos del Colegio de Odontólogos del Guayas, en el Ecuador el 92 % de las personas tiene problemas de caries dental y descuidan su salud bucal por la falta de recursos o desconocimiento. Por otro lado, otros problemas que se presentan son la inflamación de las encías. Se estima que en el país el 75 % de la población tiene gingivitis moderada y periodontitis, problemas que se generan por malos hábitos de alimentación e higiene. (Ministerio de Salud Publica, 2015)

A pesar de estas cifras, en el Ecuador se carece de centros de especialidades odontológicas en comparación a la población que requiere servicios de salud oral. Existe una carencia de centros, ya que la mayoría se concentran en las grandes ciudades, en los sectores de mayores ingresos, descuidando las periferias. (Campos, 2016)

De acuerdo al Ministerio de Salud Pública, en su Informe denominado Caries – Guías de Práctica Clínica, el nivel de enfermedades dentales y caries en el Ecuador es severo. El 15% de la población presenta en un año dolor o infección debido a caries, cifra bastante alta en comparación al resto de la región. Lo que obliga a pensar en una atención en salud bucal preventiva y curativa generalizada en todos los establecimientos de salud, valorada con criterio de riesgo, de forma estandarizada en la población escolar del país. (Megadental, 2017)

SERVICIOS ODONTOLÓGICOS

Dentro de la última década, la cobertura en el servicio odontológico ha sido deficiente dentro de todas las provincias del Ecuador. Las cifras que nos presenta el INEC en su base de datos de “Estadísticas de Recursos y Actividades de Salud” del año 2015 en cuanto a esta problemática son evidentes y muestra que pese a los esfuerzos de los gobiernos de turno y el crecimiento del sector salud desde el año 2001 la realidad no cambiado mucho hasta el año 2015.

A nivel país, estas son las cifras reportadas por el INEC en cuanto a la tasa de odontólogos disponibles para dar atención oral:

Tabla 1 Evolución de tasas de odontólogos por habitantes en el Ecuador

Año	Total Odontólogos	Población	Tasa (por 10,000 habitantes)
2002	2,230	13,093,527	1.70
2011	3,963	15,266,431	2.60
2015	4,340	16,783,546	3.20

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos 2010

A nivel de la provincia del Guayas, donde aproximadamente el 80% corresponde al cantón Guayaquil, la situación es parecida. La profundización del servicio se ha mantenido en tasas similares en los últimos años.

Tabla 2 Evolución de tasas de odontólogos por habitantes en la Provincia del Guayas

Año	Total Odontólogos	Población	Tasa
2002	425	3,290,304	1.29
2011	1,178	3,840,319	3.07
2015	1,403	3,983,120	3.49

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos 2010

A pesar de que el número de odontólogos se ha incrementado, el servicio no se ha incrementado en los niveles que lo ha hecho la población, por lo tanto se genera una brecha entre la oferta y la demanda de atención médica dental. (Organización Panamericana de la Salud, 2010)

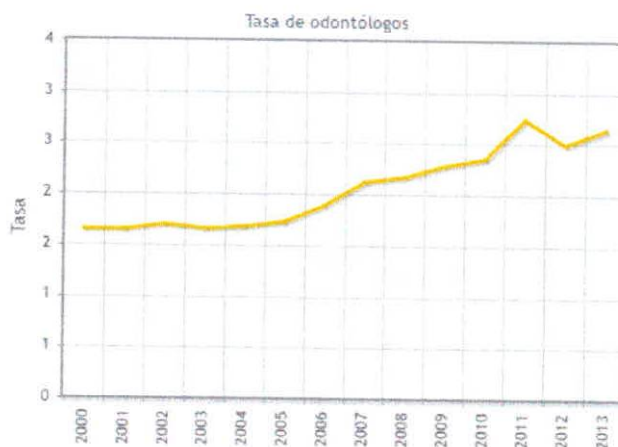
Tomando en cuenta la especialidad de los odontólogos en el Ecuador, es decir las diferentes ramas de la odontología en las cuales se encuentran trabajando los profesionales de la salud en el país, se tiene que la mayoría se concentra en Odontología General. En la provincia del Guayas, esta concentración se presenta de forma similar. Los odontólogos generales representan el 78.57%, los odontólogos rurales el 7%, los ortodontistas el 3.08%, los cirujanos maxilofaciales el 2.94%, entre los más importantes. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012)

En términos generales, la cifra de odontólogos se ha ido incrementando de manera exponencial. Así se lo puede evidenciar observando la evolución experimentada por la tasa de odontólogos en el Ecuador según información proporcionada por el INEC y el Colegio de Odontólogos del Guayas. (Colegio Odontologos del Guayas, 2016)

Tabla 3 Distribución de profesionales odontólogos por especialidad

Especialidad	Total de Profesionales	Porcentaje
Odontólogos Generales	561	78.57%
Cirujanos Maxilofaciales	21	2.94%
Implantólogos	3	0.42%
Odontopediátras	17	2.38%
Endodoncistas	15	2.10%
Periodoncistas	9	1.26%
Ortodoncistas	22	3.08%
Rehabilitadores Orales	7	0.98%
Otros	9	1.26%
Odontólogos Rurales	50	7.00%

Gráfico 1 Evolución de tasa de odontólogos por 10,000 habitantes en el Ecuador



CENTRO DE ESPECIALIDADES ODONTOLÓGICAS

Respecto a los centros de especialidades odontológicas, en Guayaquil, son numerosos, principalmente concentrados en el centro de la ciudad. Sin embargo, la mayoría no cuenta con los permisos adecuados de funcionamiento y con especialistas suficientes como para satisfacer a toda la demanda, principalmente la de los barrios marginales o de menores recursos económicos. (Alcaldía de Guayaquil, Septiembre del 2014)

En el Ecuador, operan centros de servicios odontológicos privados y públicos. Los centros privados corresponden a unidades médicas, consultorios o clínicas financiadas con capital privado y sin fines de lucro. Por otro lado, los centros de carácter público son operados por los centros, sub centros y hospitales de la Red Pública de atención médica del IESS y el Ministerio de Salud Pública.

Según datos del Ministerio de Salud Pública, en la provincia del Guayas existen un total de 389 establecimientos o unidades operativas de salud oral entre clínicas, centros y consultorios públicos y privados. De este total, aproximadamente el 73% de la oferta es del sector público y el 27% del sector privado.

SITUACION EN EL SECTOR

Respecto al entorno en el cual se desarrollará el Centro RED, según datos del INEC, las personas que tienen de 20 a 24 años ocupan el mayor porcentaje de la población y la mayor densidad poblacional se evidencia en el rango de 0 a 34 años. La escolaridad media de años aprobados en la provincia es de 7 años;

mientras que la población económicamente activa asciende al 41%. Guayaquil es la ciudad más importante del país en cuanto a generación de ingresos y actividad económica de acuerdo a cifras nacionales del Banco Central del Ecuador. (Banco Central del Ecuador, 2016)

La salud bucal aún es un aspecto fundamental de las condiciones generales de salud debido a su importancia que tiene como parte de la carga global de morbilidad bucal, los precios con su tratamiento y la posibilidad de aplicar medidas eficaces de prevención. La caries dental sigue siendo la enfermedad más común en niños y niñas del Ecuador; tal es que el 76,5% de los infantes ecuatorianos tienen caries dental (Estudio Epidemiológico Nacional de Salud Bucal en Escolares Menores de 15 años de Ecuador 2009 - 2010).

En cuanto al sector de la Narcisa de Jesús, el crecimiento en urbanizaciones y complejos habitacionales apadrinados por la Alcaldía han inferido en un aumento exponencial de la población en los últimos años en dicho sector, no siendo de igual manera los servicios de salud en general. (Alcaldía de Guayaquil, Septiembre del 2014)

La distancia y el tiempo son factores que influyen en la población de este sector, provocando un descuido en la salud oral de todos los habitantes de la zona de la Narcisa de Jesús de la parroquia Pascuales.

Las urbanizaciones que forman parte del sector de Narcisa de Jesús de la parroquia Pascuales son: Metrópolis Etapas I y II, La Romadera, Plaza Victoria, Mucho Lote 2, Urbanización la Perla, Victoria del Río, Ceibos del Río, Paraíso del Río, Jardines del Río, Veranda, Ciudad del Río, Altos de Veranda, entre otros proyectos habitacionales que actualmente se encuentran en proceso de construcción como condominios de la Perla y centros comerciales.

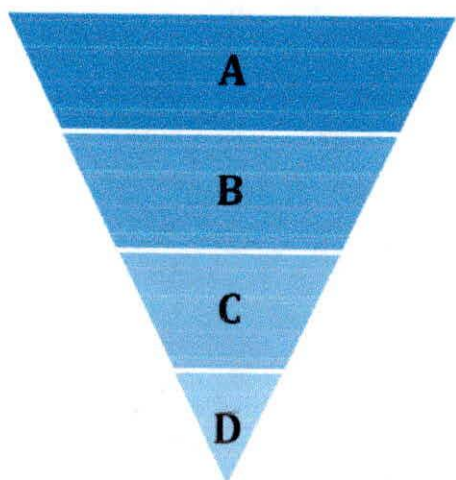
El área está compuesta por 15 urbanizaciones, conformadas por 96 etapas de conjunto habitacional, las cuales suman un total de 50.353 habitantes y en tendencia de crecimiento por la creación de nuevas etapas de vivienda. También se debe tomar en cuenta el total de trabajadores de los centros comerciales cercanos a las urbanizaciones.

2.2. MERCADO OBJETIVO

Para poder estimar el mercado objetivo que atendería el Centro RED, se mantuvo como base el análisis realizado al sector y la situación actual de la zona de la Narcisa de Jesús. Para ello, se utilizaron las estadísticas proporcionadas por el INEC y el Ministerio de Salud Pública.

La población objetivo a la cual estará dirigida el nuevo Centro RED serán todos los pacientes potenciales que residen en el sector de la Narcisa de Jesús. Según datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), en la actualidad son aproximadamente 960,000 habitantes que hay en el sector norte de la ciudad de Guayaquil, incluyendo a sectores comunitarios como Monte Sinaí y Voluntad de Dios.

Específicamente, el sector de la Av. Narcisa de Jesús, según el último censo poblacional realizado en el Ecuador, registraría un total de 50,353 habitantes. Estas personas comprenderían el mercado potencial a ser atendidos por el nuevo Centro RED y serían los usuarios principales de las instalaciones odontológicas. Si bien el Centro RED podría atender a cualquier cliente de la ciudad de Guayaquil o el país, la institución tendría su foco centrado en los pacientes del sector de la Narcisa de Jesús.



(A) En la provincia del Guayas, se estima que residen 3,983,120 personas, siendo una de las provincias más pobladas del país.

(B) Aproximadamente, 3,056,230 personas pertenecen al cantón Guayaquil. De las cuales el 41% se encuentra en la PEA.

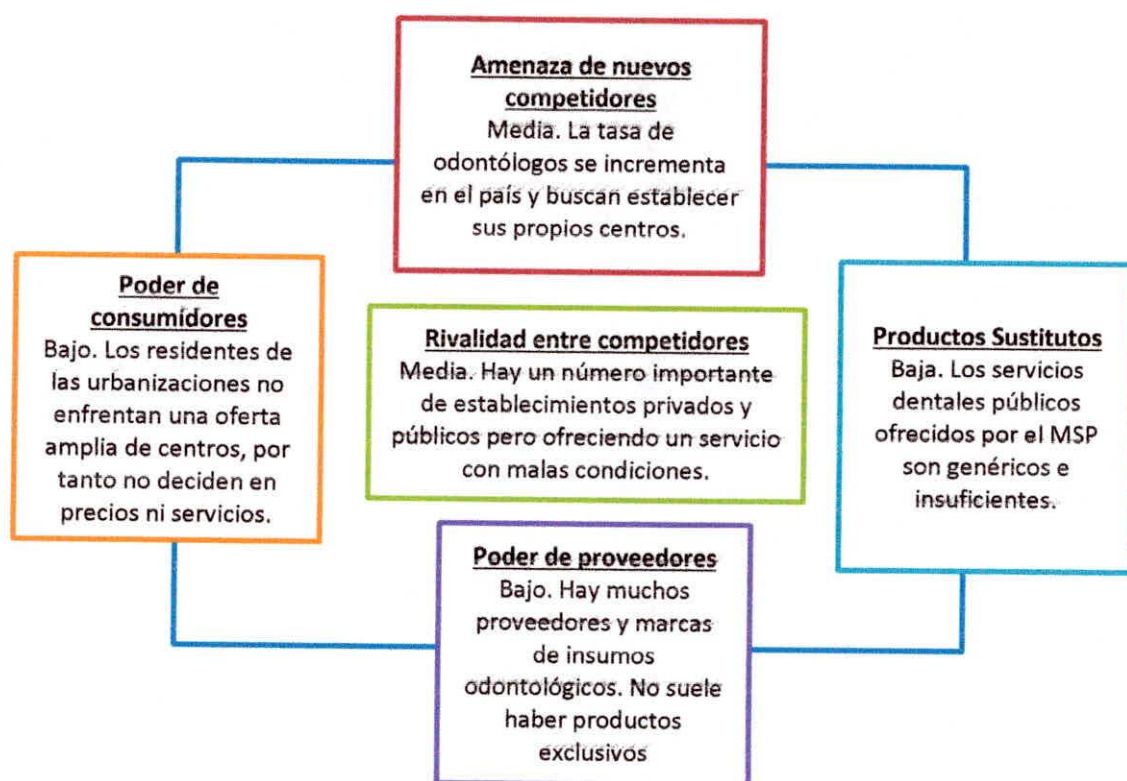
(C) Cerca de 960,000 personas residen en el sector norte de la urbe guayaquileña, incluyendo los principales barrios.

(D) De las cuales, se estima que 50,353 personas ocupan las urbanizaciones y viviendas de la zona de la Narcisa de Jesús, excluyendo niños y ancianos.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, el mercado objetivo que el Centro RED podría llegar a atender en el futuro quedaría definido en **50,353 personas**, todos habitantes de la zona de la Narcisa de Jesús.

Lógicamente, más adelante se establecería un límite máximo de personas que podrían ser atendidos por el Centro en base a su cálculo efectuado de capacidad instalada. El objetivo del Centro RED es ir atendiendo a todos los pacientes de forma progresiva, iniciando con un porcentaje de los mismos, principalmente aquellos que no se encuentran satisfechos con el servicio recibido en otras unidades médicas o que simplemente no están recibiendo tratamiento.

2.3. ANÁLISIS DE PORTER



2.3.1. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

Los competidores existentes en el sector son de tipo privado y público. De tipo público, se encuentran establecimientos lejanos al sector. En promedio, sus distancias varían entre 10 y 12 km hasta llegar al más cercano. Los principales centros odontológicos son:

- Hospital Universitario
- Subcentro de Salud Orquídeas
- Centro de Salud Vergeles
- Centros privados en la Vía Aurora

En cuanto a la atención privada, existen en la ciudad y particularmente en la zona de la Narcisa de Jesús consultorios dentales particulares en las urbanizaciones y áreas cercanas que no tienen las condiciones y permisos adecuados para brindar una atención de calidad. Entre esta competencia figuran:

- Dr. Pino Villamar Galo Rodolfo
- Bonilla Lavayen Maria Jose (Elite Dental)
- Fundación Encuentro
- H&M Dental (Dra Irma Jurado)
- Hospital Universitario De Guayaquil
- Dra. Francisca Nicea Fuentes Villegas
- Ávila Armijos Ricardo Gabriel
- Nory Esther Garcia Barzola
- Illescas Zaruma Brewster Kevin
- Centro Dental Car-Dent
- Frandental 2
- Art-Dental (Citas Previas)
- Dra. Cecilia Pintada Cardenas

Si bien la lista es numerosa, la población no se encuentra satisfecha con el servicio recibido y los costos elevados de los tratamientos. De una indagación previa con residentes del sector, se pudo observar que menos del 10% del mercado objetivo se hace atender en estos establecimientos privados. Algunos de los establecimientos citados suelen pasar clausurados por el Servicio de Rentas Internas. De la lista anterior, existe un consultorio dental dentro de la Urbanización Metrópolis 2 que no aparece en el registro.

Se puede concluir que la competencia que se encuentra dentro del sector tiene ya un tiempo establecido operando; sin embargo, por restricciones de la Ilustre

Municipalidad de Guayaquil y el Ministerio de Salud Pública, por ubicarse dentro de las urbanizaciones son pequeños y no tienen las especialidades suficientes para todos los tratamientos dentales requeridos por la población. La mayoría de establecimientos actuales solo realizan procedimientos generales (caries, encías, limpiezas, etc.).



2.3.2. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

Según el último censo realizado por el INEC en el año 2013, la tasa de profesionales en el área dental en el Ecuador ha incrementado. Un porcentaje alto de estos profesionales buscan establecer independientemente un consultorio dental y competir con un centro o clínica ya establecida y con amplia experiencia. (INEC, 2013)

Una amenaza de entrada que atraviesa el sector es debido al índice de crecimiento de odontólogos recién graduados de las universidades y quienes ofertan servicios a menor costo, aunque la presencia de competidores con amplia experiencia hace que esta amenaza disminuya debido al reflejo de conocimiento y atención brindada a los pacientes.

No obstante, para establecer centros de especialidades o integrales en materia de odontología requiere mayor inversión y mano de obra cualificada, la cual no necesariamente se encuentra a disposición.

Las barreras de entrada del negocio son medianamente altas en cuanto a inversiones de capital e intervención pública sin embargo ante la escasez de servicios su intensidad es media. Los centros deben calificar ante las autoridades competentes para poder ofrecer el servicio a afiliados del IESS. Por lo tanto, los nuevos centros que se quieran crear alrededor de esta actividad deben contar con el suficiente respaldo a nivel operativo, técnico y administrativo para poder iniciar su operación. (Ministerio de Salud Pública, 2014)

Para el funcionamiento de un consultorio odontológico es necesario presentar los siguientes documentos y contar con las siguientes certificaciones según el Ministerio de Salud Pública:

- Solicitud para permiso de funcionamiento.
- Plano del local a escala 1.50 (excepto consultorios)
- Croquis con referencias de ubicación del local.
- Copia del RUC del establecimiento.
- Copias de la Cédula y Certificado de Votación del propietario o representante legal.
- Copia de la escritura de Constitución en caso de tener personería jurídica, en caso de Fundaciones la resolución de los estatutos otorgada por el MIES o el MSP.
- Copia del Certificado del Ministerio de Energía Renovable (en caso de tener áreas de Radiología)
- Copia certificada o notariada del nombramiento del representante técnico (Centros Médicos y Dispensarios Médicos).
- Copias de la cédula y certificado de votación del director técnico (Centros Médicos y Dispensarios Médicos).
- Copias certificadas de los títulos de los profesionales de la salud (registrados en el Ministerio de Salud Pública)
- Copias de los registros de los títulos en el SENESCYT
- Copia de los certificados de salud ocupacional de todo el personal (técnico, administrativo y de servicios), emitidos por los centros de salud del Ministerio de Salud
- Copia del Permiso del Cuerpo Bomberos (Zona Rural); y Licencia Única de Actividades Económicas LUAE (Distrito Metropolitano de Quito).
- Copia del certificado y calificación del manejo de desechos.

2.3.3. PRODUCTOS SUSTITUTOS

Evidentemente todos los tratamientos y cobertura que actualmente ofrece el Ministerio de Salud Pública, se lo consideran como amenaza de producto sustituto. Sin embargo, existe una amplia preferencia de los pacientes por los servicios dentales que ofrecen las clínicas y consultorios dentales privados ya que en las instituciones públicas no se brinda todos los servicios dentales especializados.

2.3.4. PODER DE CONSUMIDORES

La operación del Centro RED está dirigida a los habitantes de las urbanizaciones del sector de la Narcisa de Jesús, en donde habitan mujeres, niños y hombres de varias edades que se encuentran encasillados en el rango de la clase media.

El sector no cuenta actualmente con una casa de salud o centro de asistencia dental integral o especializado, por tanto, no se les facilita la atención. En un mercado sin atención, se puede establecer interesantes propuestas entre las demandas de mercado referente al sector de salud oral y general en esta zona. El poder del consumidor por cuanto su influencia en el precio es bajo ya que no posee una oferta amplia de servicios similares.

Se puede observar la falta de servicios de salud oral en el sector y la posible demanda de atención odontológica del Centro RED.

2.3.5. PODER DE PROVEEDORES

El poder de los proveedores es medio. Si bien en el mercado hay un sinnúmero de proveedores para los materiales y equipos médicos que se utilizan en los tratamientos odontológicos, para el caso del Centro RED, los insumos serán adquiridos al por mayor y a bajo costo.

Existe en el sector una estabilidad general en los márgenes de ganancia entre los proveedores de insumos médicos y máquinas y los centros o clínicas que ofrecen los tratamientos dentales, principalmente por la regulación de los precios de los procedimientos ejercida por el MSP.

Es importante mencionar que en el sector odontológico existen dos tipos de proveedores:

- Proveedores de suministros y materiales dentales: Son un elemento esencial en la calidad de servicio y tratamiento que se pretende brindar ya que son quienes distribuirán las piezas, instrumentos, materiales y equipos para un óptimo funcionamiento y mejora de servicio.
- Proveedores de mecánica dental: Son profesionales sanitarios quienes se encargan de elaborar, fabricar, diseñar y adaptar modelos, moldes o prótesis

dentales para los especialistas encargados. Un punto clave para garantizar éxito en el sector, es elegir profesionales que otorguen fiabilidad en sus trabajos a presentar ya que serán la parte mecánica-estética en el servicio.

Dada la gran demanda de insumos odontológicos por parte de los diferentes establecimientos que brindan servicios dentro de la ciudad existen muchas empresas que se dedican a distribuir insumos lo cual permite que la oferta sea muy amplia y variada. Además, existen varias marcas las cuales son sustitutas entre sí, el cambio de un proveedor a otro para cualquier institución no representa costos mayores y muy pocos proveedores tienen productos de venta exclusiva. El poder de negociación de los proveedores de insumos odontológicos es relativamente bajo.

Tomando en cuenta el análisis realizado mediante las cinco fuerzas de Porter, el Centro RED enfrenta una situación competitiva bastante favorable en la ciudad de Guayaquil como para iniciar sin problemas sus operaciones, principalmente por la escasez de oferta de servicios especializados que se presenta en la actualidad. (Idrobo, 2011)

2.4. ANÁLISIS FODA

Para la implementación de un centro de servicios de salud ya sea médico u odontológico es importante tener conocimiento integral de administración en salud para poder guiar correctamente el funcionamiento del negocio. Mantener buenas relaciones con aliados estratégicos de prestadores privados y proveedores de insumos orales es clave.

Con la demanda de pacientes insatisfechos que existe dentro del mercado de salud por parte de la mala atención que se brinda de los prestadores externos, el Centro RED tiene la oportunidad de atraer clientes con promociones, costos al alcance del bolsillo y que estén acorde del mercado para formar una cartera sólida de pacientes por atender.

Como debilidades se tiene el monto de inversión para la creación física del centro odontológico, siendo relativamente alta en comparación a otros negocios, el monto de endeudamiento, la escasez de plazas de trabajo y futuros competidores

que surjan en el sector. A continuación se exponen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del Centro RED y las estrategias planteadas para ser competitivos en el mercado.

Gráfico 2 Análisis FODA del Centro RED

<u>FORTALEZAS</u> ▪ EQUIPAMIENTO TECNOLÓGICO ▪ ELEVADO KNOW HOW EN ADMINISTRACIÓN ▪ EXCELENTE RELACION CON PROVEEDORES DE INSUMOS Y EQUIPOS MÉDICOS ▪ ALIANZAS ESTRATÉGICAS	<u>OPORTUNIDADES</u> ▪ DÉFICIT DE ESPECIALIDADES EN EL SECTOR ▪ DEMANDA INSATISFECHA ▪ DISTANCIA DE LAS INSTITUCIONES PARA ATENDER AL SECTOR OBJETIVO ▪ CAMBIOS DE REGULACIÓN PARA PRESTACIONES EXTERNAS
<u>DEBILIDADES</u> ▪ ALTA INVERSIÓN INICIAL ▪ BAJA CAPACIDAD FINANCIERA ▪ ALTO NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	<u>AMENAZAS</u> ▪ ESCASEZ DE PLAZAS DE TRABAJO ▪ POSIBLE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES ▪ REACCIÓN DE LA COMPETENCIA ▪ CAMBIOS POLÍTICOS

FORTALEZAS

El equipamiento tecnológico y los equipos de especialidades cuentan como ventaja dentro del sector y en comparación a cualquier centro de atención o consultorio odontológico tradicional. El Centro RED contará con el conocimiento adecuado del manejo en administración hospitalaria.

Con la salida del sector público de forma masiva de las dependencias privadas de salud, se creará nuevamente la necesidad de que el usuario busque una consulta privada. Esta situación ayudará a que todas las instituciones privadas de la salud vuelvan a tener presencia dentro del mercado. Los aliados del Centro RED, las aseguradoras de salud privada, tendrán nuevamente una posición importante dentro del mercado brindando seguros a usuarios mediante convenios de pago favorables para los potenciales pacientes del Centro.

OPORTUNIDADES

A falta de especialistas con conocimiento integral en su rama de especialidad, los centros de asistencia odontológica de menor capacidad dentro del sector serán grandes aliados, dando apertura a que pacientes de sus consultas sean derivados hacia el Centro RED.

El número de pacientes que no tienen atención o reciben una atención pésima por parte de las unidades prestadoras de salud es creciente. A falta de grandes instituciones cercanas de salud como hospitales y clínicas, el Centro RED podrá tener mayor cobertura de este sector y zonas aledañas.

DEBILIDADES

La creación de un centro odontológico conlleva a un monto de inversión alto. Un alto monto de endeudamiento que permita a la empresa mantenerse hasta generar los ingresos necesarios para sostener el Centro. Los préstamos a instituciones financieras que generará a pagar un alto monto de interés.

AMENAZAS

Se pueden considerar amenazas los escasos puestos de salud oral en el sector público por cambio en mandos políticos. Las clínicas y centros privados lo ven como ventaja. Otra amenaza resulta de la necesidad de lograr innovación constante para evitar que la competencia trate de abarcar el mercado.

Como parte de las estrategias que se plantean para explotar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, mitigar las amenazas y reducir las debilidades del Centro RED, se plantean las siguientes estrategias:

- Para poder sustentar los montos altos de inversión y combinar con el alto conocimiento en administración hospitalaria que se dispone, se pondrá a disposición de los aliados dentro del sector los servicios de especialidad con equipos tecnológicos de gama alta. Gracias al fuerte KNOW HOW en administración en salud, se manejará eficientemente estrategias financieras

para lograr convenios de apoyo con proveedores de equipos odontológicos necesarios y así poder reducir la inversión inicial.

- A falta de profesionales en centros de salud o centros privados cercanos a este sector, se piensa contemplar y solucionar la demanda de profesionales que presenta este sector, es decir, tentativamente crear plazas de trabajo. Debido a la pésima atención que se brinda en seguros privados o prestadores de atención pública se pronostica una alta demanda de pacientes que llegan a consultas insatisfechos dándole nuevamente fuerza a la atención privada.
- Los servicios de salud oral que se brindan en la zona a tratar, carecen de equipos tecnológicos adecuados y tecnología de punta para la atención de los pacientes, sin embargo, en vez de tratar acaparar todo el mercado existente se crearán alianzas estratégicas con los pequeños consultorios que hay en el sector. Así, el Centro RED podrá ofrecer a ellos servicios de especialidad, como el de tipo radiológico, que en ciertos sectores como el mencionado carecen de este servicio.
- Los servicios de medicina prepagada reactivando e impulsando su atención en vista de lo sucedido brindarán coberturas a costos accesibles para los futuros pacientes siendo los aliados perfectos para aumentar la cantidad de pacientes para el Centro RED. (Sapar, 2008)

4. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

El objetivo de la investigación de mercado se centró en analizar la demanda insatisfecha actual que existe en torno a la prestación de servicios odontológicos en Guayaquil y propiamente dicho al interior del sector de la Narcisa de Jesús. Adicionalmente, se buscó conocer el grado de aceptación de la población en general sobre la posibilidad de crear un centro de especialidades odontológicas ante la falta de centros de estas características y la lejanía de la atención por parte de las instituciones públicas dedicadas a la prestación de estos servicios.

3.1 PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación de mercado llevada a cabo en el presente trabajo fue de carácter exploratorio y se realizó al interior del sector de la Narcisa de Jesús. Para poder realizar la investigación, se estableció contacto con los principales directivos de las urbanizaciones que conforman el sector, quiénes dieron todas las facilidades para poder entrevistar a los residentes. (Porter, 1982)

Mediante esta investigación de mercado, se pretendió dar respuesta a interrogantes como:

- ¿Cuál sería el perfil del cliente del Centro RED?
- ¿Cuánto es la disposición a pagar por los pacientes para esta clase de servicios?
- ¿Estarían dispuestos los pacientes a recibir sus tratamientos en el Centro RED?
- ¿Cuál es el grado de satisfacción del servicio que reciben los pacientes en los establecimientos odontológicos actuales?

La investigación tuvo como principal finalidad identificar las características y condiciones que se presentan en la demanda insatisfecha actual de pacientes en torno a la prestación de servicios odontológicos actuales. Los resultados obtenidos servirían luego para la definición de aspectos relevantes del negocio como el precio y las actividades de promoción a seguir para lograr posicionar los servicios del Centro RED en el mercado objetivo.

3.2 TÉCNICA DE MUESTREO

Para la selección de los entrevistados, se decidió utilizar la técnica del muestreo aleatorio simple (MAS), determinando un grado de confianza y margen de error similares a los de otros trabajos de investigación realizados en el área de los servicios de la salud (Romero-Martinez & Franco-Núñez, 2012) (Hernandez, 2000) (Jiménez Villa, 2000).

En la técnica MAS, según (Pérez López, 2005), todos los sujetos tienen la misma probabilidad de ser escogidos de la población. Se consideró conveniente utilizar

este tipo de muestreo para seleccionar a los entrevistados para evitar sesgos en la muestra por lo tanto se asumieron los siguientes parámetros:

- Nivel de confianza = 90%
- Valor crítico “z” = 1.67
- Tipo de distribución = Normal Estándar
- Margen de error (valor “e”) = 10%
- Porción estimada de éxito (valor “p”) = 50%
- Porción estimada de fracaso (valor “q”) = 1 - valor “p” = 50%

Para efectos de la presente investigación, se ha decidido trabajar con una porción estimada de éxito del 50% al no existir evidencias teóricas y prácticas reflejadas en estudios de pacientes con disposición a pagar por servicios dentales. Puesto que no se tiene ninguna información previa, se ha tomado el valor estándar o promedio en estos casos que asciende al 50%.

Reemplazando los parámetros asumidos en la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 (p \times q)}{e^2}$$

Se realizaron un total de 324 encuestas dentro del marco poblacional en mención, dentro de las urbanizaciones y en los planes habitacionales cercanos.

3.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos a partir de la investigación de mercado fueron favorables en cuanto a la factibilidad de poner en marcha el Centro RED. Los servicios gozan de una gran aceptación por parte de la población consultada.

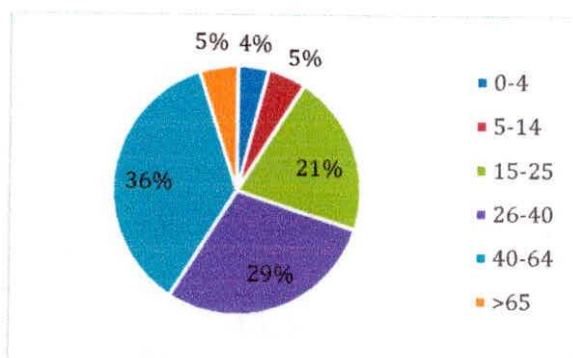
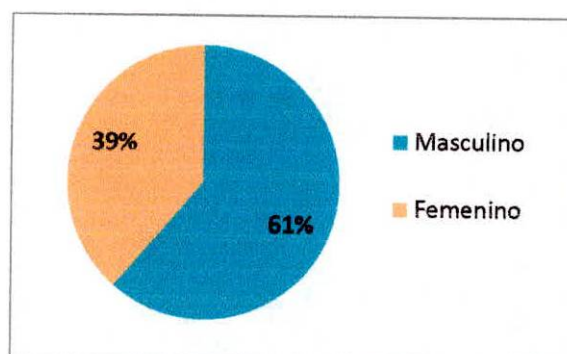


Gráfico 3 Pregunta 1.- ¿En qué rango de edad se encuentra?

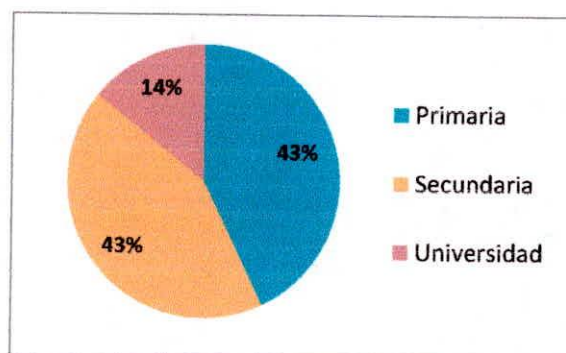
El 36% de los residentes señalaron poseer entre 40 a 65 años, siendo esta la edad más frecuente que las personas acuden a los centros odontológicos.

Gráfico 4 Pregunta 2.- ¿Cuál es su género?



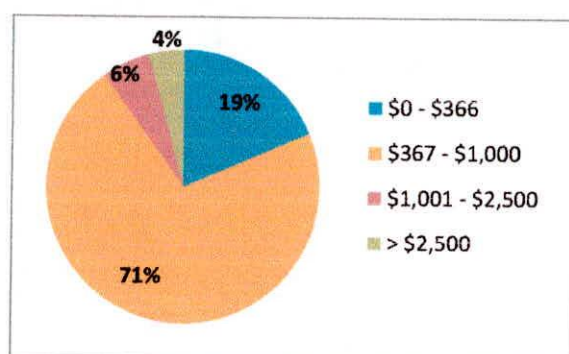
El 61% de los entrevistados fueron personas del género masculino.

Gráfico 5 Pregunta 3.- ¿Cuál es su nivel de estudios?



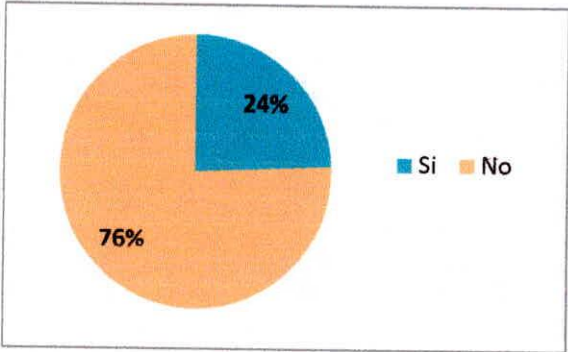
El 43% de los entrevistados manifestaron que han terminado la secundaria o la primaria. Un menor porcentaje (14%) posee título universitario.

Gráfico 6 Pregunta 4.- ¿Cuál es su rango de ingresos mensuales?



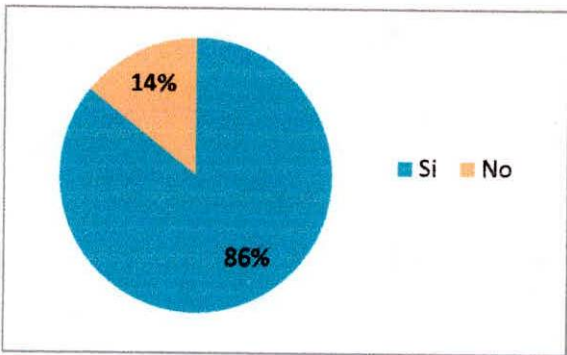
La mayoría de los entrevistados se encuentra ganando entre \$1,000 y \$2,000, denotando que el Centro RED se enfrenta a un estrato socioeconómico medio.

Gráfico 7 Pregunta 5.- En la actualidad, ¿acude al odontólogo?



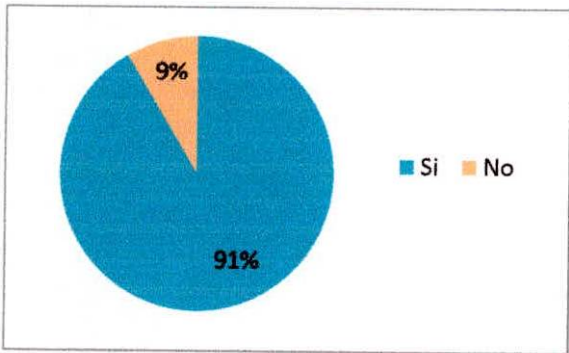
El 76% de los entrevistados manifestaron que no acuden en la actualidad al odontólogo, en parte porque no cuentan con un centro de forma accesible.

Gráfico 8 Pregunta 6.- ¿Es usted afiliado al IESS o tiene algún seguro médico?



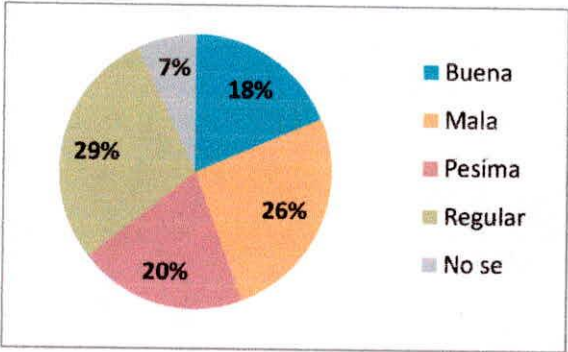
La mayoría de los residentes están afiliados al IESS o tiene un seguro médico, lo cual es favorable para el Centro RED porque implica que sus potenciales clientes podrían valerse de éstos para cubrir parte de sus gastos dentales.

Gráfico 9 Pregunta 7.- ¿Estaría de acuerdo que se establezca un centro de especialidades odontológicas cercano a su residencia, en el sector de la Narcisa de Jesús?



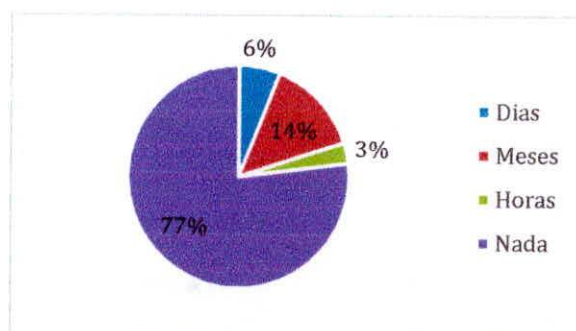
La mayoría de los residentes están a favor de que se establezca en el sector un nuevo centro odontológico. La mayoría expresa de que es necesario debido a la basta población del sector. Inclusive, algunos se mostraron encantados con la idea y preguntaron cómo obtener una cita. Se evidencia que la población tendría la disposición de demandar los servicios del Centro RED y brinda un elevado nivel de aceptación al proyecto.

Gráfico 10 Pregunta 8.- ¿Cómo califica actualmente la atención recibida en el centro odontológico al que acude?



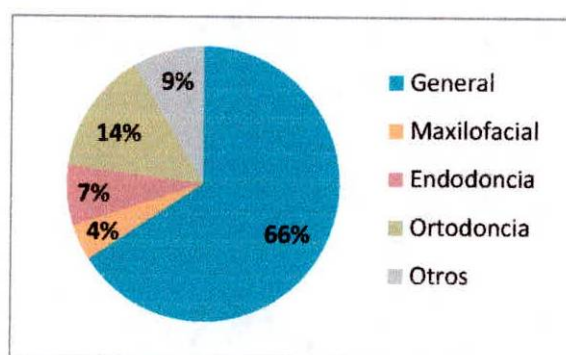
Cuando se consultó a los entrevistados que sí se hacen atender su salud oral, una minoría afirmó recibir una buena atención. Más allá de la calidad de atención recibida, la evaluación estuvo sesgada por el descontento que evidencia la población de tener que trasladarse principalmente al centro de la urbe para ser atendida. Empezando por esa situación, ya el resto de la evaluación es negativa.

Gráfico 11 Pregunta 9.- ¿Cuánto tiempo le toma obtener una cita con el odontólogo?



Las respuestas a esta pregunta fueron variadas, pero la gran mayoría de encuestados señaló que le tomaba mucho tiempo obtener una cita con el odontólogo, lo cual desmotivaba.

Gráfico 12 Pregunta 10.- ¿Qué tipo de tratamiento odontológico se realiza?



En línea con lo señalado anteriormente, la mayoría de entrevistados manifestaron que se realizan procedimientos generales (66%) como limpieza, caries, blanqueamiento dental, entre otros. Solo una minoría se encontraba realizando un procedimiento de mayor complejidad. Este resultado sugiere por un lado que la población no se realiza tratamientos.

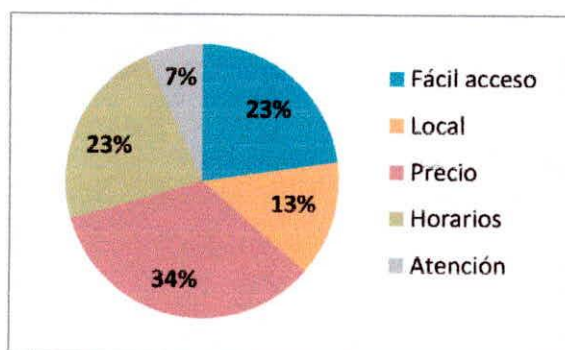


Gráfico 13 Pregunta 11.- De las siguientes características, ¿cuáles para usted son importantes para decidir qué centro odontológico escoger?

Si bien el precio es el principal motivador de la compra en el mercado objetivo, también los residentes valoran otros aspectos como el fácil acceso al consultorio o centro médico, la atención recibida o los horarios. Sobre todos estos factores, el Centro RED buscará cimentar su propuesta de valor, con la finalidad de obtener una elevada percepción positiva de parte de los clientes.

4. PLAN DE MARKETING

A partir de los resultados obtenidos de la investigación de mercado, se procedió a realizar el análisis de las 4P, el cual consistió en definir las estrategias del plan de marketing que el Centro RED llevaría a cabo en cuanto a las variables de producto, precio, plaza y promoción.

4.1. PRODUCTO

El Centro de Especialidades Odontológicas RED, dirigido a los habitantes de las urbanizaciones que están ubicadas en la zona Narcisa de Jesús de la parroquia Pascuales, brindará los siguientes servicios:

- Odontología Integral
- Servicios de Radiología
- Endodoncia
- Rehabilitación Oral
- Cirugía
- Ortodoncia
- Profilaxis
- Diseño y Estética Dental

El Centro RED pretende cubrir con todos los servicios odontológicos de manera que brindará la cobertura total en el sector dental.

Servicio dental preventivo.

El impacto económico suele ser menor cuando hay una adecuada prevención en el sector de salud. La prevención es el mejor tratamiento para cualquier enfermedad

que se pueda presentar, y el costo de la misma prevención será menor que el tratamiento.

Profilaxis

La profilaxis dental es un tratamiento preventivo ya que consiste básicamente en eliminar la acumulación de sustancias de la superficie dental para evitar enfermedades tales como caries y periodoncias.

Restauraciones / Operatoria

El objetivo es restaurar y preservar el tejido dentario causado en el mayor de los casos por fracturas, lesiones debido a caries y descuidos en el control dental.

Ortodoncia

El tratamiento ortodóntico estudia la oclusión anormal de la placa dental, anomalías dentolabiales y el crecimiento del complejo cráneo-facial. Estas anomalías pueden causar una estética facial poco agradable, un mal posicionamiento de los dientes que a la vez podría perjudicar en la masticación (trituración de alimentos), y ser mal posición de los dientes.

Periodoncia

El descuido sobre los dientes provoca caries y enfermedades periodontales las cuales son principales factores para que se proceda a realizar extracciones de piezas dentarias en adultos que frecuentan edades de 35 años a 40 años. Las causas para que se presenten enfermedades periodontales podrían ser sarro, respiración bucal, problemas en la placa dental, y almacenamiento de desechos alimenticios.

Exodoncia

También conocido como cirugía dental, tratada cuando existen lesiones en los tejidos y mandíbula, ya sea para ajustar o realizar extracciones de piezas dentales y posteriormente seguir con un tratamiento.

Endodoncia

El objetivo de la endodoncia es realizar un diagnóstico sobre posibles enfermedades en los tejidos periapicales y en la pulpa dental que pueden ser causados por caries, irritaciones térmicas o químicas, o pequeños traumatismos en la pieza dentaria.

El Centro RED brindará atención ambulatoria y consultas programadas en servicios de Odontología General de lunes a domingo en horarios diferidos, también especialidades en horarios establecidos y fines de semana previa cita.

4.2. PRECIO

Los precios del Centro RED serán competitivos dentro del mercado actual, puesto que el segmento escogido es del estrato socioeconómico medio. Se buscará en todo momento atraer pacientes al corto plazo. No se descarta crear promociones para que los pacientes de seguros privados y públicos asistan al Centro RED para tratarse diferentes patologías, manteniendo siempre alta la calidad de atención y del trabajo garantizado.

La lista de precios para cada clase de procedimiento o tratamiento se ha definido de acuerdo a los precios del mercado y las regulaciones dadas por el Ministerio de Salud Pública:

Especialidad	Tipo	Precios	No. de Consultas
Odontologia General	Diagnostico y Profilaxis	\$ 25,00	
	Obturaciones	\$ 25,00	
	Extracciones	\$ 25,00	
Ortodoncia	Adhesion inicial	\$ 180,00	2
	Consultas Quincenales	\$ 25,00	20
	Brackts / Alambres	\$ 10,00	20
Endodoncia	Tratamientos por raiz	\$ 60,00	
Periodoncia	Detartraje por arcada	\$ 40,00	2
	Gingivectomia	\$ 200,00	1
	Cirugias periodontales	\$ 150,00	1
Cirugia	Tercero molares	\$ 120,00	

Tabla 4 Lista de precios por tratamiento

Como estrategia en cobro frente a la competencia, el Centro RED ofrecerá cómodas formas de pago para sus clientes, siendo flexible en los plazos de cobranza. El sistema de pago que se utilizará con los pacientes será:

- Cobros en efectivo, cheque.
- Tarjetas crédito/débito.

- Convenios con seguros y empresas.

En consultas, citas y tratamientos puntuales como profilaxis, endodoncia, aquellos servicios que no requieren más visitas podrían ser canceladas luego de haber recibido el servicio.

Una vez que el odontólogo general remite al paciente con un especialista para otro tratamiento (dependiendo la gravedad del caso), el sistema de pago se efectuará de la manera que sea más cómoda para el paciente, siempre y cuando el paciente realice el pago del 50% sobre el valor acordado del tratamiento.

A futuro, se tiene planteado realizar convenios con empresas privadas y brindarles servicios a los colaboradores, manteniendo precios corporativos, ofreciendo descuentos, buscando mejores facilidades de pagos para los clientes.

4.3. PLAZA

El Centro RED será el único centro de especialidades odontológicas creado en el sector de la Narcisa de Jesús de la Parroquia Pascuales. Se encontrará ubicado en el nuevo centro comercial Oasis, entre las urbanizaciones Veranda del río y Paraíso del Río, por lo que se considera es una ubicación estratégica para que los residentes de este sector acudan a consultas de especialidad o de tipo ambulatorias.



Ilustración 2 Ubicación geográfica del Centro RED



4.4. PROMOCION

Una de las formas más eficaces en la actualidad para poder promocionar la venta de servicios por redes sociales. En segundo lugar la prensa escrita o referidos por los pacientes satisfechos del centro. La recomendación de otros pacientes es de suma importancia ya que ellos serán parte fundamental del buen nombre del Centro. Tal y como indica HeidiCohen.com, en el 2014:

Ilustración 3 Estadísticas de Promoción en Redes Sociales



En base a datos estadísticos, en la actualidad las redes sociales son importantes para que negocios como el Centro RED, que recién inician, puedan publicitarse a bajo costo y hacer promoción de sus productos y servicios. Teniendo en cuenta que el centro de especialidades odontológicas estará ubicado en un centro comercial también se podrá promocionar sus servicios mediante volantes a las afueras del centro comercial y a su vez dentro de las urbanizaciones que están en el área de estudio.

Una de las maneras más factibles de mantener a los clientes será la promoción de los servicios odontológicos de una manera atractiva. Fuera de mantener una buena relación con los clientes, hay que tomar en cuenta que el precio/calidad de los servicios siempre deba ir de la mano para atraer a futuros clientes.

Las estrategias en redes sociales como “dale like, síguenos en Instagram o participa en...”, “ven con una amiga y...”, ayudarán a construir una mejor relación con el cliente. Otras promociones serían: blanqueamientos 2x1, especialidad en ortodoncia con 50% de descuento, mitad de precio en la segunda ortodoncia, etc.

4.5. POLÍTICAS DE SERVICIO

Las políticas de servicios son un pilar fundamental tanto como para las personas que laboren dentro del Centro como para los futuros pacientes. Las políticas de servicio estarían amparadas bajo los siguientes requerimientos:

- Legales
- Calidad

Legales.- Para que las prácticas médicas que se realicen dentro de las instalaciones puedan ser llevadas a cabo, se contará con requerimientos legales amparados por los diferentes organismos de control que regularían al Centro, garantizando que los mecanismos y procedimientos aplicados en cada consulta estén acorde a los reglamentos del país.

Calidad. - Una vez que se hayan determinado todos los procedimientos, obedeciendo todos los parámetros regulatorios, se garantizará de igual manera que todos los procesos cumplan con los más altos estándares de calidad, siguiendo el objetivo de mejora continua para todo el personal.

Cuando se implemente ambos requerimientos en el flujo de procesos de las consultas y demás procedimientos que permitan el correcto funcionamiento del centro de especialidad, se logrará un servicio de calidad que cumpla con todos los requerimientos de los organismos de control para así lograr la máxima satisfacción de los pacientes, brindándoles un servicio personalizado y que cumpla sus expectativas sanitarias, estéticas y de confort.

Habiendo definido las 4P del Centro RED, queda completo a su vez el plan de marketing que se llevará a cabo en el mercado.

PRODUCTO	PRECIO	PLAZA	PROMOCIÓN
• Tratamientos generales y especializados • Ortodoncia, endodoncia, odontología integral. • Horarios extendidos	• Precios tipo de tratamiento • Cobro en efectivo, cheque o tarjeta de crédito • En función de la complejidad del tratamiento	• Centro Comercial Oasis • Sector de la Narcisa de Jesús • Urbanizaciones y complejo	• Redes sociales • Boca a boca / Referencias • Volantes • Medios no tradicionales • Alianzas estratégicas

Gráfico 14 Análisis de las 4P's del Centro RED

5. ANALISIS TÉCNICO

Los objetivos planteados al inicio de este capítulo fueron: determinar la propuesta de valor del Centro RED, las necesidades administrativas y de infraestructura para poder operar convenientemente, los flujos de procesos, los recursos humanos y todo lo relacionado a la presentación del servicio, desde el punto de visto técnico. La realización de este capítulo permitió determinar la viabilidad técnica de poner este negocio en marcha.

5.1 ANÁLISIS DEL SERVICIO

El Centro RED será un centro odontológico especializado, destinado a cubrir todas las ramas odontológicas a través de las diferentes actividades que realicen los especialistas. Para ello, los clientes agendarán sus citas con el especialista que se requiera para tratar su tratamiento. Cada cita con determinado especialista será diferente debido a que cada caso cumple con características distintas.

El Centro RED representa un proyecto o emprendimiento que incorporará a algunos profesionales de la odontología, en particular especialistas, para brindar un servicio más eficiente y aumentar el número de servicios dentales que se ofrecen en el mercado, satisfaciendo las necesidades de la zona de la Narcisa de Jesús y sus áreas aledañas.

ESPECIFICACIONES DEL SERVICIO

Una vez que en el Centro se haya procedido con la instalación de equipos y muebles se procederá a crear un proceso de actividades que se ejecutarán durante el servicio y que consista en brindar la mejor atención y cumplir con las expectativas del servicio.

En el primer contacto del cliente con la clínica, será fundamental comprender el problema y la necesidad de cada paciente y atender de manera personalizada al cliente, demostrando confianza y pericia. La persona encargada de recibir al paciente recopilará información y todos los datos de su historia clínica, además de identificar en caso de que lo pueda hacer el posible tratamiento odontológico. Una vez llenado el diagnóstico, recepción se encargará de asignar cita con el odontólogo general quien atenderá las necesidades e inquietudes del paciente.

Previo a la cita, el odontólogo general recibirá el diagnóstico del paciente, lo cual le proporcionará mayor conocimiento sobre el caso que se tratará y el profesional podrá determinar el recurso necesario para dicha cita. Posteriormente, el doctor realizará un chequeo al paciente y diagnosticando la situación bucal del paciente y explicando detalladamente las anomalías, las necesidades que requiera el paciente, y las posibles soluciones que pueda tener un futuro tratamiento.

Una vez obtenido los resultados otorgados por el odontólogo general, el personal de recepción agendará una cita con el especialista encargado para futura atención.

Previo a la planificación del tratamiento, el odontólogo especialista analiza el diagnóstico realizado por el odontólogo general y consulta al paciente si está de acuerdo con el tratamiento y los posibles efectos que pueda causar. Si el paciente está de acuerdo con la duración y cumpliendo su cronograma de revisiones periódicas, se procederá a entregar la documentación detallando los procesos que se ejecutarán durante el tratamiento y en el cuál el paciente otorga consentimiento según lo rezado en el mismo, el paciente procederá a firmar y el tratamiento estará en marcha.

Una vez empezado el tratamiento, el paciente deberá asistir a revisiones periódicas, el odontólogo especialista deberá mostrar y detallar el progreso obtenido sobre dicho tratamiento hasta el momento, y explicar en caso de necesitar algún estudio adicional durante el mismo.

ATENCIÓN

El Centro de Especialidades Odontológicas RED operará con horarios extendidos y brindará a sus pacientes atención de lunes a viernes en el horario desde las 10 am hasta las 10 pm y los fines de semana en el horario de las 10 am a 5 pm.

Los pacientes que deseen los servicios del Centro podrían acudir a las instalaciones a contratar los servicios de los profesionales de la salud o en su defecto agendar y cancelar sus citas mediante un portal web o vía telefónica.

MATERIA PRIMA

Para la Creación de un Centro de Especialidades Odontológicas se necesitará inversión de materia prima, y como principal accionista y único administrador, el dueño del establecimiento cuenta con un excelente historial de crédito, teniendo el apoyo de instituciones encargadas del abastecimiento de la materia prima como por ejemplo YU-DENTAL y NEO-TEC. (Diario La Hora, 2015)

Estos proveedores son depósitos dentales que poseen variedad de marcas de productos indispensables para el funcionamiento tales como:

- Materiales de fotocurado como resinas y sus componentes adicionales para las obturaciones
- Materiales para profilaxis dental incluyendo flúor y copas dentales
- Materiales descartables como algodón, gasas y succionadores
- Insumos para exodoncias y cirugías Agujas tanto largas, cortas y anestésicos.
- Materiales de endodoncias incluidos las gutaperchas y materiales de obturación interradicular.
- Insumos de ortodoncia con sus respectivos adhesivos y módulos.

Con estos dos proveedores se obtendrán los insumos para los diferentes tratamientos odontológicos que se ofertará en el Centro RED.

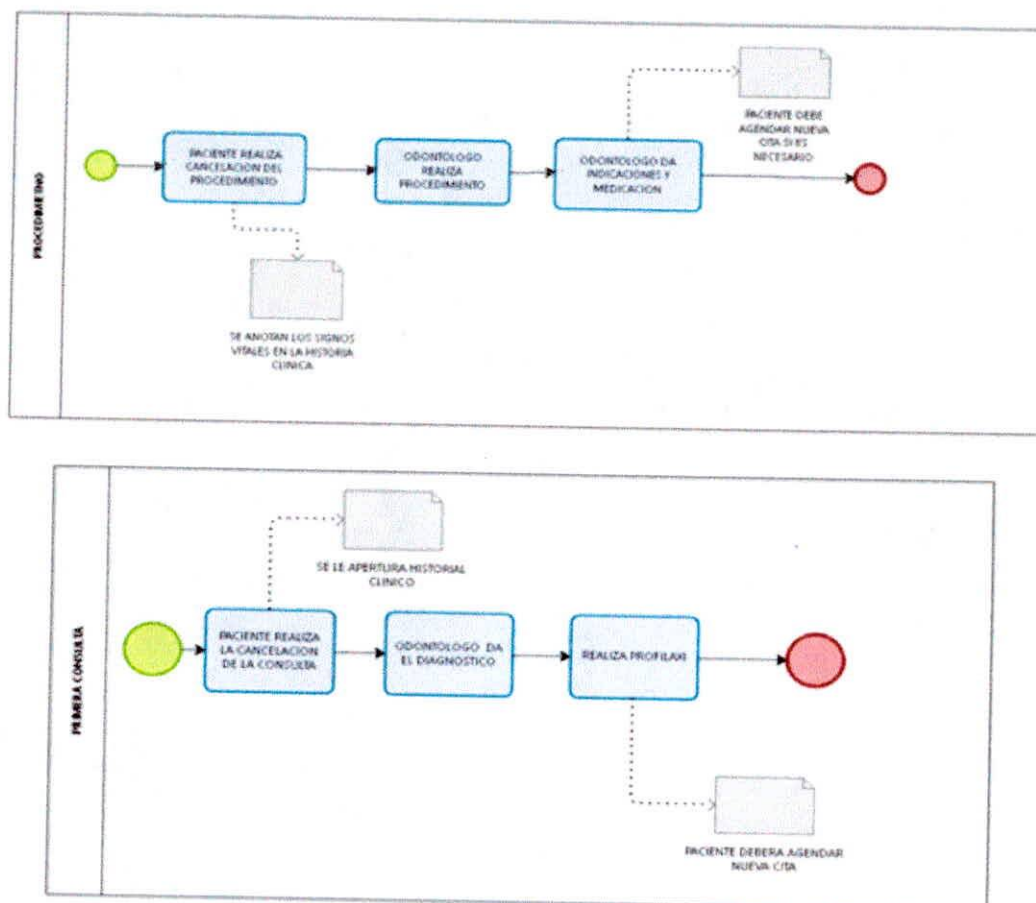
Con los proveedores adecuados podemos tener un control sobre el precio del servicio a brindar, llegando a negociar tanto precios como gestionar pagos de facturas unos meses.

En el sector odontológico, existen dos grupos diferenciados de proveedores:

- Protésicos dentales: Profesionales encargados de elaborar, fabricar y adaptar distintas prótesis dentales existentes, la cual devuelva la correcta función masticatoria al paciente cumpliendo su función estética.
- Proveedores de materiales como NeoTec y YuDental.

52. FLUJOS DE PROCESOS

Dentro del modelo de negocio planteado para el Centro RED, se desenvuelve un proceso general que va desde la captación del cliente (paciente) hasta el cobro de



los servicios prestados.

Gráfico 15 Flujo de Procesos Generales

5.3 EQUIPOS E INMOBILIARIO

Dentro del plano de distribución de espacios, se han definido los equipos y el inmobiliario que son necesarios para el correcto funcionamiento del Centro RED, destacándose los siguientes:

- Sillón Odontológico
- Escritorio – Recepción
- Esterilizadores
- Lámpara de fotocurado
- Piezas de Mano
- Micromotores
- Compresor Industrial
- Máquina de rayos X
- Mesones
- Anaqueles
- Muebles
- Instrumentales varios
- Silla de Espera
- Computadores

Para la prestación de los servicios del Centro RED, no se requeriría contar con un vasto equipamiento. La inversión inicial comprendería la adquisición del mobiliario antes citado. El equipamiento requerido para el funcionamiento se compara con el requerido para cualquier oficina de servicios, incluyendo muebles y enseres de oficina, equipos de computación, Internet, medios de comunicación inalámbricos, entre otros.

5.4 INFRAESTRUCTURA Y DIVISION DE ESPACIO FISICO

- a) Área de espera
- b) Área para el equipo odontológico
- c) Área de lavado y esterilizado del instrumental
- d) Arca plomada para toma de radiografías (Centros de Salud)
- e) Área de instalación de compresor fuera de consultorio
- f) Bodega para materiales e insumos odontológicos

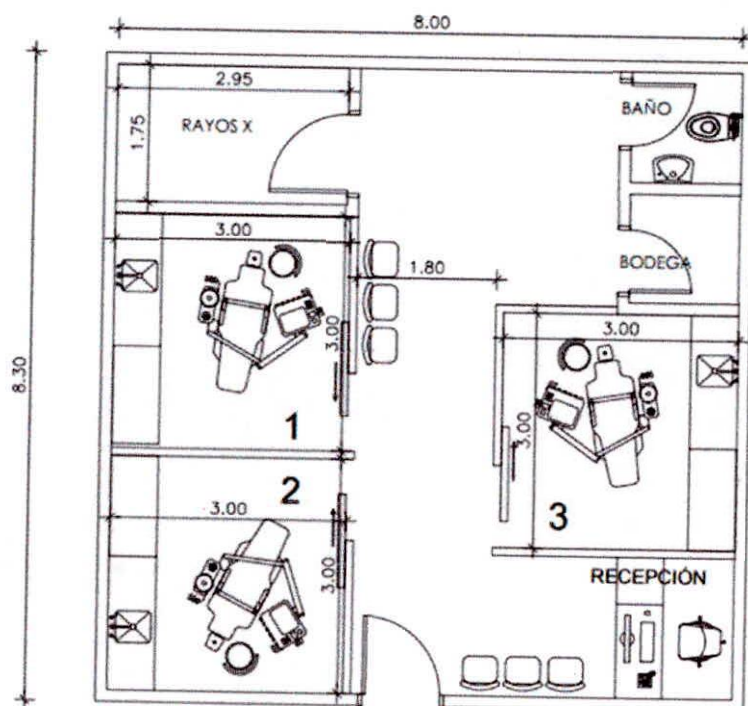


Ilustración 4 Distribución de espacio físico del Centro RED

En donde se puede observar que figuran los siguientes espacios físicos:

- Una recepción a la entrada de las instalaciones
- Tres consultorios odontológicos totalmente equipados
- Una bodega para almacenar insumos
- Baño
- Salida de emergencia obligatoria reglamentaria

El plano del local ha sido desarrollado en función de las ordenanzas municipales, BCBG (Benemérito Cuerpo de Bomberos de Guayaquil) y normativas relacionadas del Ministerio de Salud Pública, cumpliendo con los parámetros de seguridad en caso de incendio, fallas eléctricas, sismos y repercusiones en el medio ambiente.

5.5 PLAN DE PRODUCCIÓN

Para el cálculo de la capacidad instalada, se ha definido el plan de producción que el Centro RED podrá llevar a cabo de manera anual. El mismo contempla un detalle de las horas puestas en servicio de los pacientes, indistinto de los diversos tratamientos dentales que hubiere lugar. Al final, se ha estimado que el Centro RED podría atender un número aproximado de 27,648 consultas al año, lo cual se enmarca dentro de las posibilidades que oferta la zona de la Narcisa de Jesús, donde residen cerca de 50,000 habitantes.

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Total de horas
1		6	6			6	3
2		6	6			6	3
3		6	6	6	6		
4		6	6	6	6		
Alternantes				6	6	6	3
				6	6	6	3
Total de horas trabajadas							132
Consultas por horas							3
Consultas esperadas por semanas							396
Total de consultas esperadas al Mes							2782
Total de consultas esperadas al Anuales							33384

Tabla 5 Capacidad instalada del Centro RED

En la estimación de ingresos del presente proyecto, se estima sobre qué porcentaje de capacidad instalada trabajaría el Centro RED y los diferentes supuestos para proyectar los ingresos a través del tiempo.

5.6 ORGANIZACIONES DE APOYO

Las organizaciones de apoyo son muy importantes y fundamentales al momento de constituir cualquier tipo de organización. En este caso, las aseguradoras privadas serán organizaciones de complemento y apoyo para atraer mayor cantidad de pacientes al Centro RED. Las aseguradoras de apoyo con mayor cantidad de pacientes son:

- Salud S.A.
- Veris
- Ecuasanitas
- Medical

Las empresas privadas en mención serán el punto de contacto y referencia para que los pacientes privados lleguen con mayor facilidad al Centro RED.

6. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO Y LEGAL

6.1 MISIÓN

Brindar servicios dentales especializados de alta calidad a los pacientes que requieren tratamientos del sector de la Narcisa de Jesús dentro de un ambiente cálido y confortable, con un servicio profesional y de comprobada calidez humana en horarios extendidos.

6.2 VISIÓN

Convertirse en el corto plazo en un Centro completo e integral de atención en consultas generales y especialidades para la población del sector de la Narcisa de Jesús y la ciudad de Guayaquil en general a través de la prestación de servicios de

dentales con excelentes estándares de calidad y cumpliendo los requerimientos técnicos y de salud señalados por las autoridades competentes.

6.3 VALORES

- Compromiso con la calidad: Brindar servicios de excelente calidad que garanticen siempre la satisfacción del cliente que acude al establecimiento.
- Honestidad y Confidencialidad: Debido a la naturaleza de la información que cada cliente comparte y que es la base para desarrollar la labor diaria de trabajo, la empresa se ve obligada a hacer de estos dos valores la esencia de su trabajo.
- Compromiso con la salud bucal y el bienestar de cada paciente: La empresa considera que lo más importante de su servicio es el de mantener la salud bucal de sus pacientes y contribuir con su bienestar integral.

6.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El personal clave es fundamental para el correcto funcionamiento del centro odontológico. Al mando del Centro RED, se encontrará el Administrador, quién tendrá total conocimiento en Gerencia y Administración Hospitalaria para ejecutar con eficiencia el control de la clínica.

Como parte del personal operativo y administrativo, el Centro RED contará con los siguientes profesionales de la salud:

- Odontólogo General
- Ortodoncista
- Odontopediatra
- Cirujano Oral
- Endodoncista
- Periodoncista

El Odontólogo General inicialmente será uno, luego se sumará otro adicional a medida que se incremente la afluencia de pacientes; para el caso del resto de especialistas serán contrataciones eventuales de colegas con alto conocimiento y serán solicitados de acuerdo a la demanda de pacientes.

Para la selección y contratación del personal, se dará prioridad a los profesionales que residan en la Provincia del Guayas y que certifiquen sus conocimientos académicos y trayectoria profesional para avalar su ingreso al Centro. Uno de los objetivos del Centro en materia social es generar además fuentes de trabajo para la población que reside dentro de la zona de influencia. Para ello se hará una convocatoria en medios locales para las profesionales que estén interesados en trabajar en el Centro RED.

El Administrador General es la persona encargada del control y seguimiento del trabajo de todos los colaboradores, así como también de la resolución de los problemas cotidianos que se generen en el día a día del trabajo. El administrador tendrá el apoyo también de una asistente poli funcional que será la persona que ayudará en funciones varias al inicio hasta que el Centro tenga una mayor afluencia de pacientes, como la recepción, aseo del lugar y demás asistencias al personal clave en caso de que así se requiera.

6.5 ORGANIZACIÓN

Para garantizar que la dirección del Centro RED sea exitosa se deberá tener una estructura organizacional horizontal, en donde cada uno de los colaboradores tenga una participación equitativa y cada uno cuál es su función dentro del negocio, enfocándose en la mejora continua y estableciendo un compromiso y creación de valor para todos los miembros que la conforman.

Por ser una estructura organizacional, no es posible definir un organigrama común para el Centro RED. En términos generales, todos ocupan una posición de igual jerarquía dentro de la organización.

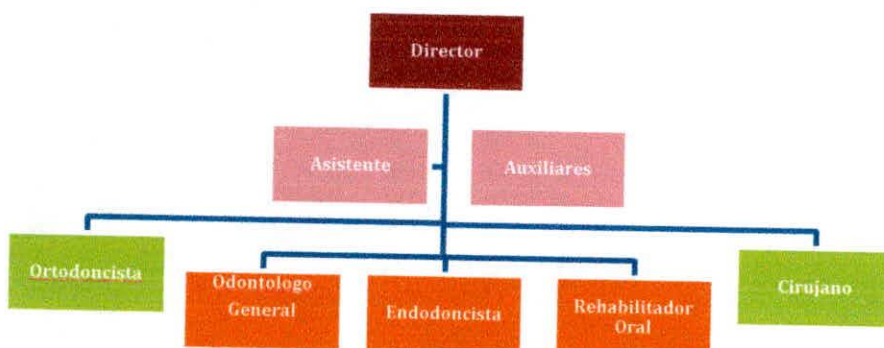


Gráfico 16 Organigrama del Centro RED

Los odontólogos especialistas (señalados con color naranja) podría seguirse expandiendo hasta satisfacer la demanda de los pacientes. No obstante, los únicos cargos permanentes serán el del Administrador, su asistente y el caso del odontólogo general.

Para los postulantes a especialistas deberán contar con los siguientes requisitos:

- Título universitario en la rama. Se dará preferencia si el candidato tiene título de cuarto nivel y da cátedra en universidades locales.
- Experiencia mínima de 5 años ejerciendo la actividad profesional
- Competencias y habilidades para trabajar bajo presión, orientación a resultados y buenas relaciones interpersonales.
- Comunicación efectiva

6.6 PLAN DE ROTACIÓN DEL PERSONAL

Para mantener un correcto orden y manejo adecuado de las instalaciones del centro de especialidades se manejará una agenda privada, en la cual, los profesionales con especialidad tendrán su horario establecido para trabajar sin ser interrumpidos y poder organizar su tiempo a conveniencia.

Para los especialistas sus jornadas serán matutina y vespertina equitativamente y de acuerdo a la demanda por especialidad, recordando que el Centro RED dispone de un horario diferido de atención hasta las 10pm.

Horario Matutino						
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábados
Especialidad	DE 9 AM A 3PM					
Ortodoncia				x	x	X
Periodoncia			X			
Endodoncia	X			X		
Cirugía					X	
O. Infantil		X				
General	x	x	x	x	x	x

Horario Vespertino						
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábados
Especialidad	DE 3 PM A 10PM					
Ortodoncia	X				X	X
Periodoncia		X		X		
Endodoncia			X			
Cirugía					X	X
O. Infantil				X		
General	x	x	x	x	x	x

6.7 ASUNTOS LEGALES

Para el correcto desarrollo de las actividades del Centro, es necesario obtener los respectivos permisos de funcionamiento emitidos por las autoridades cantonales y provinciales. La inversión inicial para la creación del Centro contemplará fondos para gestionar los permisos contra incendios, uso del suelo, higiene, etc., previos a la obtención de la vida jurídica de la institución frente a la ciudadanía en general. Se garantiza que el Centro RED funcionará cumpliendo con todos los requisitos establecidos en la ley.

Para que un negocio pueda iniciar sus operaciones en un local o terreno de la ciudad de Guayaquil deberá cumplir con pasos y requisitos solicitados por las autoridades competentes como la Municipalidad de Guayaquil, Servicio de Rentas Internas (SRI, 2017), Ministerio de Salud Pública del Ecuador (MSP, 2017), Benemérito Cuerpo de Bomberos de Guayaquil (BCBG, 2017).

El Registro Único de Contribuyentes (RUC) es un requisito elemental que toda persona debe tener ya sea natural o jurídica para realizar cualquier actividad económica en el país, también los titulares de bienes o derechos por los cuales deben pagar impuestos, esto con el objetivo de clasificar a las personas naturales o jurídicas el Servicio de Rentas Internas (SRI, 2017).

Según la página de la alcaldía de Guayaquil (2016), “Para los establecimientos y negocios que realicen sus actividades en la ciudad de Guayaquil y que no se domicilien en un Centro Comercial, tendrán que obtener el certificado de Uso de Suelo. Este documento decretará si la actividad a realizarse es permitida y qué condiciones debe cumplir el local. El formulario debe ser llenado y entregado en la ventanilla de la Dirección de Uso del Espacio y vía Pública del Municipio.” (GAD Municipal de Guayaquil, 2016)

Otros documentos requeridos son el permiso de funcionamiento cuerpo de bomberos (BCBG) y la patente municipal. El BCBG procede con la inspección y en quince días posteriores se puede retirar el respectivo permiso. Una vez obtenido el permiso de funcionamiento el local queda habilitado y se procede a

realizar trámites municipales y gubernamentales. La patente municipal es la inscripción de un negocio para los registros de la municipalidad, cuya jurisdicción se debe constar domiciliada por empresa constituida.

Con respecto al Ministerio de Salud Pública, autoridad reguladora del control sanitario en el Ecuador, los establecimientos sujetos a control sanitario deberán contar con el permiso otorgado por el (MSP, 2017), el cual tendrá vigencia de un año calendario. Las renovaciones de los permisos de funcionamiento de los establecimientos de salud deberán cumplir una suma de requisitos y directrices para su respectiva aprobación ya que representan un riesgo moderado para la salud de las personas. Entre los requisitos para obtener el permiso de funcionamiento está:

- Llenar el formulario de solicitud por el propietario, el cual no tiene costo.
- Copia del RUC (Registro Único de Contribuyentes).
- Copia de cédula de identidad del propietario o representante legal del establecimiento.
- Documentos notariados que acrediten la personería jurídica.
- Copia de títulos y certificados de salud del personal que labora en el establecimiento, debidamente registrados en la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (Senescyt, 2017) y (MSP, 2017).
- Plano y distribución del establecimiento.
- Croquis de ubicación del negocio.

7 ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

El objetivo principal de este capítulo fue evaluar la viabilidad financiera de poner en marcha los servicios del Centro RED en la ciudad de Guayaquil, reconociendo su necesidad de inversión inicial, sus potenciales ingresos y gastos, en un horizonte de análisis de cinco años.

7.1. PLAN DE INVERSIÓN INICIAL

La inversión inicial requerida para el Centro RED asciende a USD \$ 30.156,00

CUADRO DE INVERSIONES

Concepto	Inicial
Activos corrientes	
Efectivo	\$ 1.000,00
Suministros	\$ 300,00
Total activos corrientes	\$ 1.300,00
Equipos de Cómputo	
Computadora (1)	\$ 500,00
impresoras (1)	\$ 450,00
Copiadoras (1)	\$ 700,00
Software Contable	\$ 600,00
Licencia Windows	\$ 178,00
Total Equipos de Cómputo	\$ 2.428,00
Inventario	
Materiales descartables y polímeros de trabajo	\$ 490,00
Total Inventarios	\$ 490,00
Edificios e instalaciones	
Instalación e infraestructura	\$ 2.000,00
Total Edificios e Instalaciones	\$ 2.000,00
Equipos Odontológicos	
Kit Pieza de mano y Micro (3)	\$ 1.050,00
Estenizador autoclave	\$ 3.600,00
Forceps Superiores e Inferiores	\$ 120,00
Espátulas y Pinzas porta agujas	\$ 48,00
Elevadores Rectos y Curvos	\$ 140,00
Forceps Cuerno de vaca y Valloneta	\$ 165,00
Pinzas algodeneras y otras	\$ 208,00
Espejos Bucales y Exploradores	\$ 487,50
Limas de endodoncias	\$ 75,00
Espátulas y Pinzas	\$ 22,50
Tijeras	\$ 55,00
Tazas de Caucho	\$ 63,00
Cubetas	\$ 81,00
limas de Hueso	\$ 23,00
Total Equipos y maquinarias	\$ 6.138,00
Muebles y Enseres	
Escritorios y archivadores	\$ 2.000,00
Sillas	\$ 400,00
Archivadores varios	\$ 300,00
Sillon dental (3)	\$ 11.100,00
Total de Muebles y enseres	\$ 13.800,00
Pre-operacionales	
Constitución legal	\$ 1.000,00
Publicidad y otros preoperativos	\$ 3.000,00
Total Pre-operacionales	\$ 4.000,00
Total	\$ 30.156,00

Tabla 6 Inversión Inicial

El monto contempla la compra de activos fijos para el establecimiento tanto para las instalaciones en general como para la actividad de los tratamientos dentales. Los activos fijos que se adquirirán son: muebles y enseres; equipos de oficina; equipos de computación y maquinarias.

Durante los cinco primeros años de funcionamiento del Centro RED, no se tiene previsto un plan de inversión para ampliación de infraestructura ni adquisición de un mayor número de máquinas.

7.2. FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Centro de Especialidades Odontologicas RED				
TABLA DE AMORTIZACIÓN				
CAPITAL		18.094		
Tasa Total		10,38%		
Plazo		3 Años		
Amortización Capital		Semestral		
Periodo de Gracia		Año		
Número de cupones		36 Cupones		
Dividendo normal		587 Semestral		
Cupón	INTERÉS	Amortización	Valor del	Saldo
		Capital	Dividendo	Capital
				18.094
1	157	431	587	17.663
2	153	434	587	17.229
3	149	438	587	16.791
4	145	442	587	16.349
5	141	446	587	15.903
6	138	449	587	15.454
7	134	453	587	15.000
8	130	457	587	14.543
9	126	461	587	14.082
10	122	465	587	13.617
11	118	469	587	13.147
12	114	473	587	12.674
13	110	477	587	12.197
14	106	482	587	11.715
15	101	486	587	11.229
16	97	490	587	10.739
17	93	494	587	10.245
18	89	498	587	9.747
19	84	503	587	9.244
20	80	507	587	8.737
21	76	511	587	8.225
22	71	516	587	7.709
23	67	520	587	7.189
24	62	525	587	6.664
25	58	529	587	6.135
26	53	534	587	5.601
27	48	539	587	5.062
28	44	543	587	4.519
29	39	548	587	3.971
30	34	553	587	3.418
31	30	557	587	2.861
32	25	562	587	2.298
33	20	567	587	1.731
34	15	572	587	1.159
35	10	577	587	582
36	5	582	587	0

Tabla 7 Tabla de Amortización

Del monto total de inversión inicial requerida (USD \$30.156,00), el 60% (USD \$18.093,60) se financiará a través de un préstamo, mientras que el 40% restante se encontrará financiado bancario por recursos propios (USD \$12.062,40). La tabla de amortización del préstamo bancario será elaborada a partir de la metodología alemana, con pagos de capital constantes.

7.3. ESTIMACIÓN DE INGRESOS

Para estimar los ingresos del Centro RED, se ha tomado en consideración los precios establecidos en el Plan de Marketing para cada tratamiento odontológico y se ha procedido a prever cuantos pacientes se atenderán en cada tratamiento por mes y al año.

De acuerdo al cálculo realizado de la capacidad instalada, el cual en la sección “Plan de Producción” se estableció en 2,668 consultas al mes, lo cual para efectos de este análisis económico y financiero una consulta equivale a un paciente, se proyectara atender en promedio a 300 pacientes por mes, es decir operar al inicio al 15% de la capacidad instalada; incrementándose posteriormente al 6% de puntos porcentuales el resto de años hasta alcanzar el 40% de la capacidad al final del horizonte de evaluación.

La estimación de ingresos se ha realizado de esta manera de forma conservadora operando con una capacidad instalada en todo momento por debajo del 50% con el fin de evaluar el desarrollo del proyecto con objetividad. Sin embargo, puesto en marcha el proyecto podría acoger a más pacientes considerando la demanda insatisfecha que hay en el sector de la Narcisa de Jesús. Se ha definido en consecuencia que los ingresos del Centro RED provendrán de la atención generada a alrededor de 300 pacientes al mes (3,600 pacientes al año), en las siguientes especialidades:

- Odontología integral.

- Servicios de radiología.
- Endodoncia.
- Rehabilitación oral.
- Cirugía.
- Ortodoncia.
- Diseño y estética dental.
- Blanqueamiento

Con el fin de alinear la estimación de ingresos del Centro RED a la situación actual del sector odontológico, se procedió a estimar la participación de ingresos que tendría cada especialidad en el total generado por el Centro cada año. Las participaciones se estimaron de la siguiente manera:

ODONTOLOGIA GENERAL	42%
ORTODONCIA	27%
REHABILITACION ORAL	7%
SERV. DE RADIOLOGIA	5%
ENDODONCIA	4%
BLANQUEAMIENTOS	5%
CIRUGIAS	6%
DISEÑO Y ESTETICA DENTAL	4%

Tabla 8 Ingresos por tratamiento

Adicionalmente, no se prevé un aumento de los costos de tratamiento a pesar de que el tarifario pudiese cambiar cada año y ajustar los servicios a la alza, tal como ha sucedido en años anteriores por las clínicas privadas. Esto es un beneficio que el Centro RED dará a su clientela.

De esta forma, los ingresos proyectados para el Centro RED son los siguientes:

Centro de Especialidades Odontológicas RED					
COSTOS PROYECTADOS					
Productos	1	2	3	4	5
Cantidades (En Unidades)					
Consultas de Pacientes	3.600	3.708	3.816	3.936	4.056
Procedimiento	3.600	3.708	3.816	3.936	4.056
Total unidades	7.200	7.416	7.632	7.872	8.112
Costo venta (En US\$) ANUAL					
Costos variables	\$ 82.800,00	\$ 85.284,00	\$ 87.768,00	\$ 90.528,00	\$ 93.288,00
Costos fijos (sueldos de personal técnicos)	\$ 72.874,96	\$ 75.073,21	\$ 77.325,41	\$ 79.645,17	\$ 82.034,52
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total	\$ 155.674,96	\$ 160.357,21	\$ 165.093,41	\$ 170.173,17	\$ 175.322,52
Costo Unitario (En US\$) PROMEDIO					
Costo variables de consultas (insumos)	\$ 7,00	\$ 7,00	\$ 7,00	\$ 7,00	\$ 7,00
Costo variables de procedimientos (insumos y materiales)	\$ 16,00	\$ 16,00	\$ 16,00	\$ 16,00	\$ 16,00
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total	\$ 23,00	\$ 23,00	\$ 23,00	\$ 23,00	\$ 23,00

Tabla 9 Ingresos Projectados del Centro RED

En la tabla anterior, se pueden evidenciar los ingresos que generaría el Centro RED, pasando de USD 155,674.96 en el primer año hasta alcanzar los USD 175,322.52 en el último año analizado.

7.4. ESTIMACIÓN DE COSTOS Y GASTOS

De acuerdo al modelo de negocio propuesto para el Centro RED, se presentan los costos variables y fijos a tomar en cuenta para su implementación. Tomando en cuenta que los servicios prestados por el Centro serían especializados, uno de los principales componentes de los costos del proyecto sería el pago de honorarios a todos los profesionales que intervienen en el tratamiento de los pacientes.

DEPRECIACION

DEPRECIACIÓN DE LA INVERSIÓN INICIAL						
Descripción	Tasas	Valor anual	2	3	4	5
Total Terrenos	0%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Equipos de Cómputo	33%	\$ 809,33	\$ 809,33	\$ 809,33	\$ -	\$ -
Total Inventarios	20%	\$ 98,00	\$ 98,00	\$ 98,00	\$ 98,00	\$ 98,00
Total Edificios e Instalaciones	5%	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00
Total Equipos y maquinarias	10%	\$ 613,80	\$ 613,80	\$ 613,80	\$ 613,80	\$ 613,80
Total de Muebles y enseres	20%	\$ 2.760,00	\$ 2.760,00	\$ 2.760,00	\$ 2.760,00	\$ 2.760,00
Total gastos depreciación		\$ 4.381,13	\$ 4.381,13	\$ 4.381,13	\$ 3.571,80	\$ 3.571,80
Gastos de Depreciación		\$ 4.381,13	\$ 4.381,13	\$ 4.381,13	\$ 3.571,80	\$ 3.571,80

Tabla 10 Depreciación de Activos Fijos

Los activos que se adquirirán para la creación de un Centro de especialidades odontológicas RED serán depreciados, en donde perderán valor de acuerdo al uso que se le dé con el pasar del tiempo.

GASTOS

Los gastos en los que se incurrirán para la puesta en marcha de un Centro de Especialidades Odontológicas RED son: Gastos generales, Gastos administrativos y Gastos de publicidad.

Respecto a los gastos administrativos, se presenta el detalle de los pagos previstos al personal en función de las especialidades que se ofrecen y el nivel de ventas que se tomó en cuenta en la estimación de ingresos. En el pago del personal se toman en cuenta los salarios base así como el pago de beneficios sociales.

Para la estimación del pago de honorarios, se estima que en el segundo año estos crecerían aproximadamente un 12% y a partir del tercero hasta el quinto un promedio del 3%. Se prestará especial énfasis en la remuneración que se dé a los especialistas para que la calidad del servicio no decaiga. Las remuneraciones proyectadas se encuentran por encima de la media del mercado.

Centro de Especialidades Odontológicas RED
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS PROYECTADOS

Descripción	1	2	3	4	5
Sueldos Administrativos	\$ 33.986,69	\$ 35.686,02	\$ 37.470,32	\$ 39.343,84	\$ 41.311,03
Energía Eléctrica	\$ 1.200,00	\$ 1.224,00	\$ 1.248,48	\$ 1.273,45	\$ 1.298,92
Depreciación	\$ 4.381,13	\$ 4.381,13	\$ 4.381,13	\$ 3.571,80	\$ 3.571,80
Agua	\$ 540,00	\$ 550,80	\$ 561,82	\$ 573,05	\$ 584,51
Teléfono	\$ 360,00	\$ 367,20	\$ 374,54	\$ 382,03	\$ 389,68
Transporte	\$ 300,00	\$ 306,00	\$ 312,12	\$ 318,36	\$ 324,73
Publicidad y Promoción	\$ 18.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00
Suministros de oficina	\$ 1.200,00	\$ 1.224,00	\$ 1.248,48	\$ 1.273,45	\$ 1.298,92
Capacitación personal	\$ 720,00	\$ 734,40	\$ 749,09	\$ 764,07	\$ 779,35
Amortización gastos preoperac	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00
Alquiler y alicuota	\$ 18.000,00	\$ 18.360,00	\$ 18.727,20	\$ 19.101,74	\$ 19.483,78
Mantenimiento	\$ 6.000,00	\$ 6.120,00	\$ 6.242,40	\$ 6.367,25	\$ 6.494,59
Total Gastos administrativos	\$ 79.487,82	\$ 81.753,56	\$ 84.115,58	\$ 85.769,05	\$ 88.337,31

Tabla 11 Gastos administrativos proyectados

En cuanto a los gastos generales, se estiman que el primer año ascenderán a USD 24,800 comprendiendo el costo de mantenimiento de equipos, limpieza, arriendo, seguros, entre otros más. Al igual que los gastos administrativos, estos rubros crecerán por año al 3%.

Finalmente, para concretar las actividades de promoción establecidas en el plan de marketing, se destinó como presupuesto de publicidad el siguiente monto por año:

GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS PROYECTADOS					
Descripción	1	2	3	4	5
Publicidad y Promoción	\$ 18.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00
Total Gastos administr	\$ 18.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00

Tabla 13 Gasto de publicidad proyectado

COSTOS DIRECTOS

Considerando las proyecciones de ingresos y gastos realizadas hasta este punto, se procedió a estimar los costos directos que se tendrán que asumir para llevar a cabo las sesiones de tratamientos especializados. Básicamente, el detalle de costos directos incluye los insumos médicos requeridos y los servicios básicos. Estos montos fueron cotizados de los proveedores señalados anteriormente durante la realización del análisis de Porter.

COSTOS DIRECTOS MATERIALES DIRECTOS							
COSTOS DIRECTOS	CANTIDAD	PRECIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ENERGÍA ELÉCTRICA	1	500	4,800	4,944	5,092	5,245	5,402
AGUA	1	250	1,800	1,854	1,910	1,967	2,026
INTERNET	1	150	1,200	1,236	1,273	1,311	1,351
TELÉFONO	1	150	1,440	1,483	1,528	1,574	1,621
RESINAS DE FOTOCURADO 3 KIT	4	350	4,200	4,326	4,456	4,589	4,727
ÁCIDO GRABADOR	15	50	600	618	637	656	675
BONDE	3	40	480	494	509	525	540
PASTA PROFILÁCTICA GRANDE	1	20	240	247	255	262	270
CEPILLOS PROFILÁCTICOS 3	100	70	840	865	891	918	945
ALGODÓN PAQUETE 2	1000	20	240	247	255	262	270
GASAS PAQUETE 5	5	20	240	247	255	262	270
SUCCIONADORES DE SALIVA 2	300	16	192	198	204	210	216
IONÓMERO CONVENCIONAL	1	36	432	445	458	472	486
AGUJAS CORTAS	100	11	132	136	140	144	149
AGUJAS LARGAS	100	11	132	136	140	144	149
AGUJAS PEDIÁTRICAS	1	10	120	124	127	131	135
ANESTÉSICOS	100	24	288	297	306	315	324
CONOS DE GUTAPERCHA	1	14	168	173	178	184	189
CONOS DE PAPEL	1	12	144	148	153	157	162
SEALAPEN	1	38	420	433	446	459	473
HIPOCLORITO DE SODIO GRANDE	1	16	192	198	204	210	216
BRACKETS ESTÁNDAR	20	180	2,160	2,225	2,292	2,360	2,431
BRACKETS ROOT	20	230	2,760	2,843	2,928	3,016	3,106
MÓDULOS	200	110	1,320	1,360	1,400	1,442	1,486
ARCOS NITY SUP INS VARIAS MEDIDAS	120	85	1,020	1,051	1,082	1,115	1,148
ALGINATO	3	30	360	371	382	393	405
YESO	6	9	108	111	115	118	122
ENJUAGUE BUCAL	3	115	1,380	1,421	1,464	1,508	1,553
FRENAS VARIAS	100	50	600	618	637	656	675
BANDAS DE CELULOIDES PAQUETE	3	18	216	222	229	236	243
BANDA DE LISA	3	24	288	297	306	315	324
PAPEL ARTICULAR PAQUETE	3	16	192	198	204	210	216
GUANTES CAJA	1200	96	1,152	1,187	1,222	1,259	1,297
MASCARELLA CAJA	100	30	360	371	382	393	405
ACRÍLICO LÍQUIDO	2	18	216	222	229	236	243
ACRÍLICO POLVO	2	30	360	371	382	393	405
LUBRICANTES DE PIEZA DE MANO	1	12	144	148	153	157	162
ABRE BOCAS	12	60	720	742	764	787	810
RESINAS PARA BEBÉS	2	56	672	692	713	734	756
BABEROS CAJA	1	32	384	396	407	420	432
BISTURÍ	1	16	192	198	204	210	216
TÓPICO	2	24 00	288	297	306	315	324

Tabla 14 Costos Directos de Producción

El cuadro anterior resume prácticamente todos los costos en materiales directos para la implementación del servicio de odontología que brindará el Centro de especialidades odontológicas RED en las actividades diarias, representando el costo de ventas del Centro.

7.5. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

El estado de resultados, estado de rendimiento económico o estado de pérdidas y ganancias, es un estado financiero que muestra ordenada y detalladamente la forma de cómo se obtuvo el resultado del ejercicio durante un periodo determinado. De acuerdo al modelo de negocio propuesto para el Centro RED, se presentan las proyecciones de este estado financiero:

Estado de Resultados

	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 306.000	\$ 321.484	\$ 337.751	\$ 354.841	\$ 376.451
Costos de Ventas	\$ -184.475	\$ -197.238	\$ -210.902	\$ -225.559	\$ -241.284
Utilidad Bruta	\$ 121.525	\$ 124.246	\$ 126.849	\$ 129.282	\$ 135.167
Gastos Administrativos y de Ventas	\$ -79.488	\$ -81.754	\$ -84.116	\$ -85.789	\$ -88.337
Utilidad Operativa	\$ 42.037	\$ 42.492	\$ 42.733	\$ 43.513	\$ 46.830
Ingresos por Intereses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(Gastos por Intereses)	\$ -1.625	\$ -1.035	\$ -381	\$ -	\$ -
Utilidad antes de repartición trabajadores	\$ 40.412	\$ 41.457	\$ 42.353	\$ 43.513	\$ 46.830
15% Participación utilidades	\$ -6.062	\$ -6.219	\$ -6.353	\$ -6.527	\$ -7.024
Utilidad antes de Impuesto a la renta	\$ 34.350	\$ 35.238	\$ 36.000	\$ 36.986	\$ 39.806
22% Impuestos a la Renta	\$ -7.557	\$ -7.752	\$ -7.920	\$ -8.137	\$ -8.757
Utilidad Neta	\$ 26.793	\$ 27.486	\$ 28.080	\$ 28.849	\$ 31.048
Tasa de crecimiento en Ventas (anual)	0%	5%	5%	5%	6%
Margen Bruto	40%	39%	38%	36%	36%
Margen operativo	14%	13%	13%	12%	12%
Margen neto	9%	9%	8%	8%	8%

Tabla 15 Estado de Resultados proyectado

Incluyendo todas las estimaciones realizadas en el presente capítulo de ingresos, costos y gastos, a favor del Centro se observa que durante los cinco años de análisis el Centro RED obtiene una utilidad positiva.

7.6. BALANCE GENERAL PROYECTADO

Al igual que con el Estado de Resultados, se presentan las proyecciones de este estado financiero para el Centro RED:

Balance

Activos	1	2	3	4	5
Efectivo	1.000	39.164	66.033	92.764	126.242
Suministros de oficina	300	300	315	331	347
Inventario de insumos	490	2.500	2.825	2.758	2.894
Total de Activos Corrientes	1.790	41.964	69.173	95.871	129.483
Propiedades, Planta y Equipos, neto	24.366	19.965	15.604	11.223	7.651
Amortización Gastos Prepagados	4.000	3.200	2.400	1.600	800
Total Activos	30.156	65.148	86.977	108.694	137.934
Pasivos y Patrimonio					
Cuentas por Pagar	-	-	-	-	-
Participación a trabajadores por pagar	-	0.062	0.219	0.353	0.527
Impuesto a la renta por pagar	-	7.557	7.752	7.920	8.137
Deudas de corto plazo	-	-	-	-	-
Total de Pasivos a corto plazo	-	13.019	13.971	14.273	14.604
Deudas de largo plazo	-	-	-	-	-
Total de Pasivos a largo plazo	-	-	-	-	-
Total de Pasivos	-	13.019	13.971	14.273	14.604
Utilidad del ejercicio	26.793	27.486	28.080	28.849	31.048
Utilidades retenidas	-	-	-	-	-
Capital pagado	12.062	12.062	12.062	12.062	12.062
Total Pasivos y Patrimonio	30.156	65.148	86.977	108.694	137.934

Tabla 16 Balance General proyectado

En caso de querer vender el negocio, al quinto año el Centro RED tendría un valor patrimonial contable de USD 170,100 El negocio muestra un bajo endeudamiento y unos activos financieros sólidos. La mayor parte del activo es corriente y al final

del horizonte de cinco años, los activos fijos también podrían ser vendidos porque presenten un valor de salvamento residual.

7.7. FLUJO DE CAJA PROYECTADO

Con el fin de determinar la rentabilidad del proyecto, el flujo de caja del Centro RED se ha proyectado para los cinco años de análisis. El flujo de caja que se ha querido mostrar en el presente proyecto es el del accionista, para poder identificar cuánto es la ganancia que se llevaría el inversor principal del Centro RED. El flujo por tanto contempla ya el pago de la deuda con el banco. Las proyecciones determinaron los siguientes flujos de caja para el Centro RED:

Flujo de caja					
Cuentas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
= Utilidad (UAI)	\$ 42.037	\$ 42.492	\$ 42.733	\$ 43.513	\$ 46.830
Gastos de Interés de préstamos	\$ 1.625	\$ 1.035	\$ 381	\$ 0	\$ 0
= Utilidad (UAI)	\$ 40.412	\$ 41.457	\$ 42.353	\$ 43.513	\$ 46.830
<i>Cashh</i>					
15% trabajadores	\$ 6.062	\$ 6.219	\$ 6.353	\$ 6.527	\$ 7.024
= Utilidad despues de Part. A trabajadores	\$ 34.350	\$ 35.238	\$ 36.000	\$ 36.986	\$ 39.805
- Impuestos	\$ 7.557	\$ 7.752	\$ 7.920	\$ 8.137	\$ 8.757
= Utilidad neta	\$ 26.793	\$ 27.486	\$ 28.080	\$ 28.849	\$ 31.048
Amortización de deuda	\$ 5.420	\$ 6.010	\$ 6.664	\$ 0	\$ 0
(+) Depreciacion	\$ 4.381	\$ 4.381	\$ 4.381	\$ 3.572	\$ 3.572
(+) Amortizacion	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800
Inversión inicial (aportes socios)	-\$ 30.156				
Flujo de Caja	-\$ 30.156	\$ 26.555	\$ 26.657	\$ 26.597	\$ 33.221
Valor residual					\$ 35.420
Fujo de caja neto	-\$ 30.156	\$ 26.555	\$ 26.657	\$ 26.597	\$ 33.221
Flujo acumulado	-\$ 3.601	\$ 23.056	\$ 49.653	\$ 82.874	\$ 118.294

Tabla 129 Flujo de caja proyectado

7.8. EVALUACIÓN FINANCIERA

En la evaluación financiera del proyecto del Centro RED, se utilizaron las medidas convencionales del Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Índice de Rentabilidad (IR). Como Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR) se utilizó el 5% tanto para descontar los flujos de efectivo en el cálculo del VAN como también para fines de comparación con la TIR. El retorno mínimo del 5% se escogió debido a que se ha querido comparar si vale la pena invertir en el negocio o colocar los recursos en la banca local.

De acuerdo a (Altuve, 2004), para que el proyecto apruebe la evaluación financiera, el VAN debería ser mayor a cero, la TIR mayor a la TMAR y el IR superior a la unidad. Los resultados de la evaluación financiera del Centro RED se muestran a continuación:

Tasa de descuento CAPM		28,22%
VAN	\$	41.899
TIR		87%

Tabla 13 Evaluación Financiera

6La tasa interna de retorno muestra que la implementación del Centro RED es factible y genera un rendimiento del 9%, siendo mucho mayor al esperado y con un retorno superior a la media del mercado. En el VAN de igual forma se ratifica el criterio de invertir en el negocio al dar un valor positivo de USD 41,899 lo que también muestra que es favorable su realización. Igualmente, el IR obtenido fue mayor a 22%, lo cual implica que en todas las medidas de rentabilidad convencionales el proyecto obtuvo buena nota.

De lo expuesto, se puede resumir lo siguiente:

- Los gastos administrativos incurridos para la creación del Centro RED en el primer año son de USD 49,487.86 por temas de pagos por prestación de servicios, mientras que los ingresos por los diversos servicios que se ofrecen son para el primer año son de USD 306,000.00
- El valor por préstamos externos en una entidad financiera para la creación del Centro es de USD \$30.156,00, siendo esta una inversión que se podría evitar, ya que para adquirir estos bienes muebles se financio el 40% con un préstamo bancario, generando un gasto financiero por capital de USD \$12.062,40 y el 60% (USD \$18.093,60 fue aportación propia. Los gastos por intereses que se generan en adquirir el préstamo es de USD \$3,041

- Así mismo, se puede palpar, al analizar el VAN que es USD \$ 41,899, siendo mayor a cero. La inversión por tanto produciría ganancias por encima de la rentabilidad exigida. Al obtener el TIR, que representa la rentabilidad promedio por período generada por un proyecto de inversión se obtiene 87%, lo que implica que se debe aceptar el proyecto.
- El costo beneficio de la elaboración del proyecto también es medido por el índice de rentabilidad I.R. que en este caso fue de 22%, el mismo que mide el valor actualizado de los cobros generados, por cada unidad monetaria invertida en el proyecto de inversión. Analíticamente se calcula dividiendo el valor actualizado de los flujos de caja de la inversión por el desembolso inicial. Para el Centro RED esta medida fue favorable.

8. CONCLUSIONES

De acuerdo al análisis del sector realizado en el presente trabajo y la investigación realizada a los potenciales clientes, se puede concluir que la propuesta de valor, el modelo de negocio y el planteamiento general del Centro RED resultaría en un servicio inédito, innovador y generador de valor dentro del campo de los servicios de la salud en el Ecuador.

Se ha identificado que existe una significativa demanda insatisfecha de pacientes por tratamientos dentales en la zona de la Narcisa de Jesús, compuesta de aproximadamente 50,000 personas. Actualmente, esta población no accede fácilmente a establecimientos odontológicos principalmente por la distancia, la falta de recursos y su falta de cultura de prevención.

Las cifras indican que la demanda potencial del negocio ascendería a cerca de 7,200 pacientes o consultas por año, en todas las especialidades dentales. Se podría concluir por ende que el Centro RED se vería involucrado dentro de un mercado amplio para ofrecer sus servicios. Adicionalmente, las estimaciones de ingresos y egresos realizadas en el presente trabajo han supuesto operar al 15%

hasta el 40% de la “capacidad instalada” del Centro, empleando así medidas de proyección conservadoras.

Entre las fortalezas del negocio, se ha identificado el conocimiento de los servicios por parte de la administración, la posibilidad de contar con mano de obra calificada y la oferta de servicios especializados.

Se puede concluir además que el negocio tendría gran acogida en el mercado. Así lo demuestran los resultados obtenidos en la investigación de mercado. Al respecto, los pacientes encuestados manifestaron una aceptación por encima del 90% a que se ponga en marcha el Centro RED.

Es una realidad que los pacientes preferirían que el costo de sus tratamientos sean subvencionados en un 100% por el seguro público o privado, pero también es cierto, como ha quedado en evidencia en la realización de este trabajo, que un grupo importante de pacientes estaría dispuesto a pagar por los servicios recibidos a cambio de ser atendidos de una manera más oportuna, con la misma o superior calidad de profesionales y en un ambiente confortable.

La atención oportuna, la buena calidad de profesionales y el ambiente confortable son características que se incorporarían plenamente en la propuesta de valor del Centro RED para lograr un posicionamiento en la mente del paciente y el debido reconocimiento del mercado.

A nivel financiero, se ha determinado que el proyecto es viable y rentable. Las principales medidas de evaluación financiera han reflejado un buen desempeño del negocio al menos en un periodo de cinco años. El proyecto muestra utilidad en todos los años analizados, lo cual es especialmente atractivo para cualquier tipo de inversionista. Los resultados obtenidos en cuanto a VAN, TIR e IR concluyen que se debería invertir en el negocio.

Así mismo, se puede palpar, al analizar el VAN que es USD \$ 41,899, siendo mayor a cero. La inversión por tanto produciría ganancias por encima de la rentabilidad exigida. Al obtener el TIR, que representa la rentabilidad promedio

por período generada por un proyecto de inversión se obtiene 87%, lo que implica que se debe aceptar el proyecto.

El proyecto necesita un pequeño ajuste en su estrategia de mercado, elevar costos para tener un incremento en nuestra utilidad anual, adicional se necesitaría establecer y dar a conocer el centro de especialidades como tal, que su valor agregado sea las especialidades con horarios extendidos.

Hacer conocer a nuestros pacientes que la clínica se caracteriza por brindar servicios de especialidades odontológicas y seremos pioneros en la zona.

9. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones giran en torno a seguir incrementando los centros de especialidades odontológicas en el Ecuador ya que las unidades que existen actualmente en el mercado no son suficientes para cubrir la creciente demanda por tratamientos especialidades.

Se recomienda a la vez a las unidades o clínicas actuales mejorar sus servicios en cuanto a la atención que se le brinda al cliente y no descuidar asuntos de higiene en el desarrollo de los procedimientos médicos ya que una parte considerable de pacientes no percibe que está recibiendo un servicio de alta calidad.

Desde pequeños, a los niños hay que seguir incentivando la cultura de la higiene bucal para que no descuiden su atención oral. En el sector de la Narcisa de Jesús como en muchos barrios de la urbe, es alta la tasa de población que no se hace atender de forma regular. Por ello, la alta incidencia de caries que muestra el Ecuador en comparación a otros países de la región.

Se recomienda al Ministerio de Salud Pública actualizar con mayor frecuencia su tarifario de servicios de salud ya que la oferta de insumos médicos es cada vez más costosas y no se puede permitir que las clínicas pierdan márgenes de rentabilidad ya que está en juego el tratamiento de miles de pacientes.

Finalmente, se recomienda establecer como política de Estado el fomento de la atención oral para que la población tome conciencia de sus beneficios en pos de una sociedad con mejor ortodoncia en el Ecuador.

BIBLIOGRAFÍA

- Agell, P., & Segarra, J. (Marzo de 1999). Investigación de Mercado, Funciones, Etapas y Obtención de Información. (IESE, Ed.)
- Alcaldía de Guayaquil. (Septiembre del 2014). Procesos odontológicos. *Diario El Universo*, 2-3.
- Banco Central del Ecuador. (2016). Cuentas Nacionales. *Dirección de Estadísticas Económicas*.
- Botella, J. (2003). En *Manual de nefrología clínica* (pág. 256). Barcelona: Masson.
- Campos, C. (2016). Plan Nacional de Salud Bucal. *Ministerio de Salud Pública*, 123-167.
- Cardona, D., & Agudelo, H. (s.f.). *Satisfacción personal como componente de la calidad de vida de los adultos*. Universidad de Antioquia, Medellín.
- Colegio Odontólogos del Guayas. (2016). Odontología General en el Ecuador 2011-2016. *Gestión*.
- Constitución Política de la República del Ecuador. (1998). *Asamblea Nacional Constituyente*. Recuperado el Agosto de 2015, de <http://pdba.georgetown.edu/Parties/Ecuador/Leyes/constitucion.pdf>
- Diario La Hora. (2015). No descuide su higiene bucal.
- Fleitman, J. (2000). En *Negocios exitosos*.
- Flores Andrade, J. (2007). Como crear y dirigir la nueva empresa .
- García Mendez, I. (Junio de 2009). Cómo elaborar un plan de negocios. *Emprendedores*.
- Hamermesh, R., Marchall, P., & PirmoHamed, T. (Enero de 2002). Análisis del Modelo de Negocio para el Emprendedor. *Harvard Business School*.
- Harvard Business Publishing Corporation . (2009). Crear un plan de negocios . *Harvard Business Press*.
- Health Illustrated Encyclopedia. (2009). A.D.A.M.
- Health Illustrated Encyclopedia. (2009). A.D.A.M.
- Idrobo, P. (2011). *Administración de Operaciones*. Guías de Estudio.
- INEC. (2013). Censo Nacional. *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012). Obtenido de Ecuador en Cifras: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>

- Janssen, M. (Abril de 2010). Hemodiálisis.
- Jiménez, F. (2005). *Nutrición artificial en insuficiencia renal aguda*. Robert Wood Johnson Medical School.
- Johndany Solution C.A. (Septiembre de 2013). Liderazgo y Mercadeo .
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). En *Fundamentos de Marketing*. Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). En *Dirección de Marketing*. Pearson Education Inc.
- Megadental. (2017). Odontología Integral. *Colegio de Odontólogos del Guayas*.
- Ministerio de Salud Publica. (2014). Protocolos Odontologicos.
- Ministerio de Salud Publica. (2014). Requisitos para Establecimientos Nuevos.
- Ministerio de Salud Publica. (2015). Caries (GPC). *Direccion Nacional de Normatizacion*.
- Ministerio de Salud Publica. (Junio 2009). Plan Nacional de Salud Bucal. *Proceso de Normatizacion del SNS*.
- Organización Mundial de la Salud. (2012). Boletín de la Organización Mundial de la Salud. 90(10), 713-792. Obtenido de <http://www.who.int/bulletin/volumes/90/10/12-021012/es/>
- Organización Panamericana de la Salud. (2010). Estudio Epitemologico Nacional de Salud Bucal en Escolares Menores de 15 años de Ecuador.
- Padilla, M. (2006). Formación y Evaluación de Proyectos.
- Papalia, D. (2004). Psicología del desarrollo. Mc Graw Hill.
- Pope, J. (2002). Investigación de mercado, guía maestra para el profesional. New York: Norma.
- Pope, M. (2009). En *Ser Competitivo*. Boston: Deusto.
- Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. Mexico: Compañía Editorial Continental.
- Prodontomed. (2017). Odontología Integral en Latinoamerica.
- Sapar, N. (2008). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Viniera, S. (2007). Entendiendo el Plan de Negocio. (B. Consulting, Ed.)
- Yaguez, M. (2007). En *Guía práctica de economía de empresas*. Lima.

ENCUESTA DE SALUD

SECTOR - AV NARCISA DE JESUS MORAN

PARROQUIA PASCUALES

SEXO H ☐ M ☐

EDAD ☐

1) ¿CONOCE UD SERVICIOS DE SALUD PÚBLICA EN SU SECTOR?

SI ☐ NO ☐

2) ¿NUMERO DE PERSONAS QUE CONFORMAN SU HOGAR? ☐

3) NIVEL DE EDUCACION DE LA CABEZA DE FAMILIA

PR ☐ SG ☐ UN ☐

4) ¿CADA QUE TIEMPO VISITA A SU ODONTOLOGO?

1-3 MESES ☐

6-9 MESES ☐

9-12 MESES ☐

CUANDO TENGO DOLOR ☐

5) ¿TIENE LA POSIBILIDAD DE ATENDERSE DE MANERA PRIVADA?

6) SI ☐ NO ☐

7) ¿EN DONDE QUEDA UBICADO SU ESPECIALISTA ODONTOLOGICO?

8) ¿SE HA SENTIDO SATISFECHO CON LA ATENCION DE SU ODONTOLOGO?

9) ¿CONOCE UD ALGUN CENTRO DE SERVICIOS ODONTOLOGICO EN SU SECTOR?

¿SI ☐ NO ☐ CUAL?

10) ¿SI EXTIERA UN SERVICIO PRIVADO DE MEJOR CALIDAD Y AL MISMO PRECIO UD. LO VISITARIA? SI ☐ NO ☐

11) ESTARIA DISPUESTO A PAGAR \$25 POR CONSULTA Y PROFILAXIS? SI ☐ NO ☐

12) ¿QUE LE GUSTARIA DE UN CENTRO DE ATENCION EN SALUD ORAL NUEVO EN SU SECTOR?