



UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

PROYECTO DE TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE

MAGISTER EN MERCADOTECNIA

***TEMA: “Desarrollo de una Propuesta Estratégica para la
Introducción en el Mercado del Nuevo Centro Odontológico
para Niños ‘Parque Dental’ en Quito y Cumbayá”***

AUTOR: JOSE ANTONIO AYALA CRUZ

VI PROMOCIÓN MAESTRÍA EN MERCADOTECNIA

Director: Ing. Kenyn Duque Zumárraga

Sangolqui - Ecuador

Junio 2014

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CERTIFICADO

Ing. Kenyn Duque

CERTIFICA

Que el trabajo titulado “Desarrollo de una Propuesta Estratégica para la Introducción en el Mercado del Nuevo Centro Odontológico para Niños ‘Parque Dental’ en Quito y Cumbayá”, realizado por José Antonio Ayala Cruz, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Universidad de las Fuerzas Armadas. Por tanto se recomienda la aplicación de la empresa propuesta, así como se recomienda la publicación como proyecto de tesis para obtener el título de MAGISTER EN MERCADOTECNIA.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a José Antonio Ayala Cruz que lo entregue a la Ing. Karla Benavides, en su calidad de Coordinadora del Programa.

Quito, 13 de junio de 2014

Ing. Kevyn Duque
DIRECTOR
Autorización de publicación

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

José Antonio Ayala Cruz

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado *“Desarrollo de una Propuesta Estratégica para la Introducción en el Mercado del Nuevo Centro Odontológico para Niños ‘Parque Dental’ en Quito y Cumbayá”*, ha sido desarrollado sobre la base de una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Quito, 13 de Junio de 2014

José Antonio Ayala Cruz

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

AUTORIZACIÓN

Yo, José Antonio Ayala Cruz Autorizo a la ESPE Universidad de las Fuerzas Armadas la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo *“Desarrollo de una Propuesta Estratégica para la Introducción en el Mercado del Nuevo Centro Odontológico para Niños ‘Parque Dental’ en Quito y Cumbayá”*, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Quito, 13 de Junio de 2014

José Antonio Ayala Cruz

DEDICATORIA

El presente proyecto se lo dedico a mi hijo Thiago Ayala Arias y a mi esposa Glenda Susana Arias Sosa que son mi fuente de esfuerzo e inspiración.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis padres: GUSTAVO AYALA HIERRO y ROCIO CRUZ MARTINEZ (+) por haber entregado a sus hijos el mejor legado: responsabilidad, esfuerzo y honradez como los principales valores de la superación personal y profesional. Cada objetivo cumplido de sus hijos es gracias al amor y dedicación que pusieron en nuestra enseñanza y educación. Gracias a mis hermanos GUSTAVO XAVIER AYALA CRUZ y MARIA BELEN AYALA CRUZ por su apoyo y por convertirse en mis ejemplos a seguir.

Agradezco también a mi esposa GLENDA SUSANA ARIAS SOSA por su amor y complementariedad en todos los proyectos que emprendemos, incluyendo su apoyo y dedicación en la construcción de este sueño.

ÍNDICES

PORTADA.....	I
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD.....	II
CERTIFICADO.....	III
AUTORIZACIÓN.....	IV
DEDICATORIA.....	V
AGRADECIMIENTO.....	VI
CUADRO DE CONTENIDO.....	VII
RESUMEN	XX
ABSTRACT	XXI
DESARROLLO DE UNA PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA LA INTRODUCCIÓN EN EL MERCADO DEL NUEVO CENTRO ODONTOLÓGICO PARA NIÑOS “PARQUE DENTAL” EN QUITO Y CUMBAYÁ.....	XXII
INTRODUCCION	XXII
1. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.....	1
1.1 JUSTIFICACIÓN	1
1.2 IMPORTANCIA	2
1.2.1 IMPORTANCIA DE LA ODONTOPEDIATRÍA	2
1.3 OBJETIVOS DEL PROYECTO	4
1.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	4
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
1.3.3 MERCADO META.....	5
1.4 IDENTIFICACIÓN DE SERVICIO	6
1.5 MARCO DE REFERENCIA.....	7
1.5.1 MARCO TEÓRICO:.....	7
1.6 ETAPAS DEL PLAN DE NEGOCIOS.....	9
1.6.1 ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN	9

1.6.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL NUEVO CENTRO ODONTOLÓGICO “PARQUE DENTAL”	11
1.6.3 DISEÑO DEL PLAN DE ACCIÓN.....	12
1.6.4 ESTABLECIMIENTO DEL PRESUPUESTO	12
1.6.5 INCLUSIÓN DE SISTEMAS DE CONTROL	13
 CAPITULO I: ANÁLISIS DEL MERCADO.....	 15
 2. ANÁLISIS DEL MERCADO	 15
 2.1 ANÁLISIS DE LA POBLACIÓN DE QUITO Y CUMBAYA	 16
2.1.1 OBJETIVO.....	16
2.1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	16
2.1.3 INSTRUMENTO	17
2.2 DESARROLLO DEL ANÁLISIS DE LA POBLACIÓN	18
2.2.1 COMPOSICIÓN DE LA POBLACIÓN DE QUITO	18
2.2.2 SECTOR DE ENFOQUE - QUITO	27
2.2.3 COMPOSICIÓN DE LA POBLACIÓN DEL NORTE DE QUITO	30
2.2.4 COMPOSICIÓN DE LA POBLACIÓN DE CUMBAYÁ.....	35
2.3 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA Y DEL MERCADO DE LA ODONTOLOGÍA	40
2.3.1 OBJETIVO.....	40
2.3.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	40
2.3.3 INSTRUMENTO	41
2.4 COMPOSICIÓN GENERAL DE LA INDUSTRIA DE ATENCIÓN DE LA SALUD HUMANA EN PICHINCHA	42
2.4.1 ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD DE EXPERTOS DE ODONTOLOGÍA	49
2.5 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	52
2.6 INVESTIGACIÓN DE MERCADO APLICADA.....	57
2.6.1 OBJETIVO.....	57

2.6.2	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	57
2.6.3	PREGUNTA PRINCIPAL DE INVESTIGACIÓN	58
2.6.4	PREGUNTAS COMPLEMENTARIAS DE LA INVESTIGACIÓN	58
2.6.5	INSTRUMENTO	58
2.7	DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA.....	59
2.7.1	POBLACIÓN OBJETIVO CUMBAYÁ:.....	59
2.7.2	POBLACIÓN OBJETIVO QUITO:	59
2.7.3	TAMAÑO DE LA MUESTRA	60
2.8	RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO APLICADA	60
2.8.1	RESULTADOS EN CUMBAYÁ.....	60
2.8.2	PEGUNTA PRINCIPAL DE INVESTIGACIÓN – CUMBAYÁ.....	69
2.8.3	RESULTADOS EN QUITO	74
2.8.1	PEGUNTA PRINCIPAL DE INVESTIGACIÓN – QUITO	81
2.9	ANÁLISIS DE LA OFERTA Y DE LA DEMANDA.....	87
2.9.1	CÁLCULO DE LA OFERTA	87
2.9.2	CÁLCULO DE LA DEMANDA	91
	CAPÍTULO II: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL NUEVO CENTRO ODONTOLÓGICO PARA NIÑOS “PARQUE DENTAL”	95
	3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL NUEVO CENTRO ODONTOLOGICO PARA NIÑOS “PARQUE DENTAL”	95
3.1	CARACTERIZACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO.....	96
3.1.1	MERCADO OBJETIVO CUMBAYÁ.....	97
3.1.2	MERCADO OBJETIVO QUITO.....	98
3.2	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL NUEVO CENTRO ODONTOLÓGICO DE NIÑOS “PARQUE DENTAL”	99
3.2.1	MISIÓN	99

3.2.2	VISIÓN.....	99
3.2.3	VALORES	100
3.2.4	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	100
3.3	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	100
3.3.1	IDENTIFICACIÓN DE LAS INFLUENCIAS DOMINANTES.....	101
3.3.2	EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS Y EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS.....	103
3.3.3	POSICIÓN COMPETITIVA	110
3.4	DEFINICIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DEL CENTRO ODONTOLÓGICO INFANTIL “PARQUE DENTAL”	111
3.4.1	FODA	112
3.4.2	ESTRATEGIAS CENTRO ODONTOLÓGICO DE NIÑOS “PARQUE DENTAL”	113
	CAPÍTULO III: PLAN DE ACCIÓN Y MARKETING OPERATIVO PARA EL CENTRO ODONTOLÓGICO DE NIÑOS “PARQUE DENTAL”	118
4.	DISEÑO DEL PLAN DE ACCIÓN Y MARKETING OPERATIVO DEL CENTRO ODONTOLÓGICO DE NIÑOS “PARQUE DENTAL”	118
4.1	CARACTERIZACIÓN DEL MARKETING MIX	120
4.1.1	SERVICIOS	121
4.1.2	PLAZA.....	125
4.1.3	PROMOCIÓN	128
4.1.4	PRECIO	131
4.2	TALENTO HUMANO	134
4.2.1	GERENTE GENERAL - DOCTOR JEFE DE OPERACIONES	134
4.2.2	DOCTOR ESPECIALISTA EN ODONTOPEDIATRÍA.....	136
4.2.3	ODONTOPEDIATRA	137
4.2.4	ASISTENTE DENTAL	138
4.2.5	ASISTENTE ADMINISTRATIVO.....	138

4.2.6 ASISTENTE DE LIMPIEZA	139
4.2.7 ORGANIGRAMA	140
4.3 ESTABLECIMIENTO DE LOS PLANES DE ACCIÓN.....	141
4.3.1 DEFINIR EL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL NUEVO CENTRO ODONTOLÓGICO "PARQUE DENTAL" Y DIMENSIONAR SU PRESUPUESTO FINANCIERO.....	143
4.3.2 BRINDAR UN TRATAMIENTO DENTAL ODONTOPEDIÁTRICO A TRAVÉS DE PROFESIONALES ESPECIALISTAS DE ALTO NIVEL	144
4.3.3 GENERAR EXPERIENCIAS POSITIVAS EN EL PACIENTE INFANTIL DENTRO DEL CENTRO ODONTOLÓGICO.....	146
4.3.4 IDENTIFICAR OPORTUNIDADES CONJUNTAS CON ALGUNA EMPRESA DEL MERCADO ASEGURADOR CON EL PROPÓSITO DE PROPONER CONVENIOS	147
4.3.5 MANTENER UN PROCESO DE OBTENCIÓN, TRATAMIENTO Y ANÁLISIS SISTÉMICO DE LA INFORMACIÓN INTERNA Y EXTERNA DEL CENTRO ODONTOLÓGICO "PARQUE DENTAL". HACER USO DE HERRAMIENTAS ANALÍTICAS PARA LOS PROCESOS DE ESTUDIO, OPTIMIZACIÓN Y MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DEL CENTRO ODONTOLÓGICO	148
4.4 DESARROLLO DEL PLAN DE COMUNICACIÓN.....	149
4.4.1 ANTECEDENTES DEL PLAN DE COMUNICACIÓN	151
4.4.2 OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN.....	151
4.4.3 PÚBLICO OBJETIVO	152
4.4.4 MENSAJE	153
4.4.5 ESTRATEGIA COMUNICACIONAL.....	153
4.4.6 COMUNICACIÓN CORPORATIVA.....	153
4.4.7 COMUNICACIÓN EXTERNA	156
4.4.8 COMUNICACIÓN INTERNA	168
4.4.9 RELACIONES PÚBLICAS	169
4.4.10 RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	171
4.4.11 COMUNICACIÓN EN CRISIS	171
4.4.12 CALENDARIO PLAN DE COMUNICACIÓN	172

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS FINANCIERO PARA EL CENTRO ODONTOLÓGICO “PARQUE DENTAL”	173
5. DIMENSIONAMIENTO DEL PRESUPUESTO Y ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD FINANCIERA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL CENTRO ODONTOLÓGICO “PARQUE DENTAL”	173
5.1 ESTIMACIÓN DE COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN.....	174
5.1.1 CAPACIDAD MÁXIMA INSTALADA	175
5.1.2 ADQUISICIÓN DE EQUIPO E INSTRUMENTAL ODONTOPEDIÁTRICO.....	175
5.1.3 ADQUISICIÓN DE EQUIPO Y MATERIAL DE OFICINA.....	176
5.1.4 COSTOS DE LA IMAGEN CORPORATIVA.....	177
5.1.5 INFRAESTRUCTURA	178
5.1.6 GASTOS LEGALES	178
5.2 ESTIMACIÓN DE COSTOS DE FUNCIONAMIENTO	179
5.2.1 COSTOS FIJOS	180
5.2.2 COSTOS VARIABLES.....	185
5.2.3 PREVISIÓN DE VENTAS	187
5.2.4 PRESUPUESTO	189
5.2.5 PUNTO DE EQUILIBRIO	191
5.2.6 CÁLCULO DE LA RENTABILIDAD	193
CAPÍTULO V: MÉTODOS Y SISTEMAS DE CONTROL PARA EL CENTRO ODONTOLÓGICO “PARQUE DENTAL”	197
6. ESTABLECIMIENTO DE LOS MÉTODOS Y SISTEMAS DE CONTROL PARA LA EVALUACIÓN DEL FUNCIONAMIENTO DEL CENTRO ODONTOLÓGICO “PARQUE DENTAL”	197
6.1 DEFINICIÓN DE LOS KPI'S.....	198

6.1.1	INDICADORES DE EFICACIA.....	199
6.1.2	INDICADORES DE EFICIENCIA	202
6.2	CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	204
6.2.1	PERSPECTIVA FINANCIERA.....	204
6.2.2	PERSPECTIVA DEL CLIENTE.....	206
6.2.3	PERSPECTIVA INTERNA.....	207
6.2.4	DESARROLLO Y APRENDIZAJE.....	208
6.2.5	RELACIÓN CAUSA EFECTO ENTRE FACTORES	209
7.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	213
8.	BIBLIOGRAFÍA.....	219

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. RESUMEN DE LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL SECTOR DE LA ODONTOLOGÍA DE ACUERDO A LOS EXPERTOS.....	51
TABLA 2. RESUMEN DE PRINCIPALES ACTORES DEL MERCADO.....	52
TABLA 3. PRINCIPALES ACTORES DE LA ODONTOLOGÍA DE QUITO Y CUMBAYÁ Y ACUERDOS CON SEGUROS DE SALUD PRIVADO.....	53
TABLA 4. NIVEL DE SERVICIO ODONTOPEDIÁTRICO DE PRINCIPALES ACTORES DE LA ODONTOLOGÍA DE QUITO Y CUMBAYÁ.....	54
TABLA 5. PRECIO PRIMERA CONSULTA DE PRINCIPALES ACTORES DE LA ODONTOLOGÍA DE QUITO Y CUMBAYÁ.....	55
TABLA 6. IMPUESTO A LA RENTA ÚLTIMOS 3 AÑOS DE PRINCIPALES ACTORES DE LA ODONTOLOGÍA DE QUITO Y CUMBAYÁ.....	56
TABLA 7. MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE ROLES DEL MERCADO OBJETIVO DE QUITO Y CUMBAYÁ.....	97
TABLA 8. MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE INFLUENCIAS DOMINANTES EN QUITO Y CUMBAYÁ.....	101
TABLA 9. MATRIZ DE FACTORES DETERMINANTE DE ÉXITO.....	104
TABLA 10. MATRIZ DE FACTORES DETERMINANTE DE ÉXITO EXTERNO.....	105
TABLA 11. MATRIZ ESTRATÉGICA INTERNO Y EXTERNO.....	106
TABLA 12. FACTORES INTERNOS.....	107
TABLA 13. FACTORES EXTERNOS.....	107
TABLA 14. REFERENCIACIÓN MATRICIAL.....	108
TABLA 15. MATRIZ PEYEA.....	109
TABLA 16. MATRIZ DE POSICIÓN COMPETITIVA.....	110
TABLA 17. SERVICIOS Y PRECIOS PARQUE DENTAL.....	133
TABLA 18. ACCIONES Y PRESUPUESTO DEL PLAN DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA DE PARQUE DENTAL.....	156
TABLA 19. ACCIONES Y PRESUPUESTO DEL PLAN DE COMUNICACIÓN EXTERNA DE PARQUE DENTAL.....	167
TABLA 20. ACCIONES Y PRESUPUESTO DEL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA DE	

PARQUE DENTAL.....	168
TABLA 21. ACCIONES Y PRESUPUESTO DEL PLAN DE RELACIONES PÚBLICAS DE PARQUE DENTAL.....	170
TABLA 22. PROFORMA EQUIPO Y MATERIAL DENTAL.....	176
TABLA 23. PROFORMA EQUIPO Y MATERIAL DE OFICINA.....	177
TABLA 24. PROFORMA IMAGEN CORPORATIVA.....	177
TABLA 25. PROFORMA INFRAESTRUCTURA.....	178
TABLA 26. PROFORMA GASTOS LEGALES.....	179
TABLA 27. CARGAS SALARIALES FIJAS GERENTE GENERAL.....	180
TABLA 28. CARGAS SALARIALES FIJAS ODONTOPEDIATRA ESPECIALISTA.....	181
TABLA 29. CARGAS SALARIALES FIJAS ODONTOPEDIATRA 1.....	181
TABLA 30. CARGAS SALARIALES ASISTENTES DENTALES.....	182
TABLA 31. CARGAS SALARIALES ASISTENTE ADMINISTRATIVA.....	183
TABLA 32. CARGAS SALARIALES ASISTENTE DE LIMPIEZA.....	183
TABLA 32. COSTOS FIJOS PRIMER AÑO DE FUNCIONAMIENTO.....	185
TABLA 33. COSTOS VARIABLES PRIMER AÑO DE FUNCIONAMIENTO.....	187
TABLA 34. PRECIO REFERENCIAL TRATAMIENTO PREVENTIVO.....	188
TABLA 35. INGRESOS PRIMER AÑO DE FUNCIONAMIENTO.....	188
TABLA 36. PRESUPUESTO PRIMER AÑO DE FUNCIONAMIENTO.....	190
TABLA 37. PUNTO DE EQUILIBRIO.....	191
TABLA 38. FLUJO DEL PROYECTO PARA LOS 5 PRIMEROS AÑOS.....	195
TABLA 39. INDICADORES DE EFICACIA DEL CUMPLIMIENTO DE VENTA.....	199
TABLA 40. INDICADORES DE EFICACIA CON RESPECTO A LA CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	200
TABLA 41. INDICADORES DE EFICIENCIA.....	202
TABLA 42. INDICADORES FINANCIEROS.....	205
TABLA 43. INDICADORES DE LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE.....	206
TABLA 44. INDICADORES DE LA PERSPECTIVA INTERNA.....	208
TABLA 45. INDICADORES DE APRENDIZAJE.....	209

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN DE QUITO POR EDAD.....	18
FIGURA 2. DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN DE QUITO POR SECTOR.....	19
FIGURA 3. DISTRIBUCIÓN DE NIÑOS DE QUITO POR TIPO DE ESTABLECIMIENTO AL QUE ASISTEN.....	21
FIGURA 4. DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN INFANTIL DE QUITO CON ACCESO AL INTERNET POR SECTOR.....	23
FIGURA 5. DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN ADULTA DE QUITO POR SECTOR Y ACCESO AL INTERNET.....	24
FIGURA 6. DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN ADULTA DE QUITO POR SECTOR Y NIVEL DE EDUCACIÓN.....	25
FIGURA 7. DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN ADULTA DE QUITO POR SECTOR Y ACCESO A SEGURIDAD SOCIAL.....	26
FIGURA 8. DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN ADULTA DE QUITO POR SECTOR Y TIPO DE OCUPACIÓN.....	27
FIGURA 9. DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN INFANTIL DEL NORTE DE QUITO POR PARROQUIA Y TIPO DE ESTABLECIMIENTO AL QUE ASISTE.....	31
FIGURA 10. DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN INFANTIL DEL NORTE DE QUITO POR PARROQUIA Y SI REGISTRA SEGURO DE SALUD PRIVADO.....	32
FIGURA 11. DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN DE CUMBAYÁ POR RANGO DE EDAD.....	35
FIGURA 12. DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN INFANTIL DE CUMBAYÁ Y TIPO DE ESTABLECIMIENTO AL QUE ASISTE.....	36
FIGURA 13. DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN ADULTA DE CUMBAYÁ POR ACCESO AL INTERNET.....	38
FIGURA 14. DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN ADULTA DE CUMBAYÁ POR TIPO DE ACTIVIDAD ECONÓMICA.....	39
FIGURA 15. DISTRIBUCIÓN DE LAS EMPRESAS DEDICADAS A LA ATENCIÓN HUMANA EN PICHINCHA.....	43
FIGURA 16. MEDIA DE INGRESOS DE LAS EMPRESAS DE ODONTÓLOGOS DE PICHINCHA	

DISTRIBUIDA POR SI REALIZA O NO INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	47
FIGURA 17. DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN ENCUESTADA POR EDAD CUMBAYÁ.....	61
FIGURA 18. DISTRIBUCIÓN DEL PROFESIONAL QUE ATIENDE LA SALUD DENTAL DE LOS NIÑOS EN CUMBAYÁ.....	62
FIGURA 19. DISTRIBUCIÓN DEL PROFESIONAL QUE ATIENDE LA SALUD DENTAL DE LOS NIÑOS EN CUMBAYÁ POR EDAD.....	63
FIGURA 20. DISTRIBUCIÓN DEL PROFESIONAL QUE ATIENDE LA SALUD DENTAL DE LOS NIÑOS EN CUMBAYÁ POR NÚMERO DE HIJOS.....	64
FIGURA 21. PERIODICIDAD CON EL QUE LOS PADRES DE FAMILIA DE CUMBAYÁ LLEVAN A SUS NIÑOS AL PROFESIONAL DENTAL.....	65
FIGURA 22. PROFESIONAL DENTAL POR PERIODICIDAD CON EL QUE LOS PADRES DE FAMILIA DE CUMBAYÁ LLEVAN A SUS NIÑOS.....	66
FIGURA 23. PROFESIONAL DENTAL POR TIPO DE INFLUENCIA EN CUMBAYÁ.....	68
FIGURA 24. IMPORTANCIA DE ESPECIALIDAD EN CUMBAYÁ.....	72
FIGURA 25. DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN ENCUESTADA POR EDAD QUITO.....	75
FIGURA 26. DISTRIBUCIÓN DEL PROFESIONAL QUE ATIENDE LA SALUD DENTAL DE LOS NIÑOS EN QUITO.....	76
FIGURA 27. DISTRIBUCIÓN DEL PROFESIONAL QUE ATIENDE LA SALUD DENTAL DE LOS NIÑOS EN QUITO POR EDAD.....	77
FIGURA 28. PERIODICIDAD CON EL QUE LOS PADRES DE FAMILIA DE QUITO LLEVAN A SUS NIÑOS AL PROFESIONAL DENTAL.....	78
FIGURA 29. INFLUENCIA POR PROFESIONAL DENTAL EN QUITO.....	80
FIGURA 30. IMPORTANCIA DE ESPECIALIDAD EN QUITO.....	85
FIGURA 31. MARKETING MIX PARQUE DENTAL.....	120
FIGURA 32. MAPA DE LOCALIZACIÓN PARQUE DENTAL QUITO.....	127
FIGURA 33. MAPA DE LOCALIZACIÓN PARQUE DENTAL CUMBAYÁ.....	127
FIGURA 34. ORGANIGRAMA PARQUE DENTAL.....	140
FIGURA 35. ORGANIGRAMA PARQUE DENTAL PROYECCIÓN A 2 AÑOS.....	141
FIGURA 36. PROYECTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL CENTRO ODONTOLÓGICO.....	144
FIGURA 37. ELEMENTOS DEL PLAN DE COMUNICACIÓN PARA PARQUE DENTAL.....	150

FIGURA 38. LOGO PARQUE DENTAL.....	155
FIGURA 39. PALABRAS CLAVE PARA BUSCAR ODONTOPEDIATRAS EN ECUADOR.....	161
FIGURA 40. TENDENCIA DE BÚSQUEDA DE PALABRAS CLAVE EN EL ECUADOR.....	161
FIGURA 41. PAÍSES EN LAS QUE SE REALIZA LA BÚSQUEDA DE PALABRAS CLAVE DE INTERÉS.....	162
FIGURA 42. POBLACIÓN DE INTERÉS SEGMENTADO EN FACEBOOK.....	166
FIGURA 43. VISTA PREVIA DE COMUNICACIÓN EN FACEBOOK.....	166
FIGURA 44. VISTA PREVIA DE VIRALIDAD EN FACEBOOK.....	167
FIGURA 45. DESPLIEGUE PROYECTO DE PLAN DE COMUNICACIÓN PARQUE DENTAL.....	172
FIGURA 46. PUNTO DE EQUILIBRIO PARQUE DENTAL.....	192

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1: MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE ROLES.....	6
CUADRO 2. DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN DE QUITO POR SECTOR.....	20
CUADRO 3. DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN INFANTIL DE QUITO QUE REGISTRA SEGURO DE SALUD.....	22
CUADRO 4. DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN INFANTIL DE CUMBAYÁ DE ACUERDO A SI REGISTRA SEGURO DE SALUD PRIVADO.....	37
CUADRO 5. DISTRIBUCIÓN DE LAS EMPRESAS DE ODONTÓLOGOS DE PICHINCHA POR AÑO DE CONSTITUCIÓN.....	44
CUADRO 6. DISTRIBUCIÓN DE LAS EMPRESAS DE ODONTÓLOGOS DE PICHINCHA POR NÚMERO DE EMPLEADOS.....	45
CUADRO 7. DISTRIBUCIÓN DE LAS EMPRESAS DE ODONTÓLOGOS DE PICHINCHA POR NATURALEZA DE LA EMPRESA.....	46
CUADRO 8. DISTRIBUCIÓN DE LOS GASTOS LAS EMPRESAS DE ODONTÓLOGOS DE PICHINCHA	49
CUADRO 9. INFLUENCIA POR EL QUE EL PADRE DE FAMILIA ESCOGIÓ EL SERVICIO EN CUMBAYÁ.....	67
CUADRO 10. TABLA DE CONTINGENCIA SI TRATARÍA A SUS NIÑOS EN UN CENTRO	

ODONTOLÓGICO DE NIÑOS POR GÉNERO EN CUMBAYÁ.....	70
CUADRO 11. TABLA DE CONTINGENCIA SI TRATARÍA A SUS NIÑOS EN UN CENTRO ODONTOLÓGICO DE NIÑOS POR EDAD EN CUMBAYÁ.....	71
CUADRO 12. RESULTADOS DE PRUEBA BINOMIAL ENCUESTA EN CUMBAYÁ BONDAD DE AJUSTE 0,5.....	73
CUADRO 13. RESULTADOS DE PRUEBA BINOMIAL ENCUESTA EN CUMBAYÁ BONDAD DE AJUSTE 0,8.....	73
CUADRO 14. INFLUENCIA POR EL QUE EL PADRE DE FAMILIA ESCOGIÓ EL SERVICIO EN QUITO.....	79
CUADRO 15. TABLA DE CONTINGENCIA SI TRATARÍA A SUS NIÑOS EN UN CENTRO ODONTOLÓGICO DE NIÑOS POR GÉNERO EN QUITO.....	82
CUADRO 16. TABLA DE CONTINGENCIA SI TRATARÍA A SUS NIÑOS EN UN CENTRO ODONTOLÓGICO DE NIÑOS POR EDAD EN QUITO.....	84
CUADRO 17. RESULTADOS DE PRUEBA BINOMIAL ENCUESTA EN QUITO BONDAD DE AJUSTE 0,5.....	86
CUADRO 18. RESULTADOS DE PRUEBA BINOMIAL ENCUESTA EN QUITO BONDAD DE AJUSTE 0,7.....	86

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo desarrollar una propuesta estratégica de marketing que permita analizar la factibilidad de la implementación del nuevo Centro Odontológico para Niños “Parque Dental” en Quito y Cumbayá, esto debido a la falta de especialización hacia el paciente infantil que se ha podido evidenciar actualmente en la industria de la odontología en Quito y Cumbayá. Para el desarrollo del presente trabajo se han realizado los siguientes estudios: Estudio de la Composición de la Población en Quito y Cumbayá, Estudio de la Industria de la Odontología, Análisis de la Competencia, Entrevistas a Expertos de la Odontología y finalmente un estudio de mercado aplicado para validar la nueva propuesta de negocio sobre la población objetivo. En función de los resultados de los estudios de mercado se definió la estrategia del negocio que se establece sobre los siguientes pilares: generación de experiencias positivas en el paciente infantil y el trabajo de profesionales especialistas en el tratamiento dental infantil. “Parque Dental” es un emprendimiento privado que busca impulsar la industria de la odontología infantil en Quito y Cumbayá a través de un nuevo concepto de negocio y del uso de herramientas de comunicación e investigación. Este esfuerzo privado tiene el propósito de mejorar la calidad de vida de sus pacientes, desarrollar su talento humano, generar ganancias para sus inversionistas y ser un aporte para la sociedad ecuatoriana a través de la generación de investigación y conocimiento en la rama de odontopediatría.

PALABRAS CLAVE: PROPUESTA ESTRATEGICA, INVESTIGACION DE MERCADO, ANALISIS DE LA ODONTOPEDIATRIA, PLAN DE MARKETING NUEVO NEGOCIO, ANALISIS FINANCIERO

ABSTRACT

This project aims to develop a strategic marketing proposal in order to evaluate the feasibility to implement the new Dental Center for children “Parque Dental” in Quito and Cumbayá, the principal reason about this project is the lack of focus in children in the dental area in Quito and Cumbayá. To achieve the objectives of this project, I have prepared the following studies: population composition analysis in Quito and Cumbayá, dental industry analysis, dental benchmark analysis, expert interviews dentistry and finally a market study applied to validate the new business proposal on the target population. The analysis results suggest establishing the business strategies focus in two points: Generation of positive experiences in the child patient and work of specialists in child dental treatment. "Parque Dental" is a private enterprise that seeks to promote children's dentistry industry in Quito and Cumbayá through a new business concept using communication and research tools. This private effort intended to improve the quality of life of their patients and their human talent, produce profits for their investors and contribute to the Ecuadorian society.

KEYWORDS: STRATEGIC PROPOSAL, MARKET RESEARCH, DENTAL, CHILDREN, MARKETING PLAN, FINANCIAL ANALYSIS

DESARROLLO DE UNA PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA LA
INTRODUCCIÓN EN EL MERCADO DEL NUEVO CENTRO ODONTOLÓGICO
PARA NIÑOS “PARQUE DENTAL” EN QUITO Y CUMBAYÁ

En el Ecuador el número de odontólogos existentes es muy cercano a la cifra recomendada por la Organización Mundial de la Salud (OMS). De acuerdo a datos recopilados en el 2009 por el Instituto Nacional de Estadística y Censos del Ecuador (INEC), existen 2,4 odontólogos por cada 10.000 habitantes (INEC, Censo Nacional de Población y Vivienda, 2010), cifra similar a la recomendada por la OMS (OMS, 2008): 1 odontólogo por cada 3.500 habitantes (En Pichincha la tasa es de 2.8 Odontólogos por 10.000 habitantes – Revisar ANEXO I-). Sin embargo la Odontopediatría no ha sido suficientemente desarrollada, siendo esta el área de la odontología menos explotada en Pichincha; La Odontopediatría es el área de la odontología que se encarga de la prevención y tratamiento de la cavidad oral en los niños.

Como referencia podemos comparar los 2.973 odontólogos afiliados al Colegio de Odontólogos de Pichincha contra los 31 Odontopediatras afiliados a la Asociación de Odontopediatras de Pichincha (Arias, 2012), es decir solo el 1% de los odontólogos afiliados a alguna asociación en Pichincha están especializados en el tratamiento dental de niños. Una referencia adicional tiene que ver con el porcentaje de estudiantes de Postgrado de la Universidad Central del Ecuador, solo el 10% de los estudiantes de Postgrado opta por esta especialidad - En Pichincha la especialidad sólo es ofertada por la Universidad San Francisco y la Universidad Central del Ecuador- (Revisar ANEXO 2). Por otra parte, si revisamos la composición por edades de la población del cantón Quito de acuerdo al último censo de población y vivienda, encontramos que el

23,28% de la población (534.512 personas) (INEC, Censo Nacional de Población y Vivienda, 2010) son niños menores de 12 años. Estos datos nos indican que aparentemente el mercado de la odontología para niños tiene un déficit de profesionales y centros de salud dental (públicos o privados) dedicados a esta actividad. Se ha evidenciado entonces que existe una oportunidad importante para el desarrollo e implementación de un centro odontológico especializado para el tratamiento dental de niños implementando un tratamiento completamente diferenciado para este sector de la población.

INTRODUCCIÓN

1. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

1.1 Justificación

La especialización en la oferta de servicios es una tendencia mundial utilizada por varios tipos de industria desde hace varios años, sin embargo la Odontología en Quito y Cumbayá es un servicio que ha manejado una oferta generalizada. Es así que la Odontopediatría ha sido ofertada como parte del paquete de servicios de centros odontológicos con una visión global hacia el tratamiento dental, es decir en estos mismos centros se ofertan otros servicios de la odontología como por ejemplo Ortodoncia, Periodoncia, Ortopedia Maxilar, Odontología General o cualquier otra área de la odontología. En resumen, el principal usuario de la Odontopediatría: el niño, tiene que ser atendido en centros odontológicos en los que el servicio no está totalmente direccionado hacia él, centros en los que aunque se oferte a la odontopediatría como un segmento de especialización odontológica, su principal objetivo es el tratamiento dental general (adultos y niños). Hasta el momento la atención dental especializada para niños en Quito o Cumbayá todavía no se la posiciona como el motivo, razón de ser o la misión de la empresa.

1.2 Importancia

Se ha identificado la necesidad de implementar un centro odontológico únicamente para niños con el propósito de atender a un segmento de la población que requiere instalaciones, productos, personal calificado, tratamiento y cuidado especializado; en definitiva un concepto de servicio totalmente direccionado hacia la población infantil y en este caso a su salud dental.

Sin embargo, es necesario poder identificar las necesidades y características de la población objetivo, características de la competencia y realizar un análisis financiero para evaluar si el proyecto tendrá una rentabilidad que permita implementarlo.

Si se identifica factibilidad, es imperativo establecer los principales lineamientos sobre los que la nueva empresa se establecerá y el plan de comunicación con el que el nuevo centro odontológico se posicionará hacia sus clientes, estos elementos son parte fundamental del éxito de la nueva empresa. Por un lado, los lineamientos se basan en las estrategias sobre los que la empresa planificará su permanencia al largo plazo, mientras que el plan de comunicación define el mensaje correcto con el que la empresa debe llegar a sus potenciales clientes.

1.2.1 Importancia de la Odontopediatría

Así como la pediatría es el área de la medicina encargada de monitorear y cuidar de la salud del niño recién nacido hasta su adolescencia, es importante también la evaluación dentaria del niño a través de un especialista, es este caso

del odontopediatra. Cronológicamente, el desarrollo de los maxilares y de la boca es un proceso que inicia desde el desarrollo del feto hasta su adolescencia. Dentro de toda la etapa de crecimiento del niño, los dientes de leche o temporales juegan un papel muy importante en su vida pues interceden en los procesos de masticación, formación y crecimiento de los huesos maxilares, crecimiento y conservación del espacio para los dientes permanentes.

El odontopediatra es el profesional encargado de atender la cavidad bucal de los niños, entre sus principales responsabilidades se encuentran:

- Prevenir los problemas dentales de la infancia, y posiblemente de la vida adulta de la persona. Entendiendo que un tratamiento dental a temprana edad, permite tratar o corregir el problema de manera eficiente y casi siempre con mejores resultados que si el tratamiento se lo realiza en la vida adulta de la persona.
- Tratar problemas dentales detectados en el niño.
- En caso de mal oclusiones dentarias y esqueléticas, estimular el crecimiento y desarrollo adecuado de los maxilares en relación al macizo cráneo facial.
- Generar un vínculo positivo y de largo plazo entre el profesional de la salud dental, el niño y sus padres.

A diferencia del odontólogo general, el odontopediatra utiliza una metodología completamente diferente en el tratamiento dental de los niños debido a la presencia de los dientes temporales en el paciente, incluso haciendo uso de tecnologías completamente desconocidas por el Odontólogo general como por ejemplo la pulpotomía (Es la eliminación total de la pulpa

coronaria seguida de la aplicación de un material en cada orificio de las cámaras pulpares. Este material servirá para favorecer la cicatrización y así conservar la vitalidad pulpar radícula y fijar los tejidos circundantes). Adicionalmente su conocimiento con respecto a las técnicas de tratamiento de niños, como por ejemplo el uso de la psicología infantil o tratamiento bajo anestesia general, disminuye la ansiedad y resistencia del niño ante el tratamiento dental y mejora la calidad de los resultados obtenidos debido al procedimiento.

1.3 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.3.1 Objetivo General

Desarrollar una propuesta estratégica de Marketing que permita analizar la factibilidad de la implementación del nuevo Centro Odontológico para Niños “Parque Dental” en Quito y Cumbayá.

1.3.2 Objetivos específicos

- Realizar una investigación de mercado que permita entender las necesidades y expectativas de los potenciales clientes del Centro Odontológico “Parque Dental”.
- Elaborar el plan de marketing estratégico del nuevo centro odontológico para niños “Parque Dental”.
- Definir un plan de acción para ejecutar las acciones que permitan alcanzar los objetivos propuestos.
- Realizar la planificación y proyección financiera para la implementación y puesta en marcha del nuevo Centro Odontológico “Parque Dental”.
- Estructurar el plan de comunicación de “Parque Dental” para el lanzamiento y puesta en marcha del negocio.
- Definir los mecanismos de medición y control que se utilizarán para la ejecución del proyecto.
- Realizar el direccionamiento estratégico del Centro Odontológico de Niños “Parque Dental”.

1.3.3 Mercado Meta

Los mercados están constituidos por personas, familias, empresas o instituciones que demandan productos o servicios.

El mercado potencial para el presente proyecto se detallan a continuación en el cuadro de matriz de identificación de roles:

Cuadro 1: Matriz de Identificación de Roles

MATRIZ DE IDENTIFICACION DE ROLES	
PERFIL	DESCRIPCIÓN
Persona que realiza la compra	Padres, madres o responsables de niños o niñas en edades entre 0 a 12 años de Quito y Cumbayá, de estrato económico medio o medio alto.
Persona que influye en la compra	Padres, madres o responsables de niños o niñas en edades entre 0 a 12 años de Quito y Cumbayá, de estrato económico medio o medio alto. Niños o niñas entre 4 a 12 años de Quito y Cumbayá.
Persona que decide la compra	Padres, madres o responsables de niños o niñas en edades entre 0 a 12 años de Quito y Cumbayá, de estrato económico medio o medio alto.
Persona que utiliza el servicio	Niños o niñas de Quito y Cumbayá en edades entre 0 a 12 años.

Mayor detalle del perfil del consumidor y comprador, y los criterios de segmentación de mercado serán levantados en el capítulo de análisis e investigación del mercado.

1.4 Identificación de Servicio

El principal diferenciador con respecto a la competencia identificada en Quito y Cumbayá es la especialización del servicio odontológico focalizado en el niño o la niña. A continuación se detalla el principal servicio ofertado por el nuevo Centro Odontológico de Niños “Parque Dental”:

- Rehabilitación integral bucodental del paciente **pediátrico** de Quito y Cumbayá preventivo y correctivo.

1.5 MARCO DE REFERENCIA

El enfoque del presente proyecto, es el desarrollo de un plan de negocios para implementar un nuevo centro odontológico especializado para niños.

A continuación se presenta el marco teórico sobre el cual se basará el presente trabajo:

1.5.1 Marco teórico:

Antes de emprender cualquier acción o actividad es importante establecer un proceso metodológico que permita alcanzar las metas del propósito propuesto; en resumen antes de iniciar un proyecto, para incrementar sus probabilidades de éxito, es importante contar con la planificación. La planificación puede ser descrita como:

“La prefiguración consciente y metódica de la acción antes de desencadenarla, lo que es contrario a la actitud instintiva que conduce, a menudo, a perderse en la acción y a reaccionar al día bajo los impulsos que ella comunica. En la construcción de este plano del porvenir, no es posible separar los fines de los medios.” (Abascal Rojas, 2004)

Este concepto nos demuestra la importancia de la planificación antes de ejecutar alguna acción o implementar cualquier tipo de empresa. La

planificación tiene el propósito de evitar, en lo posible, el fracaso y el derroche innecesario de esfuerzos y recursos.

Por su lado, el propósito del Marketing es satisfacer las necesidades de las partes que realizan un intercambio. De acuerdo a la definición de Philip Kotler, uno de los expertos más reconocidos en la materia, *“el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes”* (Philip Kotler G. A., 2002). Es importante resaltar que el marketing tiene el objetivo de enfocar los procesos de una organización a la satisfacción de sus clientes o consumidores, y haciendo uso de las herramientas que le dan soporte, puede determinar con mayor precisión las necesidades de los mismos.

El propósito de este proyecto es el desarrollo del “Plan de Marketing” del nuevo centro odontológico infantil “Parque Dental”, entendiendo que el plan de marketing es una herramienta en la que se establecen los principales lineamientos que permiten alcanzar los objetivos de mercado de una empresa o producto, manteniendo el enfoque hacia el cliente o consumidor. Según la American Marketing Association *“plan de marketing es un documento compuesto por un análisis de la situación de mercadotecnia actual, el análisis de las oportunidades y amenazas, los objetivos de mercadotecnia, la estrategia de mercadotecnia, los programas de acción y los ingresos proyectados (el estado proyectado de pérdidas y utilidades). Este plan puede ser la única declaración de la dirección estratégica de un negocio...”* (Philip Kotler A. , 2006). El plan de marketing de este proyecto será el soporte inicial del negocio, en este documento se especificará la línea base sobre la que se tomarán las

definiciones estratégicas de la nueva empresa, definiciones que maximicen las probabilidades de permanencia del negocio en el mediano y largo plazo, también se detallan los medios de acción que se implementan acorde a las estrategias establecidas. Finalmente el plan de marketing contiene los controles que se implementan para medir, evaluar y verificar el grado de avance de los resultados de la ejecución con respecto a la planificación para monitorear que se alcancen los objetivos propuestos, permite realizar ajustes o correcciones oportunas a la planificación.

1.6 Etapas del Plan de Negocios

A continuación se describen las etapas del plan de negocios que se desarrolla y profundiza en este proyecto para implementar el nuevo centro odontológico para niños “Parque Dental”.

1.6.1 Análisis y Diagnóstico de la Situación

El objetivo de esta etapa es realizar un estudio de la situación actual del mercado de la odontología para niños, y la identificación de las necesidades de los potenciales clientes y consumidores. Esta fase de la investigación está dividida en fase exploratoria y fase concluyente o investigación descriptiva. A continuación los puntos que se cubrirán en este capítulo:

Fase Exploratoria

Utilizará como base de esta etapa de la investigación la utilización de fuentes secundarias:

- Identificación de las principales características socio demográficas de la población de Quito y Cumbayá.
- Levantamiento de datos del mercado de la Odontología en Quito con el propósito de identificar sus principales indicadores. (Análisis del Mercado Global)
- Compilación de información de los principales centros de odontología que ofertan servicios para niños. (Análisis de la Competencia)
- Cuantificación y pronóstico de la demanda de mercado.

Fase Concluyente o Investigación Descriptiva:

Se pretende obtener datos directamente de fuentes primarias que permitan conocer con mayor detalle las características de los clientes y sus necesidades.

- Recopilación, análisis y evaluación de datos acerca de las características y necesidades de los potenciales clientes de la nueva empresa (Investigación de Mercado)

En este capítulo se realizará un trabajo de recopilación, análisis y evaluación de información de mercado, del cliente y del consumidor que permita identificar las principales variables que pueden incidir de manera directa al negocio, y que por lo tanto se deben considerar en el proceso de planeación.

1.6.2 Direccionamiento Estratégico del nuevo centro Odontológico “Parque Dental”

Se realiza una serie de estudios y análisis de la información con la finalidad de establecer la formulación de la estrategia empresarial del centro odontológico de niños “Parque Dental”. A continuación los puntos que se cubrirán en esta etapa:

- Identificación y selección del mercado potencial
- Análisis de factores críticos de éxito
- Direccionamiento estratégico de la nueva empresa: definición de los objetivos.
- Elaboración del plan estratégico del centro odontológico infantil “Parque Dental”: definición de las estrategias.

Las estrategias establecen el posicionamiento del Centro Odontológico en el mercado y en el consumidor, y define la línea base sobre la que se establecerá el Centro Odontológico para Niños “Parque Dental”, proponiendo una guía única de la nueva empresa.

1.6.3 Diseño del Plan de Acción

El plan de acción, o marketing operativo, detalla las tácticas que se aplicarán para lograr los objetivos propuestos, especificando las acciones que llevarán a cabo. Para establecer las acciones, es imperativo haber definido anteriormente las principales características de las variables del Marketing Mix. A continuación se resumen los tópicos que se cubrirán en esta etapa:

- Definición de los servicios del centro odontológico de niños “Parque Dental”.
- Definición de tarifas y precios por servicio.
- Definición del (los) canal (es) de distribución.
- Definición de la plaza.
- Organización del área comercial, establecimiento de los deberes, funciones y responsabilidades del área.
- Elaboración del plan integral de comunicación de la nueva empresa: definición de los canales de comunicación.

Todas las acciones definidas en este plan táctico deberán ser consecuentes con el plan estratégico, y se deberán apoyar con los recursos que dispondrá la nueva empresa.

1.6.4 Establecimiento del Presupuesto

Una vez identificadas las acciones que se ejecutarán de acuerdo al plan operativo de la nueva empresa, es necesario cuantificar en términos monetarios el esfuerzo y los recursos que se deben considerar para llevar a cabo la

planificación propuesta, adicionalmente se deberá dimensionar los ingresos comprometidos esperados. Estos cálculos deberán ser materializados en un análisis financiero, que permita evidenciar la rentabilidad de la nueva empresa:

- Dimensionamiento de los recursos que se requieren para emprender el nuevo centro odontológico de niños “Parque Dental”: Cálculo de costos fijos y costos variables.
- Cálculo de la cuota de ventas: pronósticos de ventas.
- Análisis Financiero y de factibilidad económica de la nueva empresa.
- Evaluación financiera del nuevo Centro Odontológico para niños “Parque Dental”.

Esta etapa tiene el propósito de identificar si el proyecto propuesto podrá contar con los recursos necesarios para cumplir con sus planes operativos, y si tendrá la rentabilidad esperada por los inversionistas. De los resultados de este análisis depende el futuro de la ejecución integral de todo el proyecto.

1.6.5 Inclusión de Sistemas de Control

El Instaurar sistemas de control de gestión y la utilización de cuadros de mando, permitirá conocer el grado de cumplimiento de los objetivos en el transcurso del tiempo. Estas medidas de control están orientadas a validar el correcto cumplimiento de la programación, evitar el derroche innecesario de recursos y a detectar posibles puntos de falla y de desviación de la planificación para la implementación oportuna de correctivos.

El control es un proceso permanente, comienza desde el momento de la definición de los objetivos. A continuación se detallan los principales controles y herramientas de medición que se implementarán en esta etapa:

- Resultados de ventas
- Evolución de la cartera de clientes
- Rentabilidad de las ventas
- Indicadores de gestión
- Principales Índices del resultado de las diferentes campañas de comunicación
- Control de la eficiencia
- Control estratégico

El seguimiento, evaluación y control de los planes de marketing también requiere la realización y actualización de los estudios de comportamiento del comprador y de los análisis de mercado.

Adicional a los controles periódicos que se van a implementar, es necesario efectuar modificaciones al plan original que permiten alcanzar los principales objetivos propuestos.

CAPITULO I: ANÁLISIS DEL MERCADO

2. ANÁLISIS DEL MERCADO

En este capítulo se realizará el análisis del entorno y de los potenciales clientes para la introducción en el mercado del Nuevo Centro Odontológico para niños “Parque Dental” en Quito y Cumbayá. El estudio considera 3 etapas las mismas que se detallan a continuación:

- Análisis de la Población de Quito y Cumbayá: Análisis Sociodemográfico de la Población de Quito y Cumbayá y obtención de los principales indicadores de las empresas privadas de salud dental en estas ciudades.
- Análisis de la industria y del mercado de la odontología: Levantamiento de información de los factores entorno para identificar los principales factores externos que influyen en el mercado de la Odontología. Se analizan también a los potenciales competidores de la nueva empresa. Obtención de datos de los servicios que ofertan los principales Centros Odontológicos de Quito y Cumbayá para niños.
- Investigación de mercado: estudio directo sobre una muestra de potenciales clientes, recolectando datos de las principales características y necesidades del mercado objetivo, con el propósito de comprender si el servicio propuesto tendrá la suficiente aceptación.

El resultado del estudio ejecutado en este capítulo servirá de base para la planeación estratégica e implementación del Centro Odontológico de Niños Parque Dental.

2.1 ANÁLISIS DE LA POBLACIÓN DE QUITO Y CUMBAYA

A continuación se presenta un análisis sociodemográfico acerca de la población de Quito y Cumbayá, recopilando las principales características económicas, sociales y de acceso a la información de la gente en las ciudades de Quito y Cumbayá. De manera complementaria, se genera un análisis macro de la situación de las empresas de salud en estas localidades.

2.1.1 Objetivo

El estudio tiene el propósito de generar indicadores generales de la población de las ciudades de Quito y Cumbayá, que permitan entender las características más relevantes de la población e identificar los principales lineamientos que deberán considerar la investigación de mercado especializada y la planeación estratégica de la nueva empresa. Finalmente se obtendrán las características más relevantes del mercado objetivo.

2.1.2 Definición del Problema

El desconocimiento de la composición de la población y del mercado de odontología en las ciudades de Quito y Cumbayá puede afectar la correcta toma de decisiones y/o acrecentar las posibilidades de derrochar innecesariamente esfuerzos y recursos en el proceso de implementación y puesta en marcha de la nueva empresa. El siguiente análisis busca esclarecer las siguientes inquietudes:

- ¿Cuál es la composición de la población de Quito en función de las principales variables sociodemográficas?
- ¿Cuáles son los sectores de Quito más idóneos para iniciar la investigación de mercados especializada o para implementar el Centro Odontológico de Niños Parque Dental?
- ¿Cuál es la composición de la población de Cumbayá en función de las principales variables sociodemográficas?
- ¿Cuál es la composición mínima o promedio de las empresas privadas de salud en Pichincha (ciudades de Quito y Cumbayá)?

2.1.3 Instrumento

El análisis que se presenta a continuación se obtiene a través de un trabajo de minería y explotación de fuentes de datos secundarias, especialmente sobre las bases de datos del Censo Nacional de Población y Vivienda 2010 (El Censo de Población y Vivienda 2010 es un recuento de la población y las viviendas para generar información estadística confiable, veraz y oportuna acerca de la magnitud, estructura, crecimiento, distribución de la población y de sus características económicas, sociales y demográficas, que sirva de base para la elaboración de planes generales de desarrollo y la formulación de programas y proyectos a cargo de organismos de los sectores público y privado) y Censo Nacional Económico 2010 (El Censo Nacional Económico Es un recuento de todas y cada una de las unidades económicas que conforman el sector productivo, así como el registro de sus características principales) obtenidos directamente del INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos). Adicionalmente se realizarán entrevistas a profundidad a especialistas en la odontología y Odontopediatría, y levantamiento de información en las federaciones o colegios de Odontología de Pichincha.

2.2 Desarrollo del Análisis de la Población

2.2.1 Composición de la Población de Quito

La ciudad de Quito, Capital de la República del Ecuador, es la segunda ciudad más poblada del país registrando 1'761.867 habitantes, de los cuales el 51,6% de la población es de género femenino y el 48,4% de género masculino. 413.721 habitantes o el 23,48% de la población total se encuentra en edad infantil, son catalogados como niños (Personas entre 0 a 12 años de edad) y solo el 2,15% de los niños registran algún tipo de discapacidad física o mental. A continuación la Figura 1 permite evidenciar la clasificación de la población en función de rangos de edad en la ciudad de Quito:

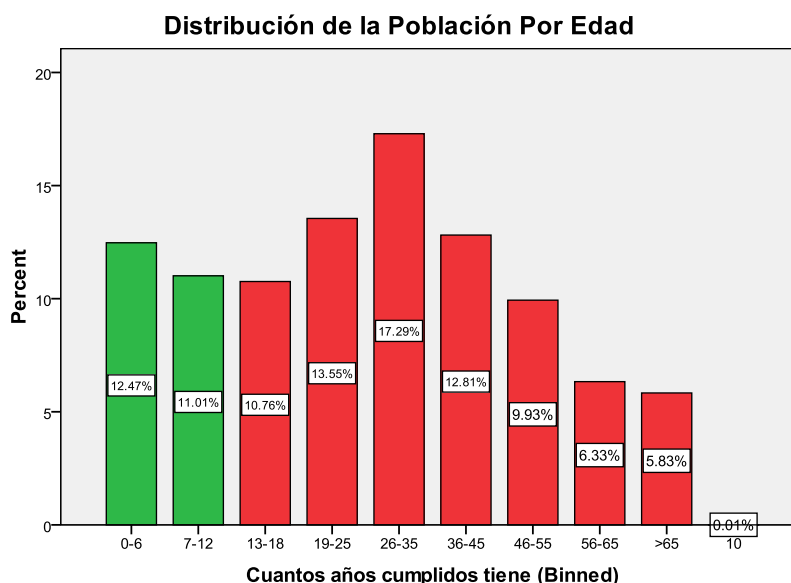


Figura 1. Distribución de la población de Quito por edad

FUENTE: Datos del Censo Nacional de Población y Vivienda INEC 2010

AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

Geográficamente Quito es dividida en 3 sectores: Norte, Centro y Sur y subdividida en 32 zonas (revisar anexos Mapa 1). La población se distribuye de la siguiente manera (Figura 2) en función de los sectores o parroquias:

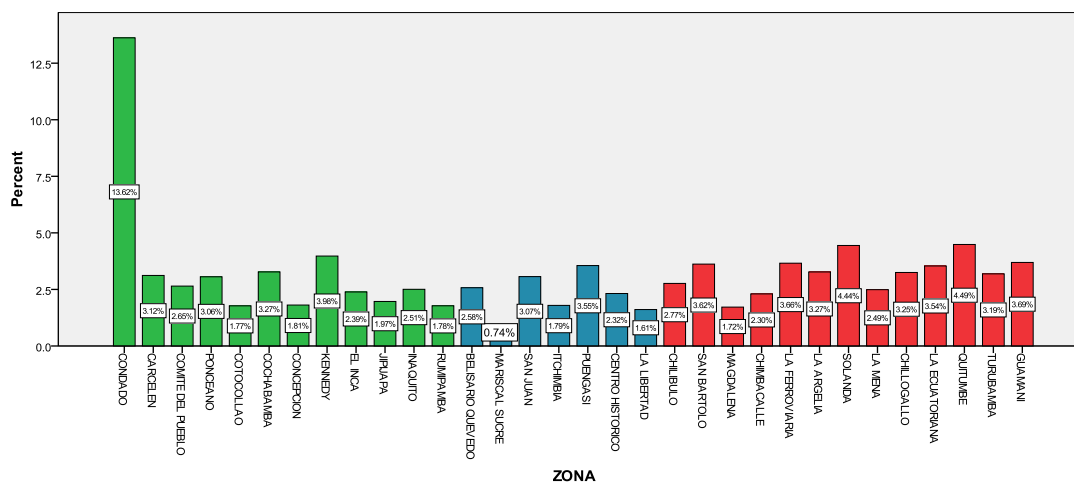


Figura 2. Distribución de la población de Quito por sector

FUENTE: Datos del Censo Nacional de Población y Vivienda INEC 2010

AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

Las parroquias pintadas en verde pertenecen al sector norte de la ciudad de Quito, la parroquia más poblada del sector norte y de la ciudad es el Condado con el 13,62% de la población general, en total la población del sector norte representa al 41,93% de la población total de la ciudad de Quito. El sector menos poblado de la ciudad es el sector centro con el 15,66% de la población de Quito y finalmente en el sur de Quito vive el 42,41% de la población total - Parroquias en color rojo-. Con respecto a la población infantil a continuación se muestra la distribución de la población por sectores (Cuadro 2). Como se evidencia, en el sector sur existe una mayor concentración de la población infantil con respecto a los otros sectores:

Cuadro 2. Distribución de la población de Quito por sector

NORTE	CENTRO	SUR	TOTAL	No. Total
39,62%	14,47%	45,91%	100%	413.721

FUENTE: Datos del Censo Nacional de Población y Vivienda INEC 2010

AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

Con respecto al cuidado infantil, el 47,48% de niños en edades entre 0 – 6 años son cuidados directamente por familiares o conocidos de manera gratuita durante el horario de trabajo y el 13,09% de niños son cuidados en centros de cuidado infantil privados. Por otro lado, el 55,8% del grupo de niños de 7 a 12 años asiste a un establecimiento educativo fiscal y un 38% del total de niños asiste a establecimientos de educación privados. Del total de niños que asisten a establecimientos educativos privados, el 46,2% de niños viven en el norte de la ciudad, el 14,2% vive en el centro de la ciudad y un 39,6% de niños que asisten a un establecimiento privado vive en el sur de la ciudad. (Revisar Figura 3 y Cuadro Anexo 1):

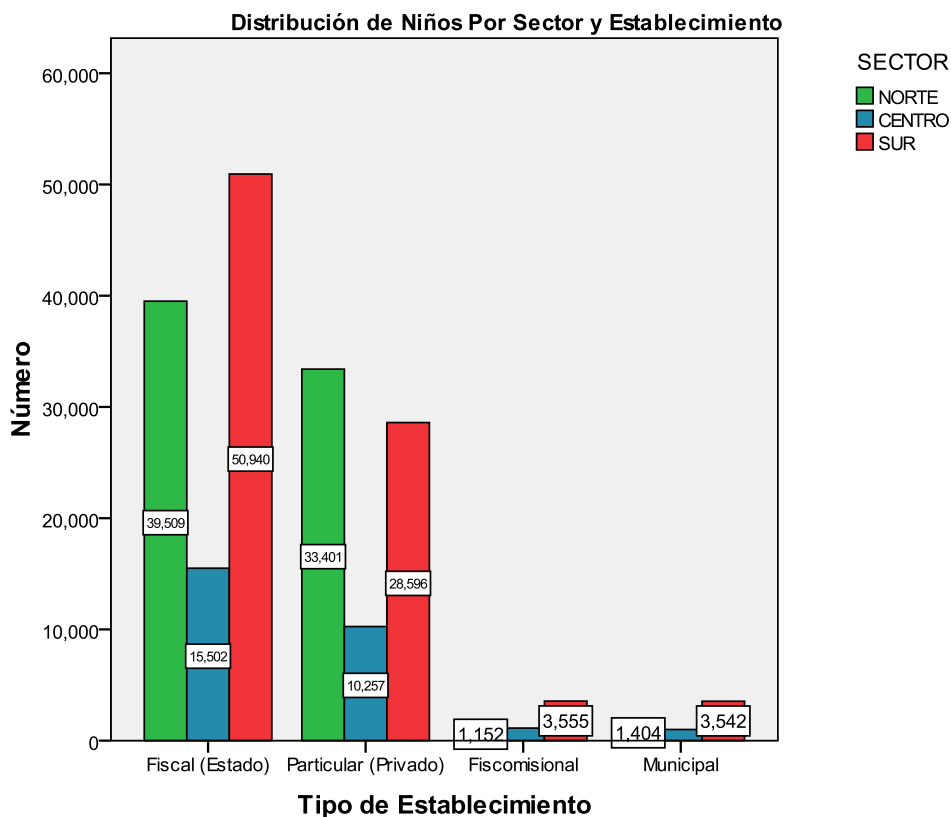


Figura 3. Distribución de niños de Quito por tipo de establecimiento al que asisten

FUENTE: Datos del Censo Nacional de Población y Vivienda INEC 2010

AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

* Revisar Cuadro Completa en los Anexos.

Complementando el análisis del cuidado infantil, se obtiene que sólo un 16,30% de niños de la ciudad de Quito tiene seguro de salud, y con respecto a los niños que registran seguro de salud privado la mayoría (55,1%) viven en el norte de la ciudad, revisar Cuadro 3:

Cuadro 3. Distribución de la población infantil de Quito que registra seguro de salud

Niños registran Seguro de Salud Privado por Sector						
			SECTOR			Total
			NORTE	CENTRO	SUR	
Tiene seguro de salud privado	Si	#	37.116	9.501	20.758	67.375
		% Registra Seguro	55,10%	14,10%	30,80%	100,00%
		% Sector	22,60%	15,90%	10,90%	16,30%
		% Total	9,00%	2,30%	5,00%	16,30%
	No	#	120.572	47.863	160.051	328.486
		% Registra Seguro	36,70%	14,60%	48,70%	100,00%
		% Sector	73,60%	79,90%	84,30%	79,40%
		% of Total	29,10%	11,60%	38,70%	79,40%
	Se ignora	#	6.212	2.512	9.136	17.860
		% Registra Seguro	34,80%	14,10%	51,20%	100,00%
		% Sector	3,80%	4,20%	4,80%	4,30%
		% Total	1,50%	0,60%	2,20%	4,30%
	Total	#	163.900	59.876	189.945	413.721
% Registra Seguro		39,60%	14,50%	45,90%	100,00%	
% Sector		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	
% Total		39,60%	14,50%	45,90%	100,00%	

FUENTE: Datos del Censo Nacional de Población y Vivienda INEC 2010

AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

Finalmente en el análisis realizado a la población infantil y verificando un indicador que mide el acceso a la información de los niños en edad escolar, se determina que el 49,83% ha tenido acceso a internet en los últimos 6 meses. El 43% de los niños con acceso a internet viven en el norte de la ciudad, el 15,26% en el centro y el 41,72% viven en el sur de la ciudad. (Figura 4 y Cuadro Anexo 2):

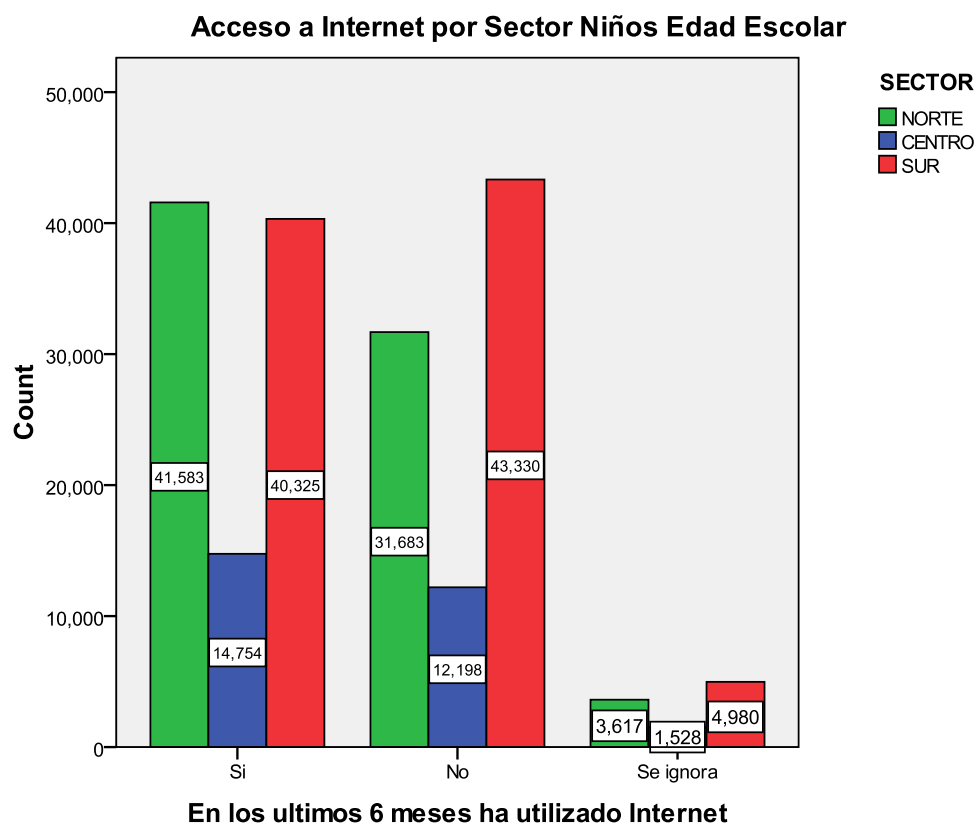


Figura 4. Distribución de la población infantil de Quito con acceso al internet por sector

FUENTE: Datos del Censo Nacional de Población y Vivienda INEC 2010

AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

El acceso a la información difiere un tanto cuando el análisis se lo realiza a la población adulta catalogados como jefes de hogar o cónyuges de la Ciudad de Quito, pues tan solo el 38,46% (10 puntos menos que la población infantil) de la población analizada ha tenido acceso a Internet en los últimos 6 meses. De la población que ha tenido acceso a Internet el 52,01% de la población vive

en el sector norte de la ciudad, la distribución de esta población se la visualiza en la Figura 5:

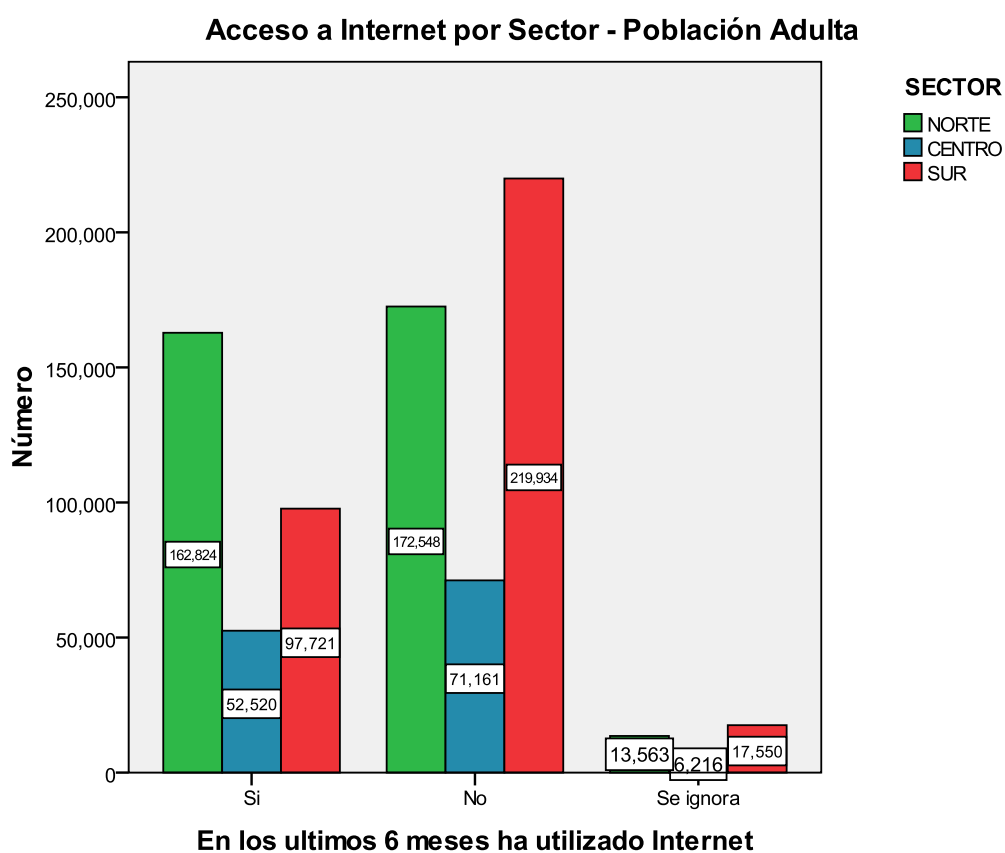


Figura 5. Distribución de la población adulta de Quito por sector y acceso al internet.

FUENTE: Datos del Censo Nacional de Población y Vivienda INEC 2010

AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

Otro indicador importante con respecto a la composición de la población adulta es el 61,2% registra un título de tercer o cuarto nivel de educación, tomando en cuenta que el 50,9% de la población total registra título reconocido por el CONESUP (Consejo Nacional de Educación Superior). Con respecto a la

población adulta que registra título de tercer o cuarto nivel el 57,8% está ubicada en el norte de la ciudad, el 24,9% de la población con título de tercer nivel está ubicada en el sur y solo el 17,2% en el centro de la ciudad.

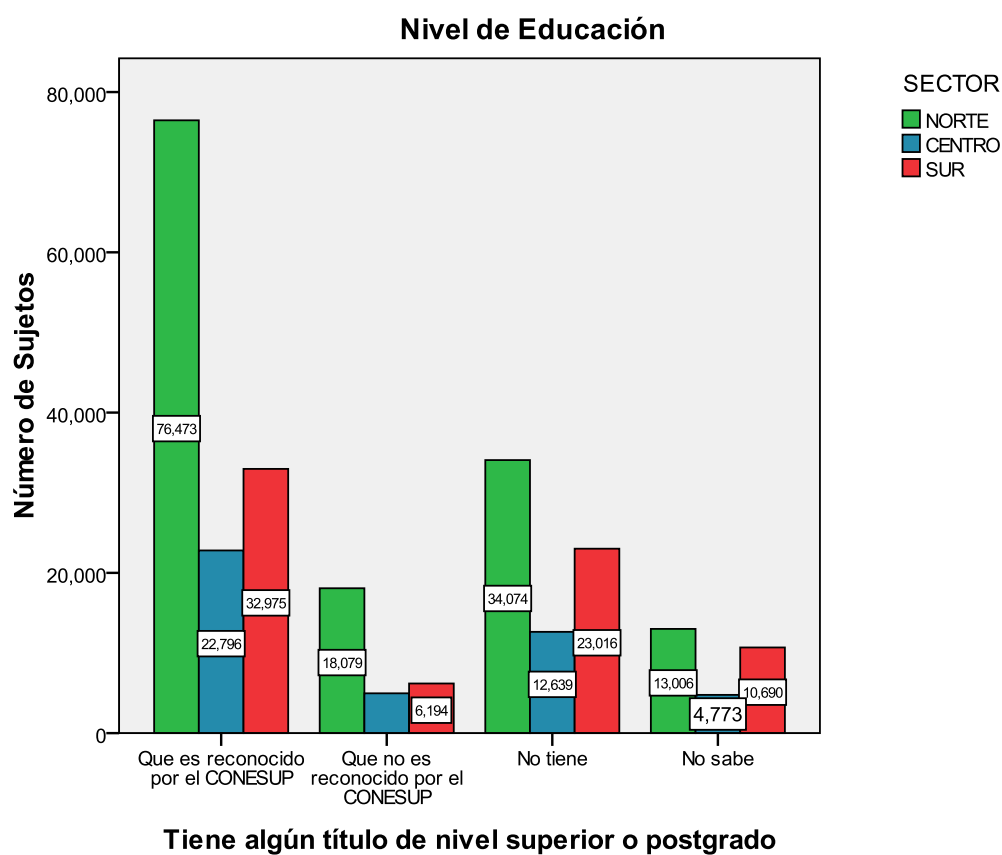


Figura 6. Distribución de la población adulta de Quito por sector y nivel de educación.

Terminando el análisis de la población adulta de la ciudad de Quito, se evidencia que la mayoría de empleados privados y de los afiliados al IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social) -Figura 7- se concentran en el

norte de la capital ecuatoriana. En el norte de la ciudad vive la mayor parte de los gerentes, científicos, intelectuales, profesionales y técnicos de nivel medio (Revisar anexo Cuadro 4). Mientras que en el sur de la capital se concentra la mayoría de no afiliados al seguro social, se observa también que la mayoría de microempresarios de la ciudad se encuentran concentrados en este sector (Revisar Figura 8).

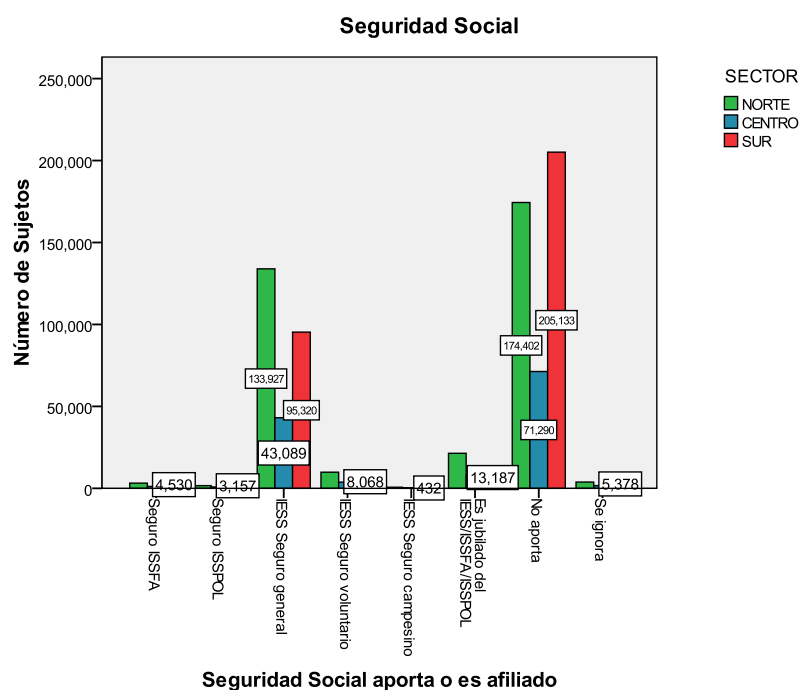


Figura 7. Distribución de la población adulta de Quito por sector y acceso a seguridad social.

FUENTE: Datos del Censo Nacional de Población y Vivienda INEC 2010

AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

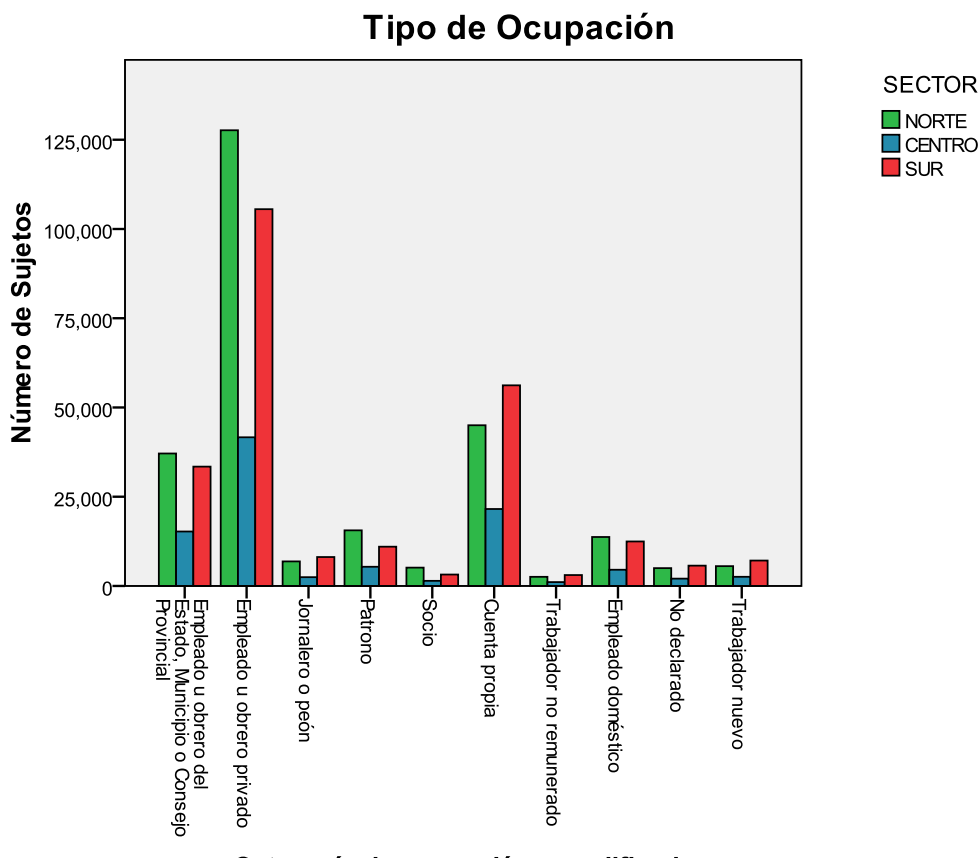


Figura 8. Distribución de la población adulta de Quito por sector y tipo de ocupación.

FUENTE: Datos del Censo Nacional de Población y Vivienda INEC 2010

AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

2.2.2 Sector de Enfoque - Quito

Se ha escogido el sector norte de la ciudad de Quito para profundizar el análisis de situación de la población y para llevar a cabo la investigación de mercado especializada, debido a que las principales características de la

población de este sector se acercan al perfil deseado de los potenciales clientes del nuevo Centro Odontológico Dental para Niños “Parque Dental”. A continuación se detallan los principales motivos por los que se escogió continuar el análisis al sector norte de la ciudad:

- **Distribución de la población:** Existe un gran porcentaje de la población de la ciudad de Quito que vive en este sector (41,9%). Un gran número de población (738 mil habitantes aproximadamente) y un número de niños considerable (173 mil niños aproximadamente) que permite dimensionar que existe un segmento de mercado importante para la implementación de servicios personalizados.
- **Cuidado Infantil:** La mayoría de los niños menores de 6 años que son atendidos en centros de cuidado infantil privados y la mayoría de niños mayores de 6 años que acuden escuelas privadas, viven en el norte de la capital. Es decir que la mayoría de los padres o responsables de los niños que están dispuestos a pagar por los servicios primarios para sus hijos, viven en el norte de la capital. Este elemento analizado permite identificar qué parte de la población está dispuesta a pagar por servicios elementales para el cuidado infantil, si encuentran desde su perspectiva que la oferta puede traer mayores beneficios.
- **Seguros de Salud:** Sólo el 16% de la población infantil de Quito registra seguro de salud privado, la mayoría de este grupo viven en el norte de la ciudad de Quito. Este es otro indicador importante que evidencia que los responsables de los niños de este sector tienen una mayor disposición a pagar por este tipo de servicios de salud.

- **Acceso a la Información:** La mayoría de los niños mayores de 6 años y adultos de la ciudad de Quito que hacen uso de herramientas tecnológicas de comunicación y del conocimiento como el Internet, viven en el norte de la ciudad. La población con mayor acceso a la información puede comprender de mejor manera la importancia en la especialización de los servicios de la salud, adicionalmente es más fácil acceder en términos de comunicación a la población que está conectada a través de la red.
- **Población Económicamente Activa:** la mayoría de la población con título de tercer y cuarto nivel, la mayor parte de empleados públicos y privados y el mayor número de gerentes, directores, intelectuales, científicos y técnicos de nivel medio viven en el sector norte de la ciudad. Este indicador describe que la mayor parte de gerentes, profesionales y empleados en relación de dependencia viven en el norte de la ciudad, sobre este segmento de la población brindará sus servicios el nuevo centro odontológico infantil “Parque Dental”.

Estos criterios analizados permiten identificar los diferentes estilos de vida de la población de Quito, adicionalmente se han encontrado las características macro del segmento de mercado que se ha identificado como el segmento de interés del nuevo Centro Odontológico para Niños “Parque Dental”. Sobre estos mismos criterios se profundizará el análisis, para establecer las parroquias o zonas más idóneas del sector norte de la ciudad para implementar la nueva empresa.

2.2.3 Composición de la Población del Norte de Quito

En el Sector Norte de la ciudad de Quito se encuentra la parroquia más poblada de la ciudad de acuerdo a su división política administrativa: El Condado. La población de esta parroquia representa aproximadamente el 30% de la población del sector norte de la capital y por ende lleva ventaja en la cantidad de personas que cumplen los parámetros más interesantes de composición socioeconómica y estilo de vida de la población en el proceso de análisis e implementación del nuevo Centro Odontológico de Niños “Parque Dental”.

- **Cuidado Infantil:** A pesar de que en la parroquia El Condado existe un gran número de niños que asisten centros educativos privados, la mayoría de los niños en esta parroquia asiste a una escuela fiscal, mientras que en las Parroquias Ponceano, Cotocollao, Concepción, Kennedy, Jipijapa, Iñaquito y Rumipamba la mayoría de los niños asisten a centros educativos Privados (Figura 9)

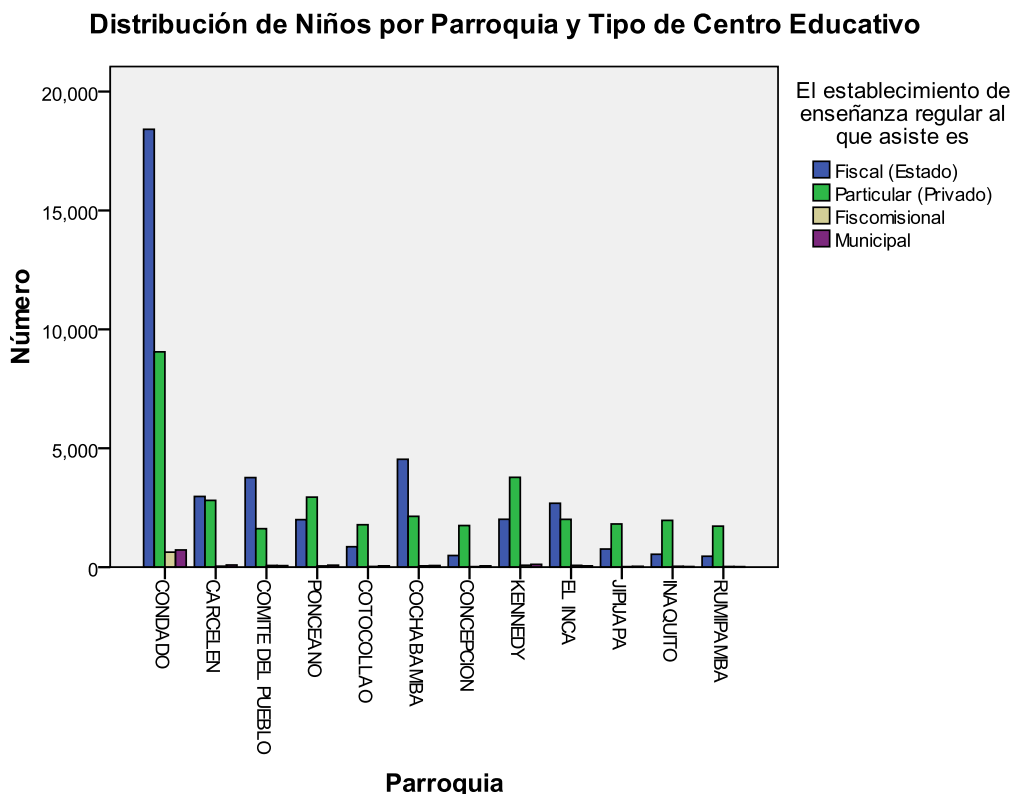


Figura 9. Distribución de la población infantil del norte de Quito por parroquia y tipo de establecimiento al que asiste.

FUENTE: Datos del Censo Nacional de Población y Vivienda INEC 2010

AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

- **Seguros de Salud:** Solo en las parroquias Ñaquito y Rumipamba la mayoría de los niños tienen seguro de salud de privado, en el resto de parroquias del Sector Norte de la ciudad la mayoría de los niños no registran seguro de salud de privado (Anexos grafico 1) y las diferencias entre los niños que registran y que no registran seguro se ahondan en las parroquias: El Condado, Comité del Pueblo, Cochabamba y El Inca,

donde solo 1 de cada 4 o 5 niños registra seguro de salud privado. Si solo se realiza un análisis de la distribución de los niños con seguro de salud privado el resultado establece al Condado como la parroquia con mayor cantidad de niños con seguro de salud privado, revisar Figura 10.

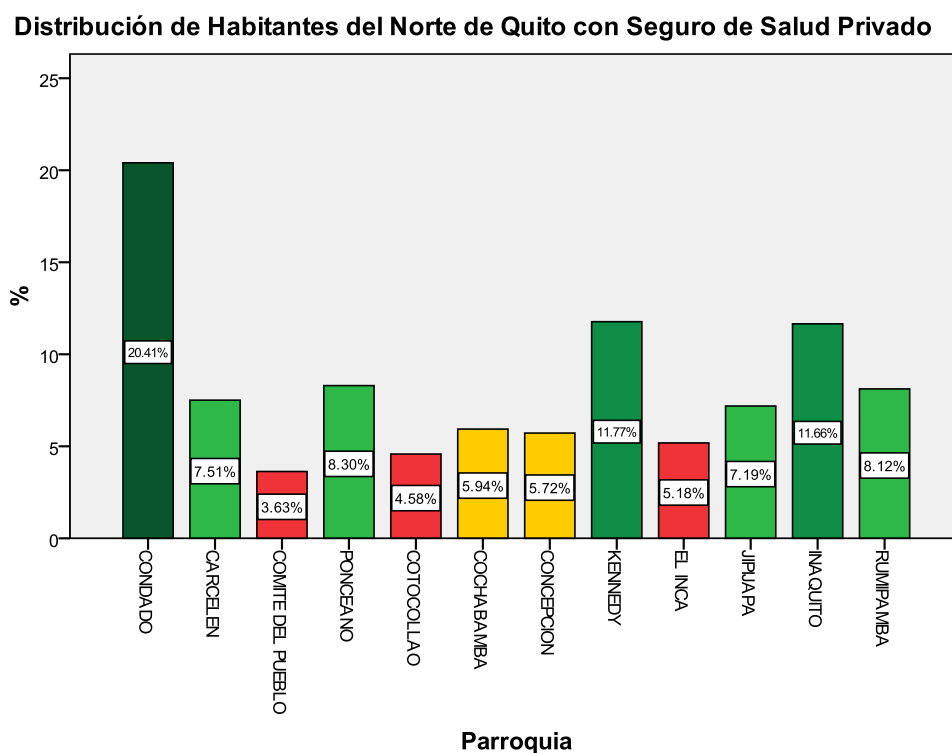


Figura 10. Distribución de la población infantil del norte de Quito por parroquia y si registra seguro de salud privado.

FUENTE: Datos del Censo Nacional de Población y Vivienda INEC 2010

AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

- **Acceso a la Información:** En las parroquias Concepción, Ñaquito y Rumipamba más del 70% de la población tiene acceso a Internet,

mientras que en las parroquias el Condado, Comité del Pueblo y Cochabamba la mayoría de la población no tiene acceso a este medio de comunicación (Revisar Anexo figura 2). Si solo se realiza el análisis sobre la población con acceso a Internet, la mayor cantidad de personas que tienen acceso a Internet viven en la parroquia El Condado (Revisar Anexo figura 3)

- **Población Económicamente Activa:** En todas las parroquias del sector norte de la ciudad de Quito, a excepción de la parroquia Comité del Pueblo, la mayoría de la población registra un título de tercer o cuarto nivel avalado por el CONESUP. (Revisar Anexo Figura 5).

Por otro lado, al analizar la composición de la ocupación laboral de la población del norte de Quito por parroquia, se evidencia que en las parroquias Kennedy, Jipijapa, Iñaquito y Rumipamba existen más habitantes que aportan al IESS que los que no aportan, es decir que existe una mayor cantidad de personas que trabajan en relación de dependencia. (Revisar Anexo Figura 4). Analizando con mayor detalle, la composición de la población económicamente activa por tipo de ocupación se identifica que las parroquias con la mayor parte del segmento de mercado de interés (potenciales clientes) para el nuevo Centro Odontológico para Niños “Parque Dental”, es decir las parroquias con más cantidad de Directores, Gerentes, Científicos, Intelectuales, profesionales y técnicos de nivel medio son: Condado, Kennedy, Iñaquito y Rumipamba, de hecho la composición de la población de estas dos últimas parroquias indican que la mayor cantidad de sus profesionales se concentran en estas ocupaciones. (Revisar Anexo Cuadro 5)

Después de analizar las características de interés para el nuevo Centro Odontológico “Parque Dental” con respecto a la composición de la población del sector norte de la ciudad de Quito: Distribución de la Población, Cuidado Infantil, Seguros de Salud Privado, Acceso a la Información y Población Económicamente Activa, se identifican las parroquias de mayor y menor interés para implementar la nueva empresa.

A continuación se listan las parroquias del sector norte de la ciudad de Quito que se excluyen de las siguientes etapas de este estudio, y por ende del proyecto, debido a que las características de su población no mantienen los requisitos del segmento de mercado de interés: Comité del Pueblo, Cochabamba y El Inca.

Existe un segundo grupo de parroquias del sector norte de la Ciudad de Quito cuyas características de la población determinan que se encuentra un porcentaje importante del segmento de mercado de interés para la nueva empresa, sin embargo también se evidencia que dentro de estas parroquias este segmento de mercado todavía no representa a la mayoría de sus habitantes o un número significativo comparado con otros sectores, por lo que estas zonas también serán excluidas dentro de este estudio, pero podrían formar parte de estudios futuros para el Centro Odontológico para Niños “Parque Dental”: Carcelén, Ponceano, Cotocollao, Concepción, Jipijapa y el Condado.

Finalmente se detallan a las parroquias que pasaron a formar parte de los sectores de interés de este estudio, y en el cuál se enfocarán los esfuerzos de investigación, análisis e implementación del proyecto, debido a que se encuentra la mayor cantidad de clientes y consumidores potenciales del Centro

Odontológico para Niños “Parque Dental”, de acuerdo a las características de su población identificadas en el análisis macro del estilo de vida de la población de Quito: Iñaquito, Rumipamba y Kennedy.

2.2.4 Composición de la Población de Cumbayá

Cumbayá es una parroquia del Ecuador que queda aproximadamente a 10 minutos en dirección oriente de la ciudad de Quito y registra a 36.070 habitantes de acuerdo al último Censo de Población y vivienda realizado por el INEC. Aproximadamente el 22% de la población o 7.916 habitantes son niños menores a 12 años (Revisar Figura 11). El 2% de los niños mantiene una discapacidad permanente.

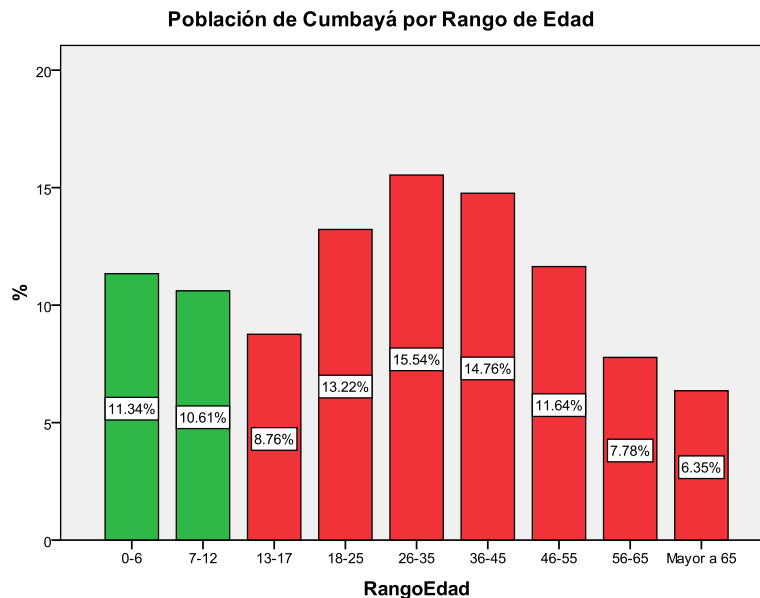


Figura 11. Distribución de la población de Cumbayá por rango de edad.

FUENTE: Datos del Censo Nacional de Población y Vivienda INEC 2010

AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

- **Cuidado Infantil:** Con respecto al grupo de niños menores a 6 años, el 20,3% de ellos son cuidados en Centros de Cuidado Infantil Privado y en referencia al grupo de niños en edad escolar o niños entre 7 a 12 años, el 56,62% de niños estudian en Centros Educativos Particulares. Revisar Figura 12.

Distribución de los Niños en Edad Escolar en Función del Tipo de Establecimiento de Educación al que Asisten

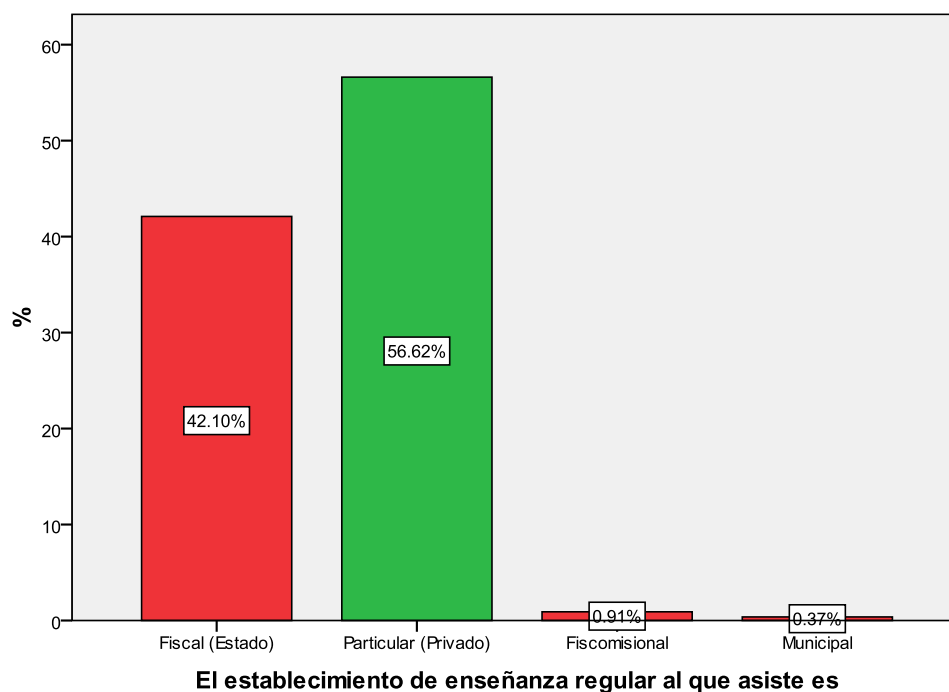


Figura 12. Distribución de la población infantil de Cumbayá y tipo de establecimiento al que asiste.

FUENTE: Datos del Censo Nacional de Población y Vivienda INEC 2010

AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

- **Seguro de Salud:** Un buen porcentaje de niños hacen uso de seguro de salud privado en Cumbayá, el porcentaje de niños con seguro de salud privado es mayor en Cumbayá que en la media de las parroquias de la ciudad de Quito, pero menor que en las parroquias Ñaquito y Rumipamba de dicha ciudad. Revisar Cuadro 4.

Cuadro 4. Distribución de la población infantil de Cumbayá de acuerdo a si registra seguro de salud privado.

Niños Registran Seguro de Salud Privado - Cumbayá		
	#	%
Si	3.354	42,4
No	4.350	55,0
Se ignora	212	2,7
Total	7.916	100,0

FUENTE: Datos del Censo Nacional de Población y Vivienda INEC 2010

AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

- **Acceso a la Información:** El 64% de los niños en edad escolar tienen acceso al Internet, y el 58% de los habitantes en edad adulta, jefes de hogar y cónyuges, también tienen acceso a esta herramienta tecnológica de información y comunicación de acuerdo a lo indicado en la siguiente Figura número 13.

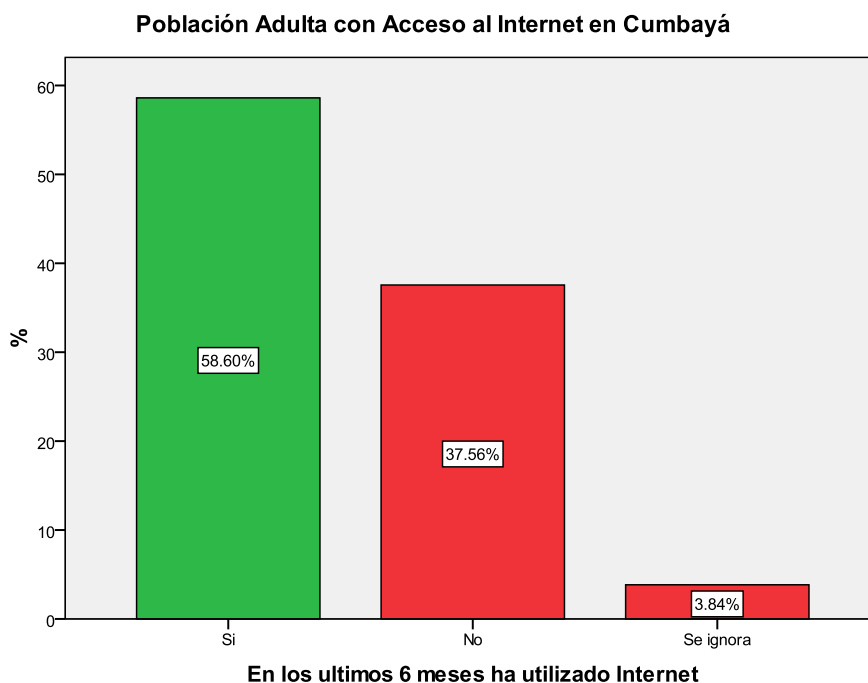


Figura 13. Distribución de la población adulta de Cumbayá por acceso al internet.

FUENTE: Datos del Censo Nacional de Población y Vivienda INEC 2010

AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

- Población Económicamente Activa:** La mayoría de los adultos, jefes de hogar o cónyuges que habitan en Cumbayá, registran un título de tercer o cuarto nivel en el CONESUP. (Revisar Anexo Figura 6). Con respecto a los aportes al sistema de seguridad social, el 43,20% de los habitantes aportan al IESS, es decir que aproximadamente 7.477 personas mantienen un trabajo en relación de dependencia. Finalmente al revisar la distribución de la población adulta en función de las categorías de ocupación, encontramos que las dos principales

ocupaciones son: Profesionales, Científicos e Intelectuales y Directores y Gerentes

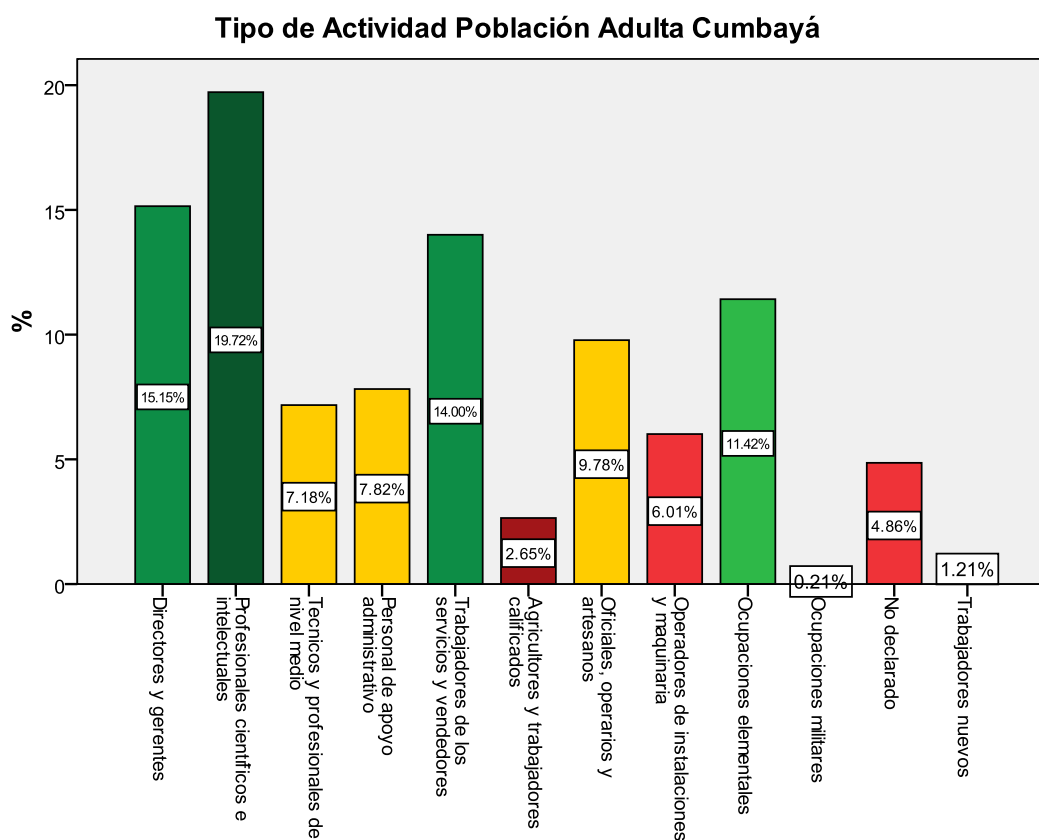


Figura 14. Distribución de la población adulta de Cumbayá por tipo de actividad económica

FUENTE: Datos del Censo Nacional de Población y Vivienda INEC 2010

AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

Como se evidencia en el análisis realizado a Cumbayá, sus indicadores son similares a los indicadores de las parroquias de Quito que han sido escogidas dentro de los sectores de interés para la continuación del proceso de implementación del nuevo Centro Odontológico de niños “Parque Dental”, es

decir que Cumbayá también constituye un sector de interés en el cuál se va a realizar un análisis de mercado especializado.

2.3 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA Y DEL MERCADO DE LA ODONTOLOGÍA

En el siguiente análisis se realizará un levantamiento de información para analizar la industria y el mercado de la odontología de Quito y Cumbayá.

2.3.1 Objetivo

Evaluar la composición, principales factores e indicadores de la industria y del mercado de la Odontología para comprender la estabilidad y la tendencia del mercado. Adicionalmente se identificarán y analizarán a los potenciales competidores del nuevo Centro Odontológico de Niños “Parque Dental”.

2.3.2 Definición del Problema

Es importante conocer la tendencia de la industria de Odontología en Quito y Cumbayá para definir las estrategias de entrada del nuevo Centro Odontológico de Niños “Parque Dental”. Adicionalmente, a pesar de que existen varios centros odontológicos operando en Quito y Cumbayá, es importante identificar si existen centros odontológicos operando en el segmento de mercado en el que se quiere trabajar.

- ¿Cuál es la composición del mercado de odontología en Quito y Cumbayá?
- ¿Cuál es la tendencia del mercado de odontología en Quito y Cumbayá?
- ¿Cuáles empresas de odontología son los principales referentes del Mercado en los sectores identificados como potenciales de Quito y Cumbayá?
- ¿Cuáles son las características principales de los servicios de las principales empresas de odontología?
- ¿Cuáles centros odontológicos se encuentran ofertando sus servicios para niños, qué tipo de o servicios ofertan y qué características tienen estos servicios?

2.3.3 Instrumento

Actualmente en el Ecuador no existe ninguna entidad pública o privada que maneje o administre datos o información sobre el mercado de la Odontología. A continuación el análisis que se presenta se obtiene a través de un trabajo de minería y explotación de fuentes de datos secundarias, especialmente sobre las bases de datos del Censo Nacional de Población y Vivienda 2010 y Censo Nacional Económico 2010 obtenidos directamente del INEC. De manera complementaria se trabaja sobre entrevistas a profundidad a expertos del Mercado de la Odontología de Quito y Cumbayá y del análisis directo sobre la competencia identificada.

2.4 Composición General de la Industria de Atención de la Salud Humana en Pichincha

De acuerdo al Censo Nacional Económico realizado por el INEC en el 2010, en Pichincha residen 113.471 empresas, de las cuales el 3,4% (3.838) se especializan en actividades de atención de la salud humana y asistencia social. (Anexo Figura 7)

Con respecto a las empresas dedicadas a la atención humana, el 69,20% (2.656) hacen referencia a actividades de médicos y odontólogos (Revisar Figura 15). Sobre este grupo específico de empresas se continuará realizando el análisis de las principales características e indicadores.

Empresas de Salud Humana por Actividad Especializada

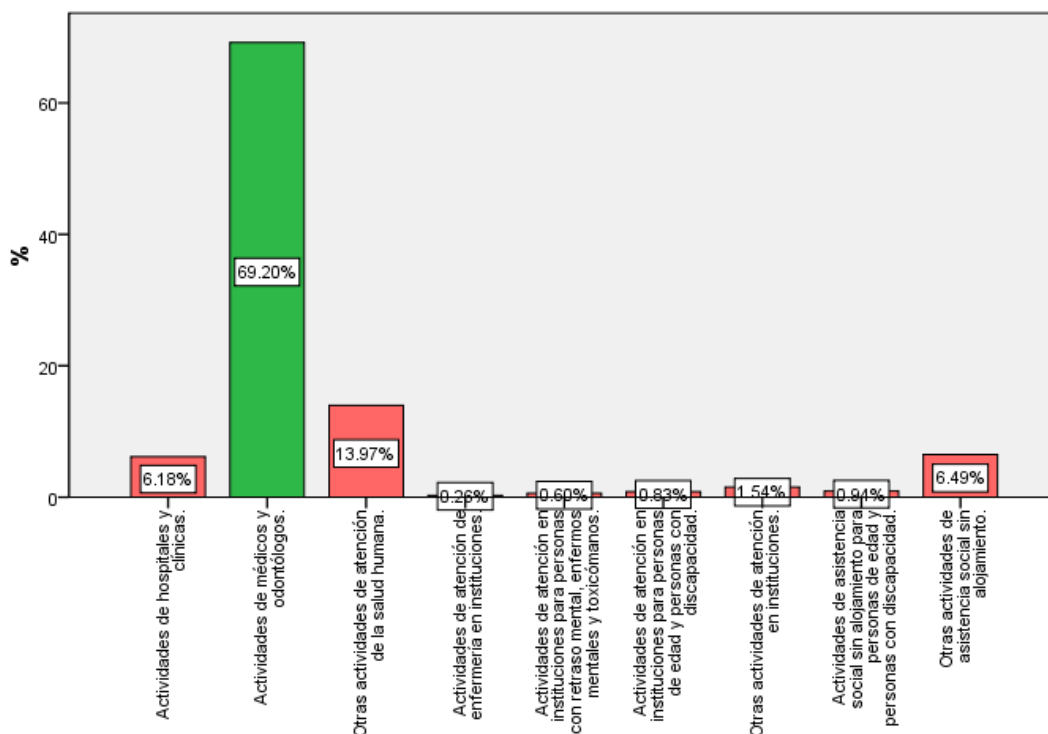


Figura 15. Distribución de las empresas dedicadas a la atención humana en Pichincha.

FUENTE: Datos del Censo Nacional Económico INEC 2010

AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

- Tiempo en el Mercado:** La mayor parte de empresas en actividades de odontólogos y médicos no se encuentran en una etapa de madurez dentro su ciclo de vida, la mayoría se encuentra en las etapas de iniciación, supervivencia o crecimiento, esto se puede evidenciar pues la mayoría de empresas (65%) de actividades de médicos y odontólogos tiene menos de 10 años de funcionamiento, y solo el 11% de estas empresas de salud tiene más de 20 años de vigencia en el mercado:

Cuadro 5. Distribución de las empresas de odontólogos de Pichincha por año de constitución

Año de Constitución	# Empresas Medico - Odontológicas	%
Antes de 1980	115	4%
1981 - 1989	178	7%
1990 - 1999	643	24%
2000 - 2005	676	25%
2006-2010	1.044	39%
TOTAL	2.656	100%

Muestra la distribución del número de empresas de acuerdo al año de constitución.

FUENTE: Datos del Censo Nacional Económico INEC 2010

AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

- **Composición Plaza:** Con respecto a su distribución logística de atención, el 97,08% son empresas que atienden en una sola locación y el resto de empresas registran oficina matriz y sucursales. Del total de empresas el 51,6% funcionan en locales arrendados y la diferencia lo hace en locales propios.
- **Composición del Talento Humano:** Analizando la composición del personal remunerado que registran estas empresas (Sólo el 43% de las empresas censadas compartieron este dato), la mayoría solo mantienen a un trabajador remunerado, y el segundo gran grupo de estas entidades registran entre 2 a 10 empleados remunerados.

Cuadro 6. Distribución de las empresas de odontólogos de Pichincha por número de empleados

# Empleados	Empresas	%
1 Empleado	596	52,05%
2-10 Empleados	423	36,94%
11-25 Empleados	80	6,99%
26-50 Empleados	17	1,48%
Más de 50 Empleados	29	2,53%
TOTAL	1.145	

Muestra la distribución del número de empresas por el número de empleados remunerados que registran:

FUENTE: Datos del Censo Nacional Económico INEC 2010

AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

- **Formalidad en la Constitución de las Empresas:** al analizar la formalidad de la constitución de las entidades de salud que registran actividades médicas y odontológicas, 2.513 empresas registran RUC (Registro Único de Contribuyente, Dicho registro identifica a las empresas dentro del Ecuador y su inscripción es de carácter obligatorio para todas las empresas que quieran comenzar sus operaciones) y 143 empresas no registran RUC. Sin embargo sólo el 7,7% de empresas tienen naturaleza jurídica (Empresas legalmente constituidas), y el resto funcionan como servicios profesionales:

Cuadro 7. Distribución de las empresas de odontólogos de Pichincha por naturaleza de la empresa

Naturaleza Jurídica			
Censó	Tipo	#	%
Valida	Jurídico	204	7,7
	No Jurídico	2.262	85,2
	Total	2.466	92,8
No Contestó		190	7,2
Total		2.656	100,0

Cuadro muestra la distribución de las empresas de acuerdo a su naturaleza jurídica:

FUENTE: Datos del Censo Nacional Económico INEC 2010

AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

Finalmente, para validar la formalidad de constitución del grupo analizado sólo el 17,4% (461 empresas) llevan registros contables.

- **Canales de Comunicación:** El 96,3% de empresas médicas u odontológicas registran al menos una línea telefónica, este es el principal canal de comunicación de estas entidades con sus clientes. Sin embargo, la mayoría de empresas carecen de otros elementos de comunicación importantes en la era de la Internet, es así que el 58% de estas empresas no registran dirección de correo electrónico y sólo el 5,3% de empresas indican tener página Web.
- **Generación de Conocimiento:** Las mayor parte de empresas de actividades médicas u odontológicas carecen de prácticas que les permitan generar mayor conocimiento, sea conocimiento de mercado o conocimiento especializado en la propia práctica. Solo el 2,6 % (70 empresas) de entidades médicas u odontológicas han trabajado con

herramientas de decisión y marketing como la investigación de mercado y justamente estas son empresas que en promedio generan mayores ingresos. La Figura 16 evidencia las diferencias de las medias de ingresos anuales entre las entidades que han realizado investigación de mercado y las que no.

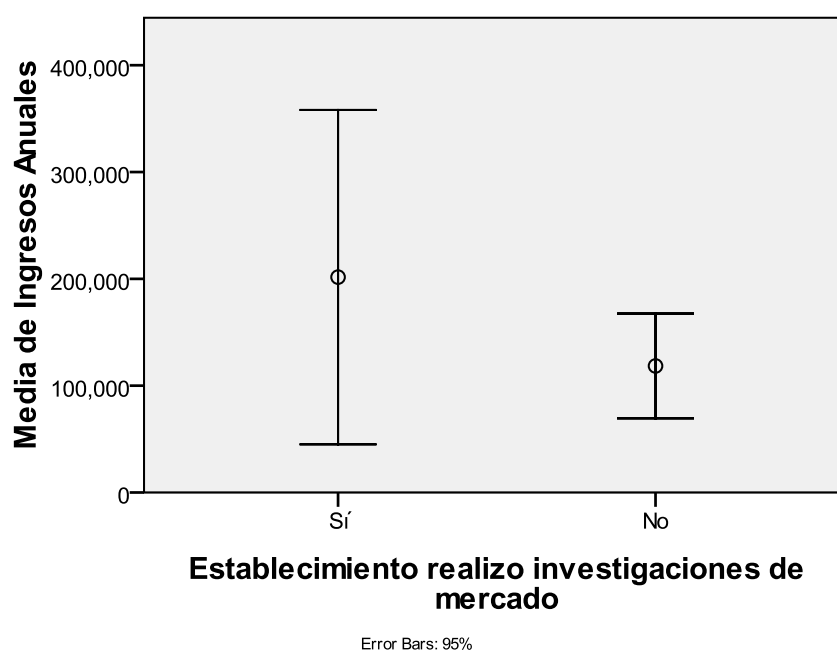


Figura 16. Media de ingresos de las empresas de odontólogos de Pichincha distribuida por si realiza o no investigación de mercado.

FUENTE: Datos del Censo Nacional Económico INEC 2010

AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

Con respecto al conocimiento especializado del área el 22,9% de empresas realizan gastos en capacitación y formación del personal, y

apenas el 3,2% de entidades realizan gastos en investigación y desarrollo científico.

- **Ingresos:** De acuerdo a información obtenida a través del sitio del Servicio de Rentas Internas (SRI) , existen 620 Odontólogos en Quito que reportan impuesto a la renta positivo en el 2011 y el promedio de impuesto a la renta reportado es \$917. Solo 18 odontólogos reportan un impuesto a la renta mayor a \$5000.
- **Composición del Gasto:** Analizando la composición del gasto de las empresas médicas y odontológicas se ha podido identificar que el mayor egreso para estas empresas son las que hacen referencia a gastos anuales en compras y mercadería, sin embargo son pocas empresas las que han realizado este tipo de inversión. El segundo egreso más importante es el gasto en remuneraciones del personal. A continuación la Cuadro 8 detalla los promedios de los gastos por categoría ordenados en función del rubro del gasto:

Cuadro 8. Distribución de los gastos las empresas de odontólogos de Pichincha

Composición de Gastos			
1	Tipo de Gasto	#	Media
2	Gastos anuales en compras y mercadería	23	94.774
3	Gastos anuales en remuneraciones	1.145	81.382
4	Gastos anuales por servicios prestados por terceros y alquileres	1.929	16.374
5	Gastos anuales en materia prima	2.449	16.328
6	Otros egresos anuales corrientes	2.469	5.039
7	Intereses anuales pagados	325	4.955
8	Tasas, contribuciones y otros impuestos anuales (excluye IVA, ICE)	1.771	3.495
9	Gastos anuales en repuestos y accesorios	1.430	2.789
10	Gastos anuales en envases y embalajes	928	1.115

FUENTE: Datos del Censo Nacional Económico INEC 2010

AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

Los gastos por adquisición de la materia prima corresponden a un 10% al 15% de los ingresos, y los gastos por remuneración están alrededor del 29% de los ingresos totales.

2.4.1 Análisis de las entrevistas a profundidad de los expertos de odontología

Las entrevistas a profundidad permiten levantar información de fuentes primarias, recabando información a profesionales que se han destacado y han trabajado durante varios años en centros especializados en la odontología. La falta de información del mercado de la Odontología, hace que el conocimiento de los profesionales en el área que se encuentran trabajando sea clave para la obtención de información y una guía con respecto al mercado. A continuación se detalla un cuadro en el que se identifican las principales oportunidades y

amenazas del mercado de la Odontología en Quito y Cumbayá, obtenidas a través de entrevistas a profundidad realizadas a expertos en el área (Anexos 2 y 3 de los Formularios de Levantamiento de Información):

Tabla 1. Resumen de las oportunidades y amenazas del sector de la odontología de acuerdo a los expertos.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Bajo número de odontólogos profesionales especialistas en la atención en niños.	Poca funcionalidad de la asociación que congrega a odontopediatras. Desunión de los miembros de la odontología para la toma de decisiones y para negociación con proveedores.
No existen centros odontológicos operando específicamente para la población infantil.	Poca información acerca del Mercado de la Odontología.
Gente se concientiza en la importancia de la atención odontológica especializada para niños a través de la odontopediatría.	Grandes clínicas o centros odontológicos desplazan a consultorios pequeños o medianos.
La prevención odontológica en niños ha sido poco difundida y trabajada.	Proyecto de ley para regulación de precios y tarifas en el mercado de la Odontología en el Ecuador.
Poco uso del Marketing y de la planeación estratégica en los centros de odontología.	Cada vez es más común juicios a profesionales de la salud por negligencia o tratamientos equivocados.
Oportunidad para generar nuevos servicios en el segmento de atención odontológica para niños.	La gran cantidad de odontólogos generales hace que entren a competir en todas las especialidades a precios más bajos.
Posibilidad de nuevas regulaciones para que los niños sólo sean atendidos por odontopediatras.	Difícil poder de negociación con seguros médicos u odontológicos.
Regulaciones a la educación superior para limitar el número de estudiantes en odontología.	

Adicionalmente a las oportunidades y amenazas del mercado de la odontología se han identificado recomendaciones estratégicas que deben ser consideradas en la implementación del nuevo centro odontológico: Ubicación (acceso a parqueaderos), implementación de canales de pago, uso de psicología infantil en el trato al paciente, adecuación del ambiente direccionado al niño, atención odontológica utilizando reglas muy rígidas de asepsia y antisepsia.

2.5 Análisis de la Competencia

En función de las entrevistas a profundidad realizadas a los expertos, se identificó a las empresas referentes del Mercado de Odontología y que se convierten en competidores directos del nuevo Centro Odontológico para Niños “Parque Dental”, debido a que mantienen servicios para la atención dental de niños: Global Dental, Unident y Dental Laser. Adicionalmente se visitó a estas tres empresas para observar el nivel de servicio de cada una y levantar información.

A continuación se detallan los datos generales de los Centros Odontológicos referentes del mercado de Odontología de Quito y Cumbayá:

Tabla 2. Resumen de principales actores del mercado

PRINCIPALES CENTROS ODONTOLOGICOS QUITO - CUMBAYA					HORARIOS ODONTOPEDIATRIA	
EMPRESA	SUCURSALES	QUITO	CUMBAYA	PAGINA WEB	LUN-VIE	SABADO
Global Dental	8	3	1	http://www.global-dental.net	16h00 - 19h30 *	08h30 - 13h30
Unident	2	2	0	No tiene	Mier. 15h00 - 19h30*	08h00 - 13h00
Dental Laser	3	2	1	No tiene	15h00 - 19h30	-

FUENTE: Observación Directa

AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

* Los horarios de atención en Odontopediatría dependen de la sucursal.

Se puede evidenciar que ninguno de los centros odontológicos analizados mantienen la atención odontológica para niños a tiempo completo, y que solo Global Dental maneja sitio Web (Informativo). También se puede observar que Global Dental es la empresa odontológica con mayor número de sucursales a nivel nacional.

Todas las empresas odontológicas analizadas trabajan de alguna manera con seguros de salud:

Tabla 3. Principales actores de la odontología de Quito y Cumbayá y acuerdos con seguros de salud privado.

CENTRO	Seguros	Servicio
Global Dental	Cervantes	Cobertura
Dental Laser	Salud	10% De Descuento para Pagos en Efectivo
Unident	Ecuasanitas, Conmedical y Salud	Cobertura con Reembolso

FUENTE: Observación Directa

AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

A pesar de que las coberturas del servicio no son al 100%, los convenios con los seguros de salud permiten el direccionamiento del cliente al centro odontológico y se convierten en un canal de comunicación adicional para promocionar los servicios odontológicos. Unident es el centro odontológico que más convenios con seguros maneja.

Con respecto al servicio dental para niños, Dental Laser destaca de entre los tres centros odontológicos analizados debido a su direccionamiento a la

atención dental para niños y del trato al cliente en la recepción por parte de los asistentes administrativos. En Dental Laser existe un área de espera para niños (área de juegos), el proceso de revisión dental al niño se lo hace en función de lo establecido como mejores prácticas de la odontopediatría incluyendo un procedimiento de inducción al niño al tratamiento dental y su servicio está enfocado en la prevención y rehabilitación dental de la población infantil.

En referencia a Unident y Global Dental, su servicio se lo enfoca a la rehabilitación dental. Para atraer al cliente (padre de familia), la primera cita de diagnóstico es gratis o de bajo costo y del diagnóstico se desprende el tratamiento dental adecuado para el niño, que generalmente es de rehabilitación. Ambos centros dentales no cuentan con una sala de espera para niños y no existe el proceso de inducción del niño al tratamiento dental, tal y como lo recomienda la odontopediatría. A continuación un resumen del nivel de servicio de los centros odontológicos analizados:

Tabla 4. Nivel de servicio odontopediátrico de principales actores de la odontología de Quito y Cumbayá.

Servicio	Global Dental	Dental Laser	Unident
Parqueaderos	No	Si	No
Atención al Cliente	Buena	Excelente	Muy Buena
Área para Niños	No	Si	No
Área de espera o de Juegos para niños	No	Si	No
Inducción al tratamiento Dental para Niños	No	Si	No
Enfoque de Atención	Rehabilitación	Preventiva y Rehabilitación	Rehabilitación

FUENTE: Observación Directa

AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

Adicionalmente se hizo un levantamiento de las tarifas de los tres centros odontológicos con respecto a tres servicios básicos en la Odontología de niños: Diagnóstico (primera cita), Profilaxis y Calzas Dentales:

Tabla 5. Precio primera consulta de principales actores de la odontología de Quito y Cumbayá.

CENTRO	Diagnóstico (Consulta)	Limpieza (Prevención)	Calzas (Rehabilitación)
Global Dental	\$ 5,65	\$ 43,70	\$ 35,00
Dental Laser	\$ 20,00	\$ 50,00	\$ 50,00
Unident	\$ -	\$ 40,00	\$ 40,00

FUENTE: Observación Directa

AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

El centro dental que opera en Quito o Cumbayá con precios más elevados hacia el cliente final es Dental Laser. De acuerdo a su plan de comunicación, sus tarifas son justificadas a través del uso de herramientas tecnológicas avanzadas en el tratamiento dental como por ejemplo el “laser”, que de acuerdo a lo indicado por sus colaboradores y sus canales de comunicación, minimiza el dolor de los clientes durante el tratamiento dental (Supuesto sujeto todavía a investigación científica).

Finalmente, para estimar los ingresos anuales de estas entidades se analizó el impuesto a la renta reportado en el SRI en los tres últimos años contables, conociendo que el impuesto a la renta es directamente proporcional a la rentabilidad declarada:

Tabla 6. Impuesto a la renta últimos 3 años de principales actores de la odontología de Quito y Cumbayá.

Año Fiscal	Razón Social	Impuesto a la Renta	Salida de Divisas
2009	DENTAL LASER	\$ 33.138,14	\$ 178,28
2010	DENTAL LASER	\$ 51.724,68	\$ 415,32
2011	DENTAL LASER	\$ 72.980,00	511,29
2009	GLOBAL DENTAL	\$ 678,15	\$ 0,00
2010	GLOBAL DENTAL	\$ 2.693,97	\$ 0,00
2011	GLOBAL DENTAL	\$ 1.245,09	\$ 0,00
2009	UNIDENT	\$ 7.574,00	\$ 0,00
2010	UNIDENT	\$ 5.377,98	\$ 0,00
2011	UNIDENT	\$ 0,00	\$ 0,00

FUENTE: SRI 2012

AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

Dental laser es la empresa Odontológica que mayor impuesto a la renta paga ante el Servicio de Rentas Internas en Quito, es importante aclarar que Dental Laser no consta como una empresa ante las entidades de control, consta como persona natural. Global Dental y Unident presentan su contabilidad como empresas, y sus impuestos declarados son considerablemente menores a los declarados por el promedio de Odontólogos en Quito en el 2011 (\$917) y por Dental Laser, incluso UNIDENT declara un impuesto a la renta en 0 en el año 2011.

2.6 INVESTIGACIÓN DE MERCADO APLICADA

En Quito y Cumbayá se encuentran operando varios consultorios o centros odontológicos que brindan todo tipo de servicio dental. En este proyecto se ha identificado la necesidad de la población infantil de contar con mayor cantidad de especialistas odontológicos, adicionalmente se ha identificado la oportunidad de implementar un centro odontológico especializado para su atención, sin embargo este proyecto deberá ser validado directamente contra el mercado para definir su factibilidad.

2.6.1 Objetivo

Validar si los padres o responsables de los niños están dispuestos a tratarlos en un centro odontológico especializado en el tratamiento dental infantil.

2.6.2 Definición del Problema

Se desconoce si la propuesta de un centro odontológico especializado en el tratamiento dental infantil tendrá la aceptación de la población de Quito y Cumbayá, no se sabe si el proyecto cuenta con el soporte necesario del mercado, por lo tanto es importante validar si los padres o tutores de los niños de estas ciudades están dispuestos a llevarlos o no a un centro odontológico infantil. Si la población de Quito o Cumbayá no percibe necesario que sus niños se atiendan en un centro odontológico especializado, este proyecto no será factible y por lo tanto no será necesario cualquier análisis adicional. Si la propuesta es aceptada por la población objetivo, entonces se procede a realizar el resto de los estudios de factibilidad necesarios, y si todos los estudios lo permiten, se procede con la ejecución del proyecto.

2.6.3 Pregunta Principal de Investigación

- ¿Los padres de familia de Quito y Cumbayá creen oportuno o no tratar a sus niños en un centro odontológico especializado en la población infantil?

2.6.4 Preguntas Complementarias de la Investigación

- ¿Actualmente los padres de familia de Quito y Cumbayá con qué tipo de profesional dental tratan a sus niños?
- ¿Cuál es el motivo principal para escoger al profesional de odontología para sus niños?
- ¿Los padres de familia de Quito y Cumbayá identifican que es importante la especialización de los odontólogos en el tratamiento dental de sus niños?
- ¿Cuál es el perfil del padre o madre de familia que mayor propensión de compra tienen hacia el servicio propuesto?

2.6.5 Instrumento

Se hace uso de una investigación aplicada sobre una muestra de la población objetivo. Para realizar el estudio se realizará un cuestionario que deberá ser levantado físicamente por el encuestador sobre cada elemento de la muestra. Dado que la Investigación es Exploratoria y no se conocen los elementos del universo total, se definió utilizar la Técnica de Muestreo No Probabilístico «Muestreo por Juicio o por Cuotas» (Hall, 1999), mediante la cual cada uno de los investigadores seleccionará como unidades de muestreo a aquellos individuos que considere como "Representativos de la Población Objetivo", en base a su experiencia y buen juicio.

El formato del cuestionario fue validado inicialmente con una muestra de 15 personas, después del proceso de validación se ratificó el formato del formulario de encuesta. El formato del formulario de encuesta se encuentra detallado en el anexo 4.4.

2.7 Desarrollo de la Investigación Aplicada

2.7.1 Población Objetivo Cumbayá:

Padres, madres o responsables de niños o niñas en edades entre 0 a 12 años, de nivel socioeconómico medio o medio alto localizados en el momento de la encuesta en Cumbayá.

POBLACIÓN OBJETIVO: 17.270 personas

FECHA DE LA ENCUESTA: Entre el 07 y 21 de Julio de 2012

INSTRUMENTO: FORMULARIO DE ENCUESTA - Revisar Anexo 4.4

2.7.2 Población Objetivo Quito:

Padres, madres o responsables de niños o niñas en edades entre 0 a 12 años, de nivel socioeconómico medio o medio alto localizados en el momento de la encuesta en Quito en las parroquias de interés de este proyecto: Iñaquito, Rumipamba o Kennedy.

POBLACIÓN OBJETIVO: 75.936 personas

FECHA DE LA ENCUESTA: Entre el 07 y 21 de Julio de 2012

INSTRUMENTO: FORMULARIO DE ENCUESTA - Revisar Anexo 4.4

2.7.3 Tamaño de la Muestra

Para calcular el tamaño de la muestra utilizaremos la siguiente fórmula que permite dimensionar el tamaño de la muestra sobre una población finita:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot pq}{e^2 (N-1) + Z^2 pq}$$

Dónde:

- Nivel De Confianza: 95% / Coeficiente Za (Z2) = 1,96
- Error tolerado (e)= 6% = 0,06
- Varianza: Tomando en cuenta que la pregunta principal de investigación refiere a una variable dicotómica, entonces sabemos que p= 0,5 (SI) y q= 0,5 (NO)

MUESTRA QUITO: 135,9 -> 140 ELEMENTOS A ANALIZAR (ENCUESTAS)

MUESTRA CUMBAYA: 135,1 -> 141 ELEMENTOS A ANALIZAR (ENCUESTAS)

2.8 Resultado de la Investigación de Mercado Aplicada

2.8.1 Resultados en Cumbayá

A continuación se muestra el cuadro de distribución de las edades de los padres de familia de niños entre 0 a 12 años encuestados en Cumbayá:

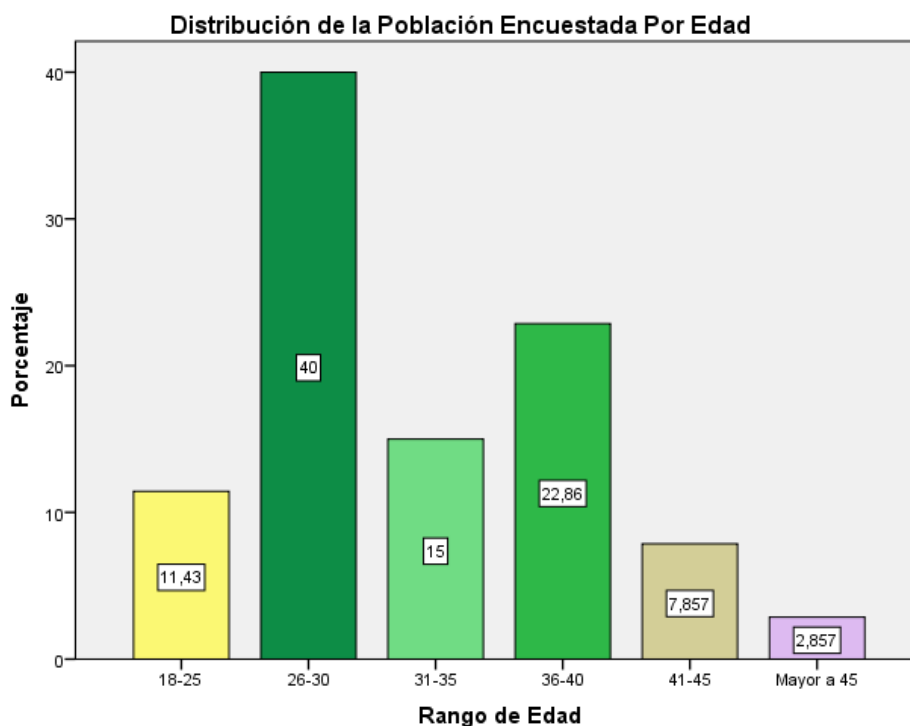


Figura 17. Distribución de la Población Encuestada por Edad Cumbayá.

FUENTE: Encuesta directa 2012

AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

En promedio los padres de familia de Cumbayá tienen a cargo 2 niños, la mayoría de los niños se encuentran en edades entre 1 a 6 años.

El 43% de los padres de familia encuestados tratan a sus niños con Odontopediatras y un 12% adicional trata a sus niños en Centros Odontológicos que normalmente cuentan con Odontopediatras, esto evidencia que prácticamente la otra mitad de la población trata a sus niños con profesionales no especializados en niños (Revisar Figura 18), sin embargo para el 90% de la población le parece importante tratarlos con especialistas. Esto pone en

evidencia que los padres de familia no tienen claro cuál es el especialista que debe tratar los dientes de su niño o que existe un déficit de profesionales.

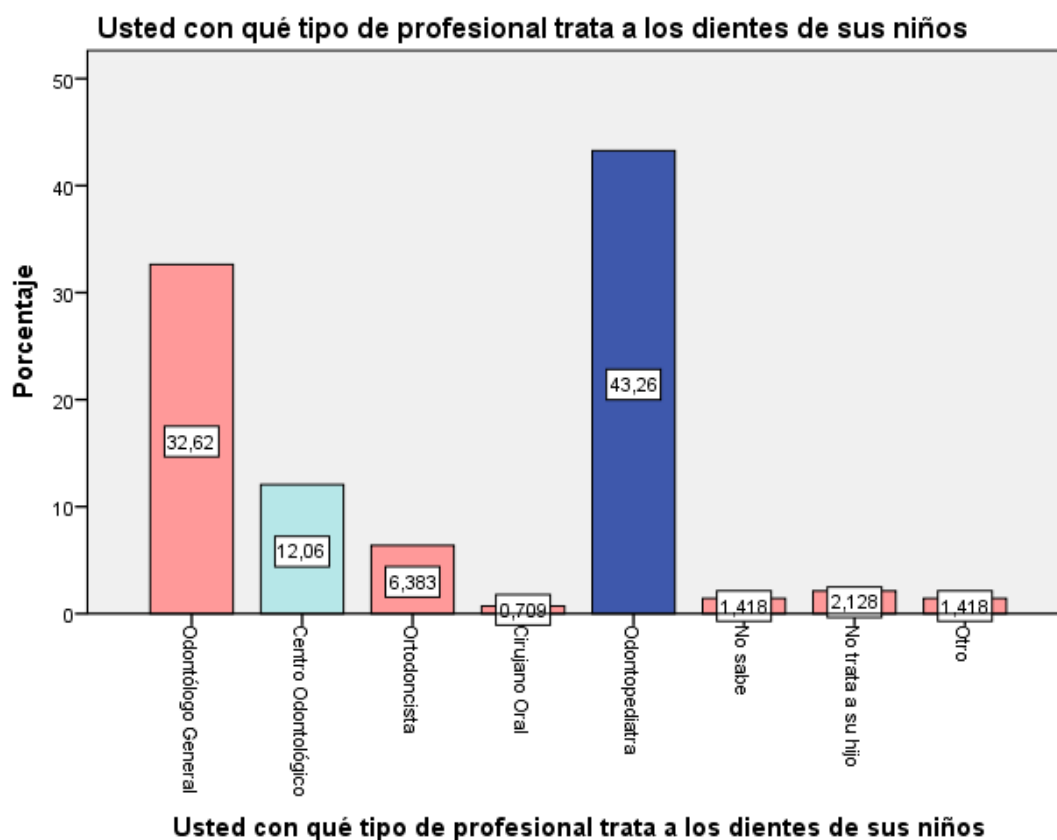


Figura 18. Distribución del profesional que atiende la salud dental de los niños en Cumbayá.

FUENTE: Encuesta directa 2012

AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

Es importante mencionar que la edad de los niños incide en el tipo de profesional que los trata odontológicamente, los padres de niños mayores de 7 años los llevan casi siempre donde otros especialistas y el porcentaje de niños

que son tratados con el Odontopediatra baja considerablemente a partir de esa edad, esto también se puede deber al desconocimiento de los padres con respecto al ciclo de vida en el que el niño debe ser llevado al Odontopediatra: 0 – 12 años.

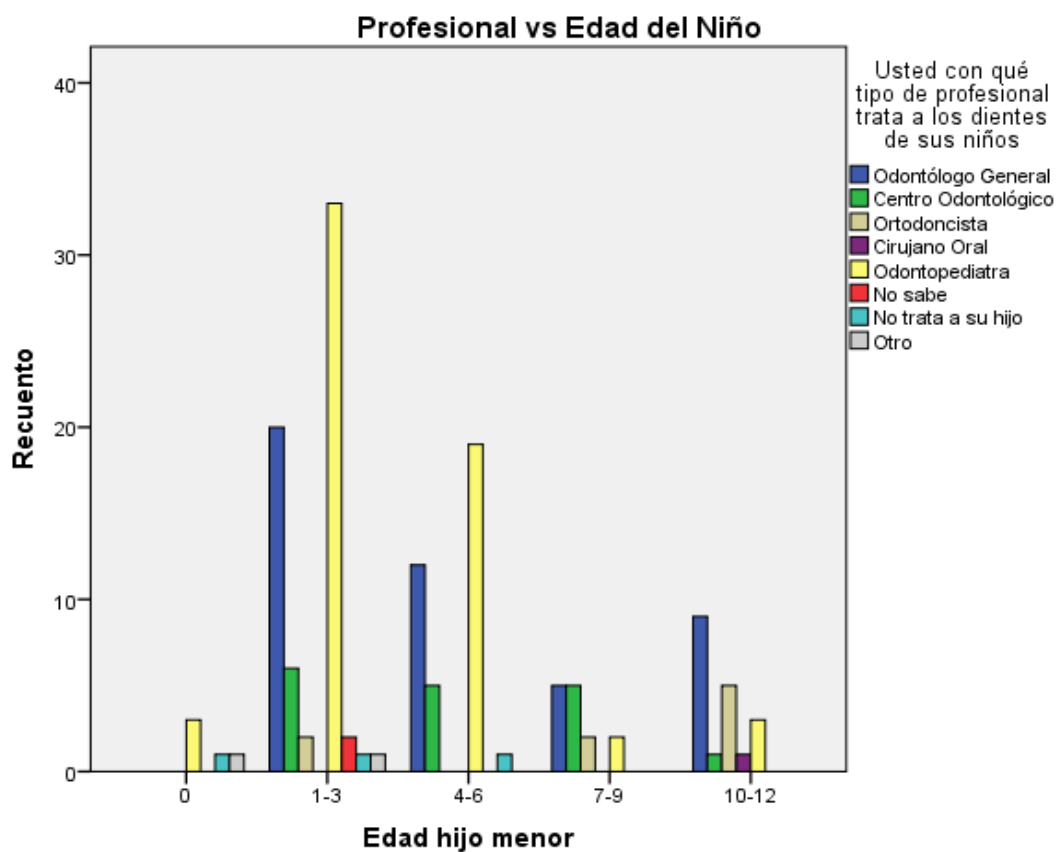


Figura 19. Distribución del profesional que atiende la salud dental de los niños en Cumbayá por edad

FUENTE: Encuesta directa 2012

AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

Otro factor que puede influir con respecto a que los padres no lleven a sus hijos al Odontopediatra es el número de hijos, si los padres tienen más de 2 hijos baja la probabilidad que los niños sean tratados por el Odontopediatra. Esto puede deberse a que el Odontopediatra es más costoso que el Odontólogo general y con más de 2 niños los costos de tratar a sus hijos pueden ser elevados.

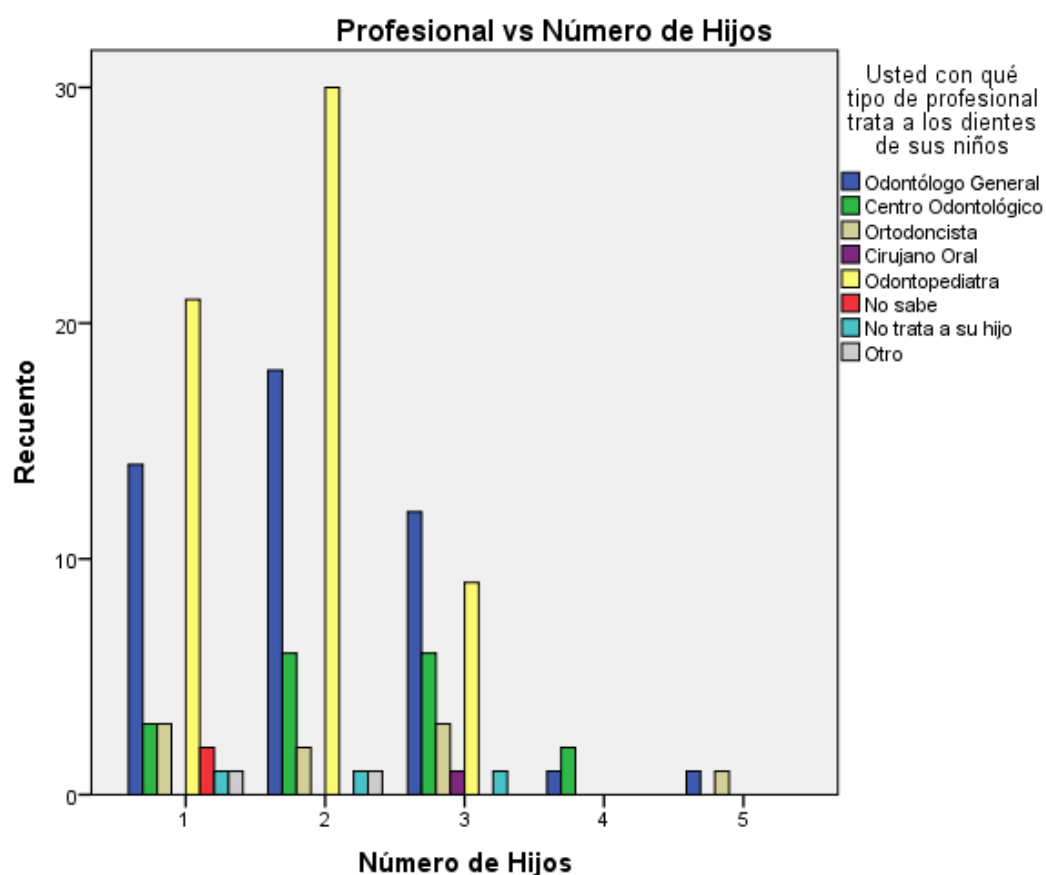


Figura 20. Distribución del profesional que atiende la salud dental de los niños en Cumbayá por número de hijos

FUENTE: Encuesta directa 2012

AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

Con respecto a la frecuencia de visitas al profesional dental, lo más común es que los padres de familia de Cumbayá lleven a sus niños al odontólogo entre 1 a 2 veces al año (Revisar Figura 21):

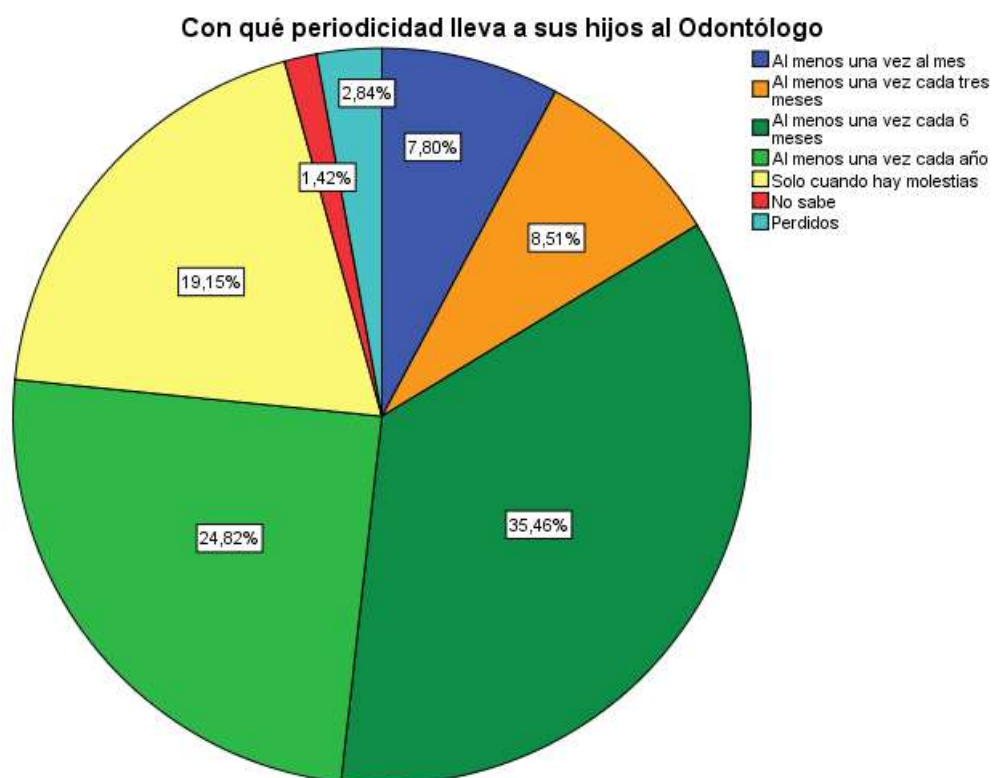


Figura 21. Periodicidad con el que los padres de familia de Cumbayá llevan a sus niños al profesional dental

FUENTE: Encuesta directa 2012
AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

Sin embargo la frecuencia de visita al Odontólogo depende mucho del tipo de profesional al que visita, cuando aumentan la frecuencia de visitas a al

menos una vez al mes lo más probable es que los padres los estén llevando al ortodoncista:

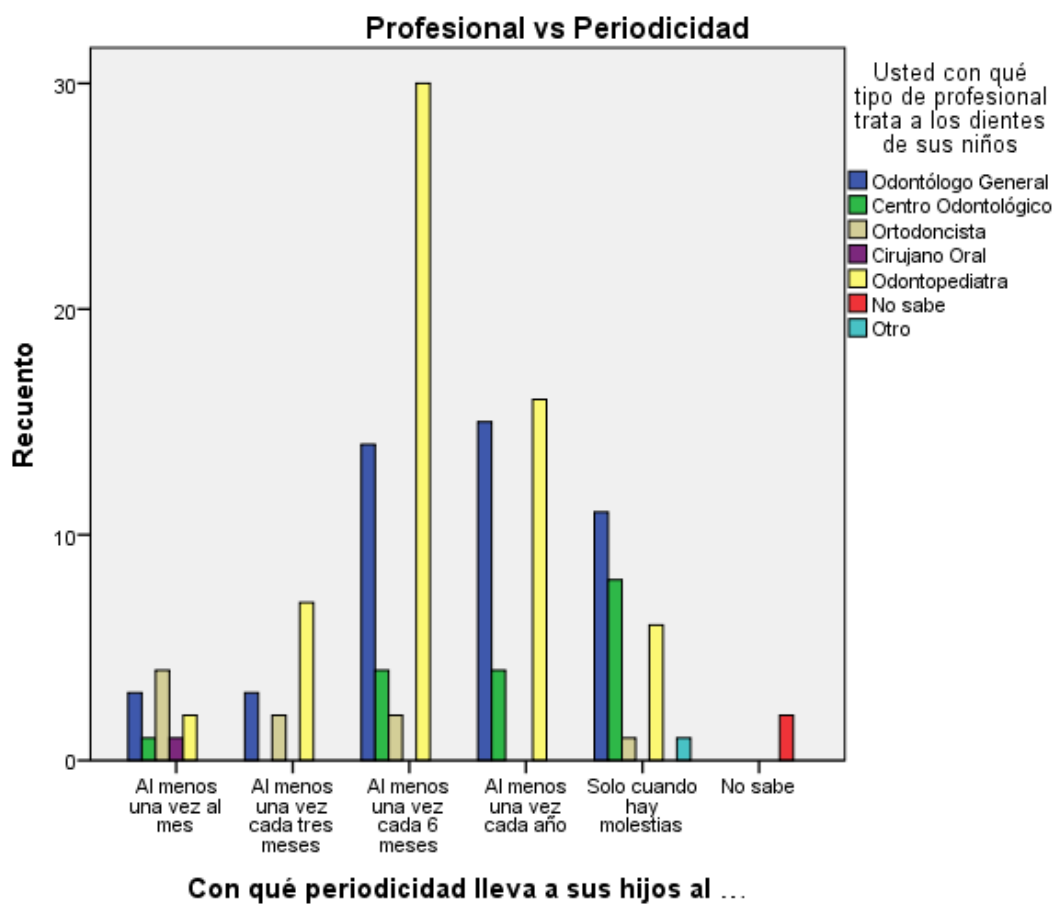


Figura 22. Profesional dental por Periodicidad con el que los padres de familia de Cumbayá llevan a sus niños

FUENTE: Encuesta directa 2012

AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

La mayoría de la población de Cumbayá escoge a su odontólogo por recomendación personal, sin embargo para un porcentaje importante de la

población, la publicidad y los medios tradicionales de comunicación influyeron en la toma de decisión. Cabe mencionar, que en puntos anteriores en este documento se menciona que la mayoría de centros o consultorios odontológicos no cuentan con página Web, esta es una de las razones por las que el internet no representa un canal importante de comunicación para influir en la toma de decisión del odontólogo:

Cuadro 9. Influencia por el que el padre de familia escogió el servicio en Cumbayá.

Que Influyó Para Escoger el Servicio de Odontología para su Hijo					
Categoría		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	Por Recomendación personal	88	62,4	65,2	65,2
	Por Publicidad / Vallas	16	11,3	11,9	77,0
	Por Recomendación de Medios Tradicionales	23	16,3	17,0	94,1
	Por Internet	3	2,1	2,2	96,3
	Otro	5	3,5	3,7	100,0
	Total	135	95,7	100,0	
Perdidos	Sistema	6	4,3		
Total		141	100,0		

FUENTE: Encuesta directa 2012

AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

Cuando la influencia para escoger el servicio de odontología es recomendación personal, un 49% de niños son tratados por un odontopediatra. Para cualquier otro tipo de influencia, el porcentaje de niños que son tratados

por Odontopediatras baja considerablemente, esto puede deberse a que los Odontopediatras no acostumbran a hacer uso de planes de comunicación, promoción y publicidad.

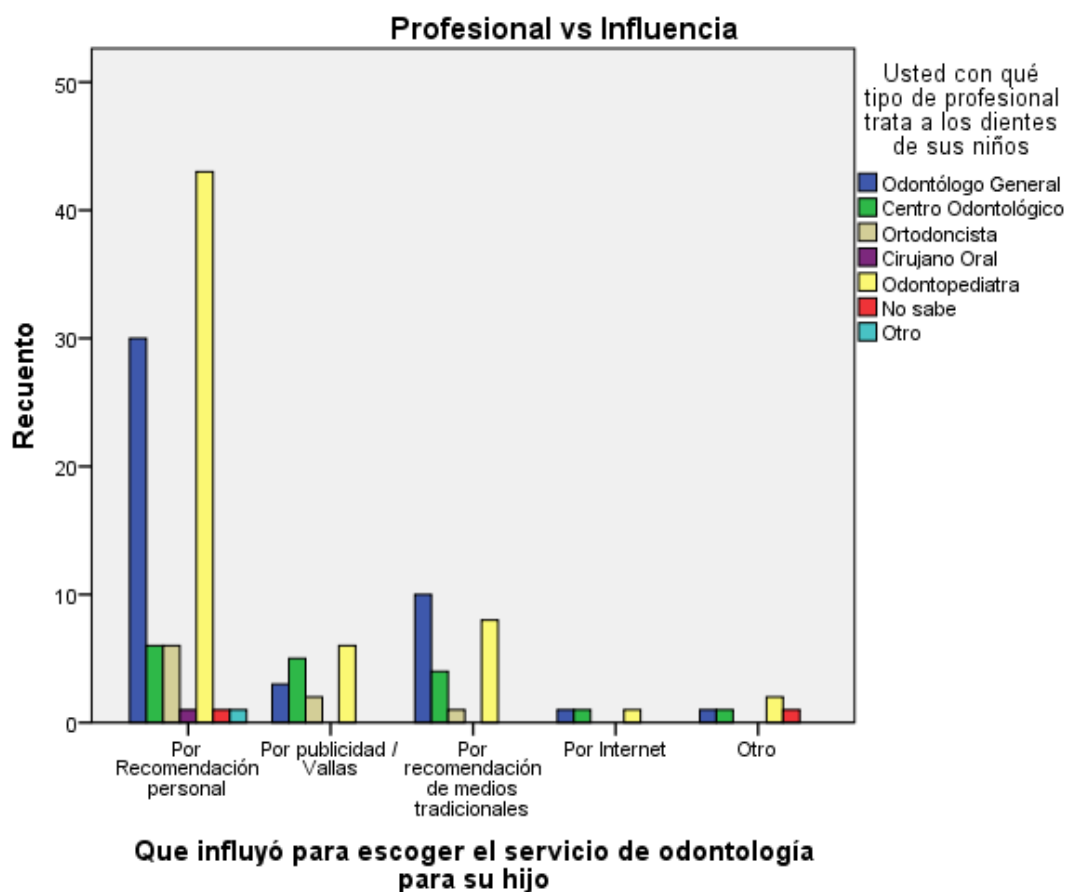


Figura 23. Profesional dental por tipo de influencia en Cumbayá.

FUENTE: Encuesta directa 2012

AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

A pesar que el 58% de la población de Cumbayá tiene acceso y hace uso del Internet, solo el 2% de la población escoge al odontólogo de sus niños a través del internet y el 0,7% de los habitantes de Cumbayá han contactado a un odontopediatra por este medio. Esto se debe a la poca información que existe en el internet acerca de los profesionales de la odontología para niños.

2.8.2 Pregunta Principal de Investigación - Cumbayá

Hipótesis Nula (Ho): La mayoría de padres de familia o responsables de los niños de Cumbayá no preferirán tratar a sus niños en un centro dental especializado en la atención odontológica infantil.

Hipótesis Alternativa (Ha): La mayoría de padres de familia o responsables de los niños de Cumbayá preferirán tratar a sus niños en un centro dental especializado en la atención odontológica infantil.

Al revisar los resultados del análisis se evidencia que la mayoría de la población si trataría a sus niños en un centro odontológico especializado, adicionalmente se evidencia que la mayoría de población encuestada en Cumbayá es del género femenino y que de manera leve el proyecto tendría mayor aceptación entre las madres de familia:

Cuadro 10. Tabla de contingencia si trataría a sus niños en un centro odontológico de niños por género en Cumbayá.

Tabla de contingencia Genero * Trataría a sus niños en un centro dental especializado en la atención odontológica infantil - Cumbayá					
			Trataría a sus niños en un centro dental especializado en la atención odontológica infantil		Total
			Si	No	
Genero	Masculino	Recuento	55	3	58
		% dentro de Genero	94,8%	5,2%	100,0%
		% dentro de Trataría a sus niños en un centro dental especializado en la atención odontológica infantil	43,3%	50,0%	43,6%
		% del total	41,4%	2,3%	43,6%
	Femenino	Recuento	72	3	75
		% dentro de Genero	96,0%	4,0%	100,0%
		% dentro de Trataría a sus niños en un centro dental especializado en la atención odontológica infantil	56,7%	50,0%	56,4%
		% del total	54,1%	2,3%	56,4%
Total		Recuento	127	6	133
		% dentro de Genero	95,5%	4,5%	100,0%
		% dentro de Trataría a sus niños en un centro dental especializado en la atención odontológica infantil	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	95,5%	4,5%	100,0%

FUENTE: Encuesta directa 2012

AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

Adicionalmente que las mujeres reconocen una mejor aceptación que los hombres, los tutores mayores a 25 años y menores a 40 años también evidencian una mejor aceptación:

Cuadro 11. Tabla de contingencia si trataría a sus niños en un centro odontológico de niños por edad en Cumbayá.

Tabla de contingencia Edad * Trataría a sus niños en un centro dental especializado en la atención odontológica infantil					
			Trataría a sus niños en un centro dental especializado en la atención odontológica infantil		Total
			Si	No	
Edad	18-25	Recuento	14	1	15
		% dentro de Edad	93,3%	6,7%	100,0%
		% dentro de Trataría a sus niños en un centro dental especializado en la atención odontológica infantil	10,8%	16,7%	11,0%
		% del total	10,3%	,7%	11,0%
	26-30	Recuento	52	3	55
		% dentro de Edad	94,5%	5,5%	100,0%
		% dentro de Trataría a sus niños en un centro dental especializado en la atención odontológica infantil	40,0%	50,0%	40,4%
		% del total	38,2%	2,2%	40,4%
	31-35	Recuento	21	0	21
		% dentro de Edad	100,0%	0,0%	100,0%
		% dentro de Trataría a sus niños en un centro dental especializado en la atención odontológica infantil	16,2%	0,0%	15,4%
		% del total	15,4%	0,0%	15,4%
	36-40	Recuento	29	1	30
		% dentro de Edad	96,7%	3,3%	100,0%
		% dentro de Trataría a sus niños en un centro dental especializado en la atención odontológica infantil	22,3%	16,7%	22,1%
		% del total	21,3%	,7%	22,1%
	41-45	Recuento	10	1	11
		% dentro de Edad	90,9%	9,1%	100,0%
		% dentro de Trataría a sus niños en un centro dental especializado en la atención odontológica infantil	7,7%	16,7%	8,1%
		% del total	7,4%	,7%	8,1%
Mayor a 45	Recuento	4	0	4	
	% dentro de Edad	100,0%	0,0%	100,0%	
	% dentro de Trataría a sus niños en un centro dental especializado en la atención odontológica infantil	3,1%	0,0%	2,9%	
	% del total	2,9%	0,0%	2,9%	
Total	Recuento	130	6	136	
	% dentro de Edad	95,6%	4,4%	100,0%	
	% dentro de Trataría a sus niños en un centro dental especializado en la atención odontológica infantil	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	95,6%	4,4%	100,0%	

FUENTE: Encuesta directa 2012
AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

Es importante mencionar que las principales razones para llevarlos a un centro odontológico infantil son: Tratarlos con especialistas y el cuidado del niño (Que se sienta más cómodo) durante todo el proceso.

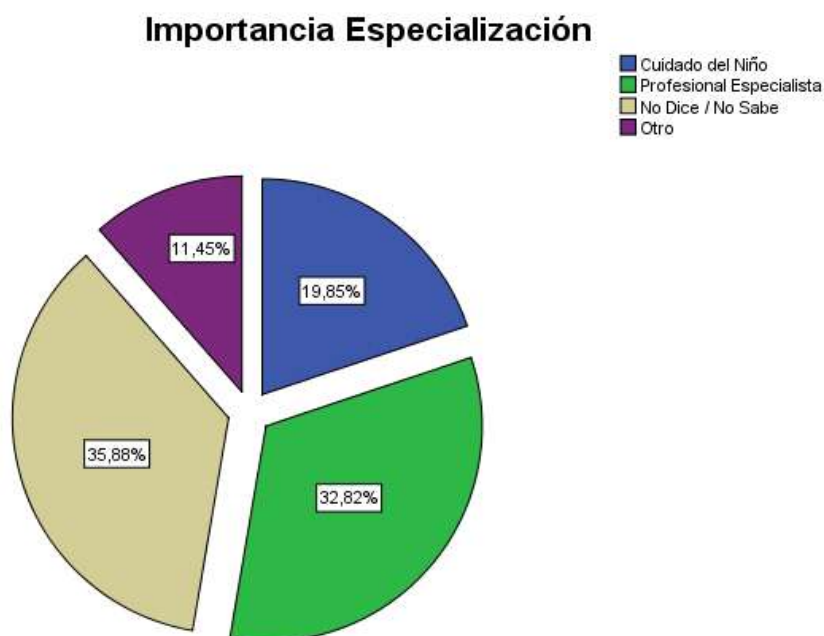


Figura 24. Importancia de Especialidad en Cumbayá.

FUENTE: Encuesta directa 2012

AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

Sin embargo, para aprobar o rechazar la hipótesis nula se procede a realizar la prueba binomial, en estadística, la prueba binomial es una prueba exacta de la significación estadística de desviaciones de una distribución teóricamente prevista de observaciones en dos categorías.

Cuadro 12. Resultados de prueba binomial encuesta en Cumbayá bondad de ajuste 0,5.

Prueba binomial						
		Categoría	N	Proporción observada	Prop. de prueba	Sig. exacta (bilateral)
Trataría a sus niños en un centro dental especializado en la atención odontológica infantil	Grupo 1	Si	131	,96	,50	,000
	Grupo 2	No	6	,04		
	Total		137	1,00		

FUENTE: Encuesta directa 2012

AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

El nivel crítico es igual a 0,000 (Significancia Exacta) por lo que se rechaza la hipótesis nula de bondad de ajuste ($\pi \leq 0,5$) en favor de la alternativa ($\pi > 0,5$) y se concluye que la verdadera proporción poblacional que si trataría a sus niños en un centro odontológico especializado en el tratamiento dental infantil es mayor que 50%.

Cuadro 13. Resultados de prueba binomial encuesta en Cumbayá bondad de ajuste 0,8.

Prueba binomial						
		Categoría	N	Proporción observada	Prop. de prueba	Sig. exacta (unilateral)
Trataría a sus niños en un centro dental especializado en la atención odontológica infantil	Grupo 1	Si	131	1,0	,8	,000
	Grupo 2	No	6	,0		
	Total		137	1,0		

FUENTE: Encuesta directa 2012

AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

Si la prueba binomial se realiza a una bondad de ajuste superior $\pi \leq 0,8$, el nivel crítico continúa siendo 0,000. Esto se atribuye a que la proporción poblacional de Cumbayá que trataría a sus niños en un centro odontológico infantil sería mayor al 80%.

Se concluye que más allá de toda duda razonable, existe evidencia estadística que indica que la mayoría de la población de Cumbayá estaría dispuesta a llevar a sus niños a un centro odontológico especializado en el tratamiento dental infantil.

2.8.3 Resultados en Quito

A continuación se muestra el cuadro de distribución de las edades de los padres de familia de niños entre 0 a 12 años encuestados en Quito (Norte):

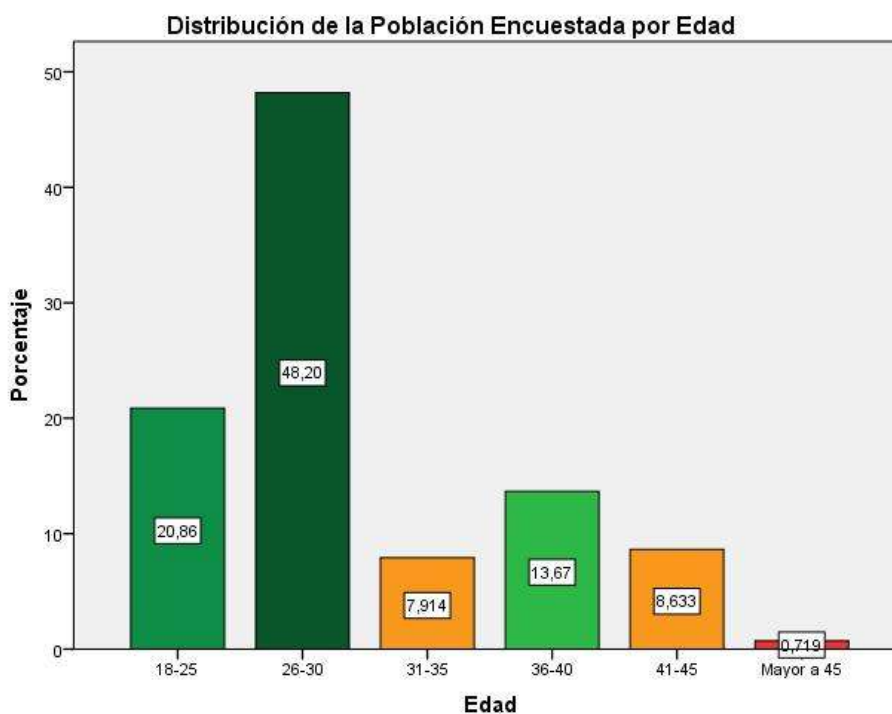


Figura 25. Distribución de la Población Encuestada por Edad Quito.

FUENTE: Encuesta directa 2012

AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

En promedio, los padres de familia de Quito tienen a cargo a 1,84 (Aproximadamente 2) niños a cargo, la mayoría de los hijos menores se encuentran en edades entre 1 a 3 años y los hijos mayores se concentran en mayor porcentaje en el rango de 4 a 6 años.

El 12,86% de los padres de familia encuestados en Quito tratan a sus niños con odontopediatras y un 43,56% adicional trata a sus niños en Centros Odontológicos que normalmente cuentan con odontopediatras, esto evidencia que más de la mitad de la población trata a sus niños con profesionales no especializados en niños (Revisar Figura 22). En comparación con Cumbayá, en

Quito existe una mayor penetración de los Centros Odontológicos y de los odontólogos generales, el segmento de la población que trata a sus niños directamente con un odontopediatra es una minoría.

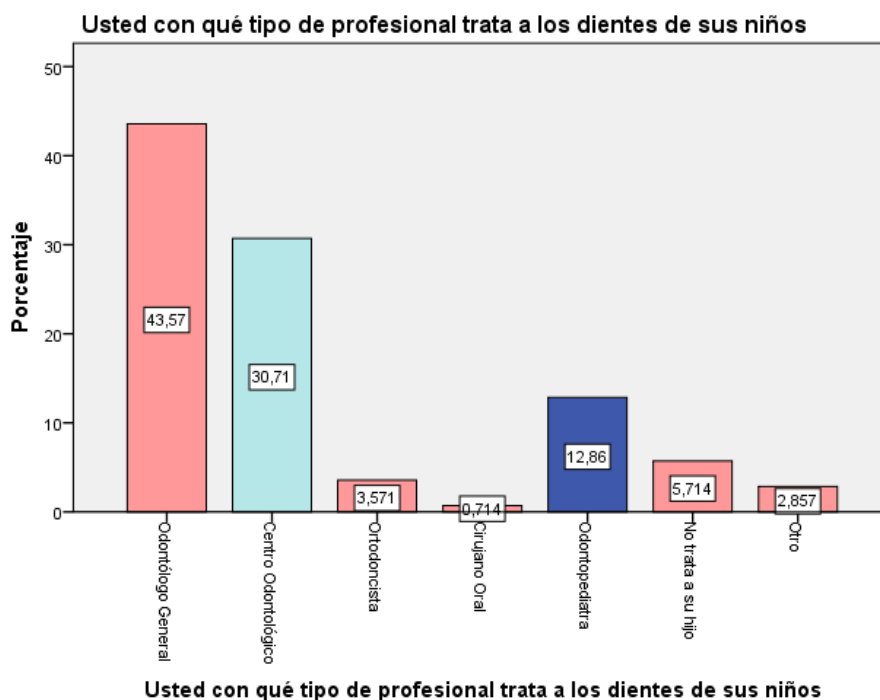


Figura 26. Distribución del profesional que atiende la salud dental de los niños en Quito.

FUENTE: Encuesta directa 2012
AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

En Quito, a diferencia de Cumbayá, no existe una relación clara entre la edad de los niños y el profesional dental que los trata. Es importante mencionar que debido al desconocimiento de la población la mayoría de las personas con niños menores a 1 año y mayores a 10 años no tratan a sus niños con el odontopediatras:

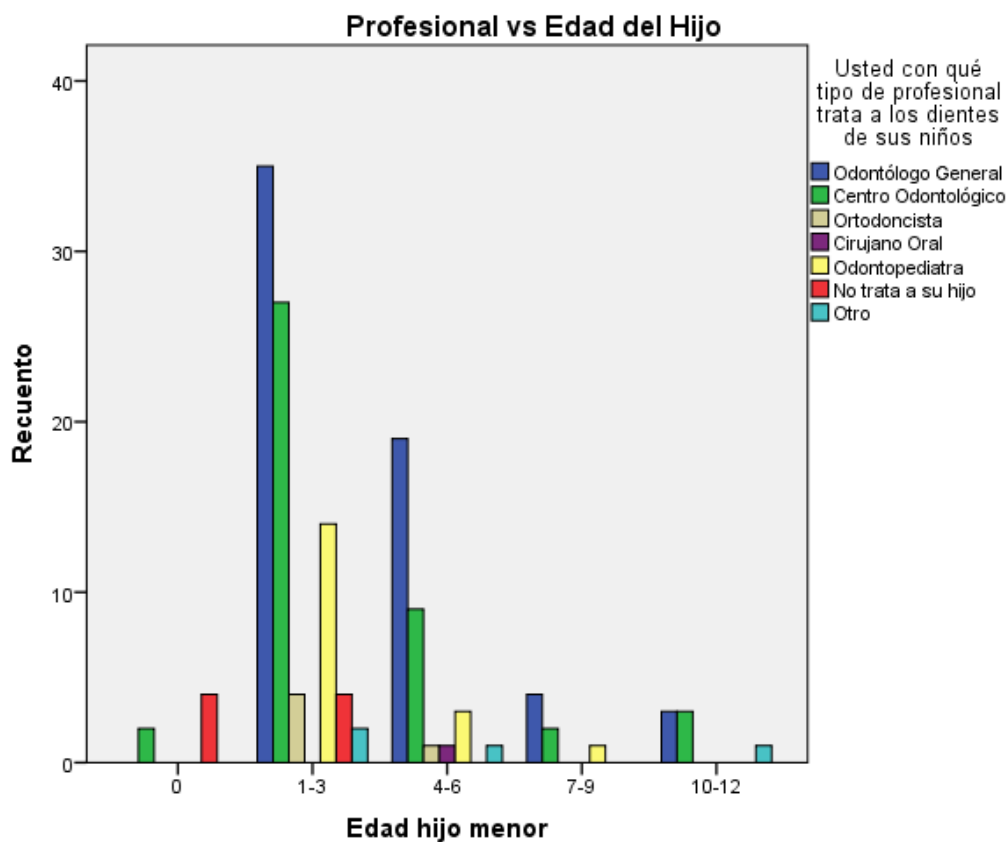


Figura 27. Distribución del profesional que atiende la salud dental de los niños en Quito por edad

FUENTE: Encuesta directa 2012

AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

Prácticamente, 3 de cada 4 padres en Quito llevan a sus hijos al odontólogo a su niño entre 1 a 2 veces al año.

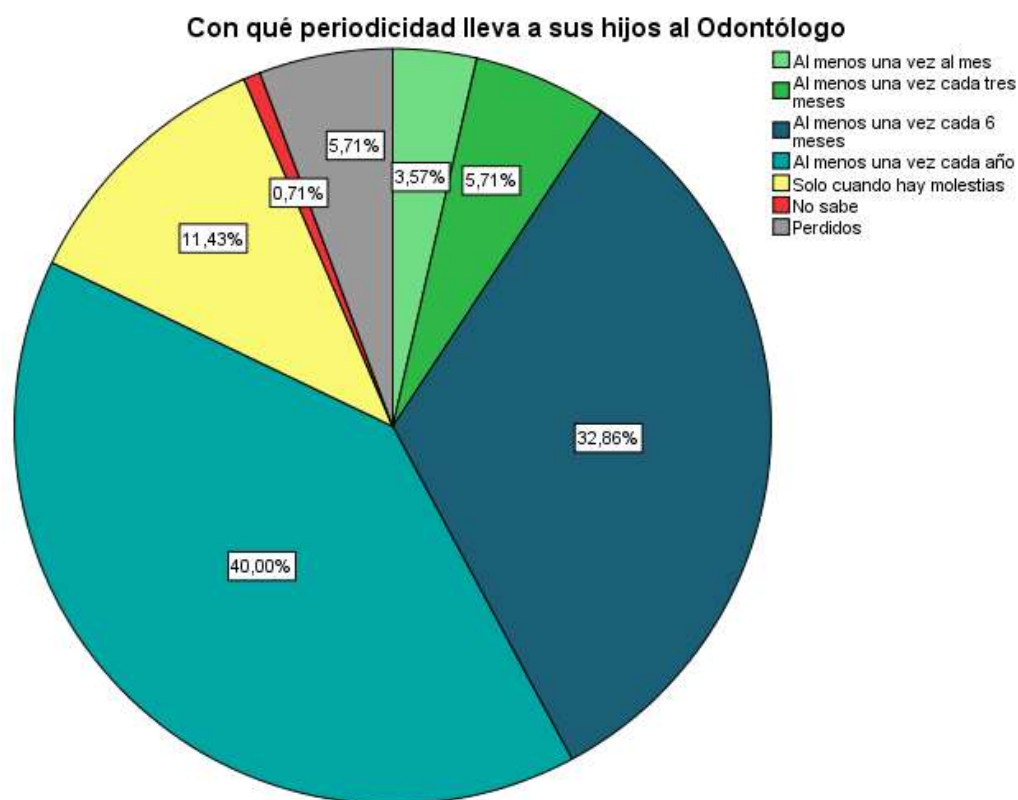


Figura 28. Periodicidad con el que los padres de familia de Quito llevan a sus niños al profesional dental

FUENTE: Encuesta directa 2012

AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

El 58% de la población en Quito conoce al Odontólogo de sus niños por recomendación personal, en comparación con Cumbayá, la publicidad y medios tradicionales de comunicación tienen una mayor influencia en la toma de decisión del odontólogo de los niños, adicionalmente los medios de comunicación no tradicionales como el internet y el seguro privado (Otros) comienzan a tomar relevancia.

Cuadro 14. Influencia por el que el padre de familia escogió el servicio en Quito.

Que influyó para escoger el servicio de odontología para su hijo					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Por Recomendación personal	77	55,0	58,3	58,3
	Por publicidad / Vallas	8	5,7	6,1	64,4
	Por recomendación de medios tradicionales	26	18,6	19,7	84,1
	Por Páginas amarillas	1	,7	,8	84,8
	Por Internet	7	5,0	5,3	90,2
	Otro	13	9,3	9,8	100,0
	Total	132	94,3	100,0	
Perdidos	Sistema	8	5,7		
Total		140	100,0		

FUENTE: Encuesta directa 2012

AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

Al revisar la influencia contra el profesional que trata a la población infantil, se puede evidenciar que hay una relación fuerte entre la publicidad o recomendación de los medios tradicionales y los Centros Odontológicos.

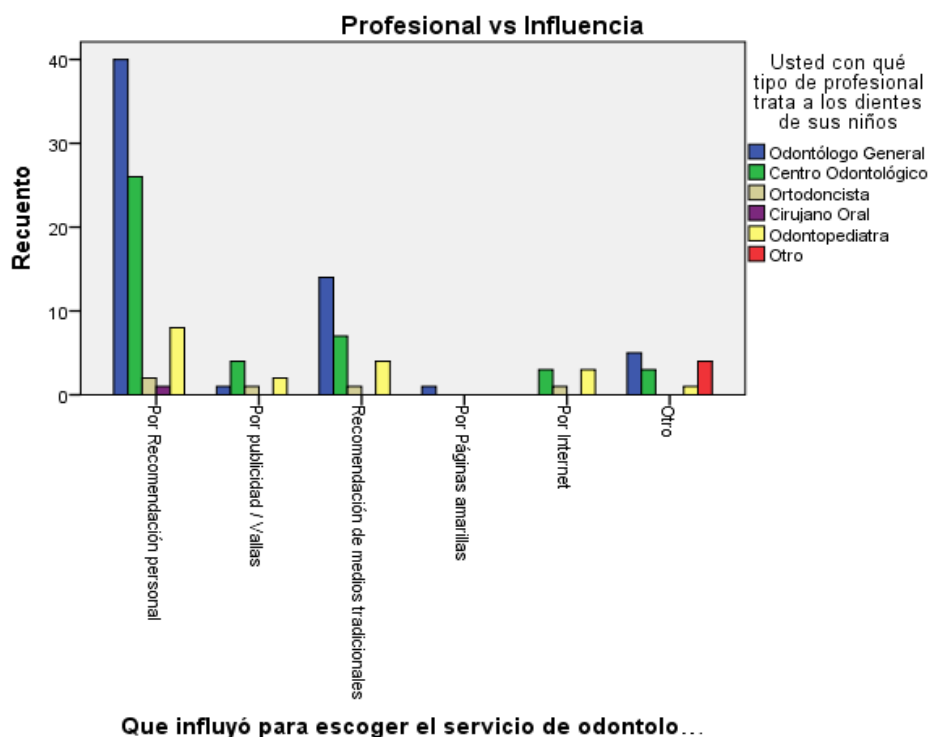


Figura 29. Influencia por profesional dental en Quito

FUENTE: Encuesta directa 2012

AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

La influencia del Internet en las parroquias analizadas de Quito es mayor que en Cumbayá llegando al 5% de la población a pesar de que el 70% de esta población tiene acceso al Internet, sin embargo sólo el 2,3% de la población ha llegado a un odontopediatra influenciado por este medio. Esto puede deberse a la poca información que existe acerca de los profesionales de la odontología en el Internet.

2.8.1 Pregunta principal de investigación - Quito

Hipótesis Nula (Ho): La mayoría de padres de familia o responsables de los niños del norte de Quito no preferirán tratar a sus niños en un centro dental especializado en la atención odontológica infantil.

Hipótesis Alternativa (Ha): La mayoría de padres de familia o responsables de los niños del norte de Quito preferirán tratar a sus niños en un centro dental especializado en la atención odontológica infantil.

En el norte Quito, la mayoría de la población también estaría dispuesta a tratar a sus hijos en un centro odontológico infantil pero en menor proporción que la población de Cumbayá. Al igual que en Cumbayá, la mayoría de los sujetos encuestados son de género femenino, y este grupo tiene una leve diferencia en la aceptación del tratamiento especializado.

Cuadro 15. Tabla de contingencia si trataría a sus niños en un centro odontológico de niños por género en Quito.

Tabla de contingencia Genero * Trataría a sus niños en un centro dental especializado en la atención odontológica infantil					
			Trataría a sus niños en un centro dental especializado en la atención odontológica infantil		Total
			Si	No	
Genero	Masculino	Recuento	37	5	42
		% dentro de Genero	88,1%	11,9%	100,0%
		% dentro de Trataría a sus niños en un centro dental especializado en la atención odontológica infantil	31,4%	35,7%	31,8%
		% del total	28,0%	3,8%	31,8%
	Femenino	Recuento	81	9	90
		% dentro de Genero	90,0%	10,0%	100,0%
		% dentro de Trataría a sus niños en un centro dental especializado en la atención odontológica infantil	68,6%	64,3%	68,2%
		% del total	61,4%	6,8%	68,2%
Total	Recuento	118	14	132	
	% dentro de Genero	89,4%	10,6%	100,0%	
	% dentro de Trataría a sus niños en un centro dental especializado en la atención odontológica infantil	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	89,4%	10,6%	100,0%	

FUENTE: Encuesta directa 2012

AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

En el norte de Quito, la relación entre edad y aceptación no es clara. Por lo que la variable edad no interviene en el perfil de la población objetivo. Esto podría deberse al mayor desconocimiento de la población en referencia a los temas odontopediátricos.

Cuadro 16. Tabla de contingencia si trataría a sus niños en un centro odontológico de niños por edad en Quito.

Tabla de contingencia Edad * Trataría a sus niños en un centro dental especializado en la atención odontológica infantil					
			Trataría a sus niños en un centro dental especializado en la atención odontológica infantil		Total
			Si	No	
Edad	18-25	Recuento	25	1	26
		% dentro de Edad	96,2%	3,8%	100,0%
		% dentro de Trataría a sus niños en un centro dental especializado en la atención odontológica infantil	21,4%	7,1%	19,8%
		% del total	19,1%	,8%	19,8%
	26-30	Recuento	56	8	64
		% dentro de Edad	87,5%	12,5%	100,0%
		% dentro de Trataría a sus niños en un centro dental especializado en la atención odontológica infantil	47,9%	57,1%	48,9%
		% del total	42,7%	6,1%	48,9%
	31-35	Recuento	7	3	10
		% dentro de Edad	70,0%	30,0%	100,0%
		% dentro de Trataría a sus niños en un centro dental especializado en la atención odontológica infantil	6,0%	21,4%	7,6%
		% del total	5,3%	2,3%	7,6%
	36-40	Recuento	17	1	18
		% dentro de Edad	94,4%	5,6%	100,0%
		% dentro de Trataría a sus niños en un centro dental especializado en la atención odontológica infantil	14,5%	7,1%	13,7%
		% del total	13,0%	,8%	13,7%
	41-45	Recuento	11	1	12
		% dentro de Edad	91,7%	8,3%	100,0%
		% dentro de Trataría a sus niños en un centro dental especializado en la atención odontológica infantil	9,4%	7,1%	9,2%
		% del total	8,4%	,8%	9,2%
Mayor a 45	Recuento	1	0	1	
	% dentro de Edad	100,0%	0,0%	100,0%	
	% dentro de Trataría a sus niños en un centro dental especializado en la atención odontológica infantil	0,9%	0,0%	0,8%	
	% del total	0,8%	0,0%	0,8%	
Total	Recuento	117	14	131	
	% dentro de Edad	89,3%	10,7%	100,0%	
	% dentro de Trataría a sus niños en un centro dental especializado en la atención odontológica infantil	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	89,3%	10,7%	100,0%	

FUENTE: Encuesta directa 2012

AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

Es importante mencionar que las personas que están dispuestas a tratarlas en un centro odontológico especializado en niños, lo harían principalmente por tratarlos con profesionales especialistas.

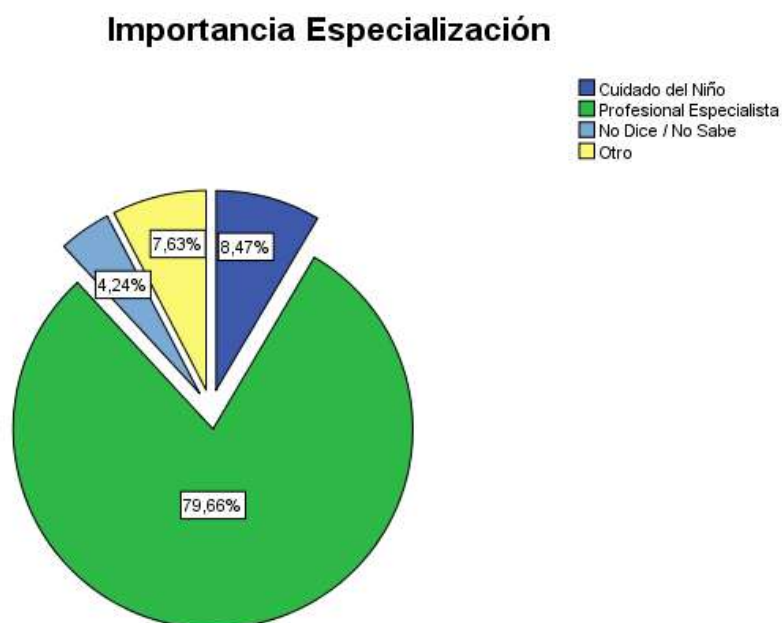


Figura 30. Importancia de Especialidad en Quito.

FUENTE: Encuesta directa 2012

AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

Sin embargo, para aprobar o rechazar la hipótesis nula se procede a realizar la prueba binomial.

Cuadro 17. Resultados de prueba binomial encuesta en Quito bondad de ajuste 0,5.

Prueba binomial						
		Categoría	N	Proporción observada	Prop. de prueba	Sig. exacta (bilateral)
Para usted es importante tratar a sus niños con un odontólogo especializada en el tratamiento dental infantil	Grupo 1	Si	117	,89	,50	,000
	Grupo 2	No	15	,11		
	Total		132	1,00		

FUENTE: Encuesta directa 2012

AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

El nivel crítico es igual a 0,000 (Significancia Exacta) por lo que se rechaza la hipótesis nula de bondad de ajuste ($\pi \leq 0,5$) en favor de la alternativa ($\pi > 0,5$) y se concluye que la verdadera proporción poblacional del norte de Quito que si trataría a sus niños en un centro odontológico especializado en el tratamiento dental infantil es mayor que 50%.

Cuadro 18. Resultados de prueba binomial encuesta en Quito bondad de ajuste 0,7.

Prueba binomial						
		Categoría	N	Proporción observada	Prop. de prueba	Sig. exacta (unilateral)
Para usted es importante tratar a sus niños con un odontólogo especializada en el tratamiento dental infantil	Grupo 1	Si	117	,89	,70	,000
	Grupo 2	No	15	,11		
	Total		132	1,00		

FUENTE: Encuesta directa 2012

AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

Si la prueba binomial se realiza a una bondad de ajuste superior $\pi \leq 0,7$, el nivel crítico continúa siendo 0,000. Esto se atribuye a que la proporción poblacional del norte de Quito que trataría sus niños en un centro odontológico infantil sería mayor al 70%.

Se concluye que más allá de toda duda razonable, existe evidencia estadística que indica que la mayoría de la población del norte de Quito estaría dispuesta a llevar a sus niños a un centro odontológico especializado en el tratamiento dental infantil.

2.9 ANÁLISIS DE LA OFERTA Y DE LA DEMANDA

2.9.1 Cálculo de la Oferta

El cálculo de la oferta permite dimensionar el número de bienes o servicios que los proveedores entregan o estas dispuestos a entregar al mercado en distintos precios y características, en el caso de este estudio se dimensionará el número de atenciones odontopediátricas al año que los centros odontológicos y consultorios entregan a los niños en Quito (Parroquias Rumipamba, Iñaquito y Kennedy) y Cumbayá.

Quito

Iñaquito

- **Población Total:** 44.149 ciudadanos
- **Población Infantil:** 5.871 niños que registran entre 0 a 12 años de edad.
- **Número de Odontólogos aproximado en la parroquia:** 13 odontólogos
- **Número de odontopediatras estimado en la parroquia:** 1,3 odontopediatras (El cálculo del número de odontólogos por parroquia se lo estimó en función de los indicadores presentados en la introducción de este proyecto: 2,8 odontólogos por cada 10.000 habitantes en Pichincha y de ellos el 10% son Odontopediatras)
- **Número de atenciones al año:** Si un odontopediatra trabaja 6 horas al día, y trabaja 6 días a la semana (Incluye sábado) en total en la semana

trabaja 36 horas. Por hora el odontopediatra puede realizar en promedio al menos 1,5 atenciones por hora (Dependiendo del tratamiento dental, en promedio el Odontopediatra se demora entre 30 a 40 minutos en la atención odontológica del niño. En este tiempo el Odontopediatra realiza el acondicionamiento del niño, ejecuta el tratamiento y explica al padre de familia los próximos pasos a seguir para el cuidado dental del niño. El tiempo se estimó de acuerdo a lo indicado por los Centro Odontológicos Dental Laser, Odontos, Global Dental y Hospital Vosandes), en total por semana realiza hasta 54 atenciones, al mes puede realizar hasta 216 atenciones. En total de atenciones al año en Iñaquito sería igual a:

Atenciones al Año = atenciones_mes * 12 * No_Odontopediatras

Atenciones al Año = 3.370

OFERTA IÑAQUITO: 3.370 atenciones al año.

Kennedy

- **Población Total:** 70.041 ciudadanos
- **Población Infantil:** 12.838 niños que registran entre 0 a 12 años de edad.
- **Número de odontólogos aproximado en la parroquia:** 20 odontólogos
- **Número de odontopediatras estimado en la parroquia:** 2 odontopediatras
- **Número de atenciones al año:** Si un odontopediatra trabaja 6 horas al día, y trabaja 6 días a la semana (Incluye sábado) en total en la semana trabaja 36 horas. Por hora el Odontopediatra puede realizar en promedio 1,5 atenciones por hora, en total por semana realiza 54 atenciones, al

mes puede realizar hasta 216 atenciones. En total de atenciones al año en la Kennedy sería igual a:

$$\text{Atenciones al Año} = \text{atenciones_mes} * 12 * \text{No_Odontopediatras}$$

$$\text{Atenciones al Año} = 5.184$$

OFERTA KENNEDY: 5.184 atenciones al año.

Rumipamba

- **Población Total:** 31.300 ciudadanos
- **Población Infantil:** 4.875 niños que registran entre 0 a 12 años de edad.
- **Número de odontólogos aproximado en la parroquia:** 9 odontólogos
- **Número de odontopediatras estimado en la parroquia:** 1
- **Número de atenciones al año:** Si un odontopediatra trabaja 6 horas al día, y trabaja 6 días a la semana (Incluye sábado) en total en la semana trabaja 36 horas. Por hora el odontopediatra puede realizar hasta un máximo 1,5 atenciones por hora, en total por semana realiza 54 atenciones, al mes puede realizar hasta 216 atenciones. En total de atenciones al año en RUMIPAMBA sería igual a:

$$\text{Atenciones al Año} = \text{atenciones_mes} * 12 * \text{No_Odontopediatras}$$

$$\text{Atenciones al Año} = 2.592$$

OFERTA RUMIPAMBA: 2.592 atenciones al año.

OFERTA QUITO parroquias de interés: 11.149 atenciones al año.

Cumbayá

- **Población Total:** 36.070 ciudadanos
- **Población Infantil:** 7.916 niños que registran entre 0 a 12 años de edad.
- **Número de odontólogos aproximado en Cumbayá:** 10 odontólogos
- **Número de odontopediatras estimado en Cumbayá:** 2 odontopediatras (Cálculo en función del conocimiento del mercado de centros odontológicos de Cumbayá)
- **Número de atenciones al año:** Si un Odontopediatra trabaja 6 horas al día, y trabaja 6 días a la semana (Incluye sábado) en total en la semana trabaja 36 horas. Por hora el Odontopediatra puede realizar hasta un máximo 1,5 atenciones por hora, en total por semana realiza 54 atenciones, al mes puede realizar hasta 216 atenciones. El total de atenciones al año en Cumbayá es igual a:

Atenciones al Año = atenciones_mes * 12 * No_Odontopediatras

Atenciones al Año = 5.184

OFERTA CUMBAYÁ: 5.184 atenciones al año.

OFERTA CUMBAYÁ: 5.184 atenciones al año.

2.9.2 Cálculo de la Demanda

El cálculo de la demanda permite dimensionar el número de bienes o servicios que requiere el mercado para satisfacer sus necesidades, en el caso del Centro Odontológico “Parque Dental” la demanda se puede dimensionar como el número de atenciones dentales al año que se deben realizar a los niños de entre 0 a 12 años de Quito (Parroquias Rumipamba, Iñaquito y Kennedy) y de Cumbayá. Se realizará el dimensionamiento de la demanda para cada localidad de Quito y para Cumbayá.

Quito

Iñaquito

- **Población Total:** 44.149 ciudadanos
- **Población Infantil:** 5.871 niños que registran entre 0 a 12 años de edad.
- **Población Infantil Objetivo Iñaquito:** El 45,1% de los niños registran seguro infantil privado y van a centros de cuidado infantil o de educación privados, este es el perfil de niño que sería atendido por el Centro Odontológico Infantil “Parque Dental”.
 - Total Niños Población Objetivo: 2.647 niños
- **Demanda de Atenciones Anuales:** En promedio los niños deben ser atendidos 2 veces por año con el Odontopediatra, por lo tanto deberían existir 5.294 atenciones.

DEMANDA IÑAQUITO: 5.294 atenciones al año.

DEMANDA INSATISFECHA IÑAQUITO: 1.924 atenciones al año*

* **Nota:** La demanda insatisfecha se calcula restando la demanda menos la oferta

Kennedy

- **Población Total:** 70.041 ciudadanos
- **Población Infantil:** 12.838 niños que registran entre 0 a 12 años de edad.
- **Población Infantil Objetivo Kennedy:** El 37,5% de los niños registran seguro infantil privado y van a centros de cuidado infantil o de educación privados, este es el perfil de niño que sería atendido por el Centro Odontológico Infantil “Parque Dental”.
 - Total Niños Población Objetivo: 4.814 niños
- **Demanda de Atenciones Anuales:** En promedio los niños deben ser atendidos 2 veces por año con el Odontopediatra, por lo tanto deberían existir 9.628 atenciones.

DEMANDA KENNEDY: 9.628 atenciones al año.

DEMANDA INSATISFECHA KENNEDY: 4.444 atenciones al año

Rumipamba

- **Población Total:** 31.300 ciudadanos
- **Población Infantil:** 4.875 niños que registran entre 0 a 12 años de edad.
- **Población Infantil Objetivo Rumipamba:** El 55,3% de los niños registran seguro infantil privado y van a centros de cuidado infantil o de educación privados, este es el perfil de niño que sería atendido por el Centro Odontológico Infantil “Parque Dental”.
 - Total Niños Población Objetivo: 2.696 niños

- **Demanda de Atenciones Anuales:** En promedio los niños deben ser atendidos 2 veces por año con el odontopediatra, por lo tanto deberían existir 5.392 atenciones.

DEMANDA RUMIPAMBA: 5.392 atenciones al año.

DEMANDA INSATISFECHA RUMIPAMBA: 2.800 atenciones al año

DEMANDA QUITO parroquias de interés: 20.314 atenciones al año.

DEMANDA INSATISFECHA QUITO parroquias de interés: 9.168 atenciones al año.

Cumbayá

- **Población Total:** 36.070 ciudadanos
- **Población Infantil:** 7.916 niños que registran entre 0 a 12 años de edad.
- **Población Infantil Objetivo Cumbayá:** El 42,4% de los niños registran seguro infantil privado y van a centros de cuidado infantil o de educación privados, este es el perfil de niño que sería atendido por el Centro Odontológico Infantil “Parque Dental”. Total Niños Población Objetivo: 3.357 niños
- **Demanda de Atenciones Anuales:** En promedio los niños deben ser atendidos 2 veces por año con el Odontopediatra, por lo tanto deberían existir 6.714 atenciones.

DEMANDA CUMBAYÁ: 6.714 atenciones al año.

DEMANDA INSATISFECHA CUMBAYÁ: 1.530 atenciones al año.

La demanda insatisfecha estimada permite dimensionar el establecimiento de un Centro Odontológico Infantil en Quito con al menos dos puestos simultáneos de atención, o dos profesionales odontopediatras, y un puesto de atención en Cumbayá. Esto será validado financieramente en el capítulo IV.

DEMANDA INSATISFECHA IÑAQUITO: 1.928 atenciones al año.

DEMANDA INSATISFECHA QUITO Y CUMBAYA: 10.698 atenciones al año.

Cubrir la demanda insatisfecha de Iñaquito será el objetivo del Centro Odontológico Infantil en su primer año de funcionamiento, y cubrir al menos la mitad de la demanda de las parroquias de interés de Quito y Cumbayá será el objetivo en los primeros 5 años de funcionamiento.

CAPÍTULO II: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL NUEVO CENTRO ODONTOLÓGICO PARA NIÑOS “PARQUE DENTAL”

3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL NUEVO CENTRO ODONTOLOGICO PARA NIÑOS “PARQUE DENTAL”

En esta sección se establecerá la línea base del nuevo Centro Odontológico “Parque Dental”, definiendo los objetivos de la nueva empresa con respecto a las oportunidades del mercado, es decir que se precisa la visión estratégica sobre la que se implementará el nuevo Centro Odontológico de niños “Parque Dental”.

Siendo casi imposible o demasiado costoso satisfacer las necesidades dentales de todos los participantes del mercado de Quito y Cumbayá, es muy importante definir el segmento del mercado en el que se va a trabajar y el direccionamiento del centro odontológico. El direccionamiento estará basado en la información recabada en la investigación de mercado, esta información será explotada haciendo uso de herramientas de planeación estratégica para tomar las definiciones del Centro Odontológico, el propósito es generar una visión de empresa a largo plazo, centrándose en definiciones amplias que aseguren la permanencia de la empresa durante sus primeros años de vida.

En este capítulo se detallarán las características del mercado objetivo, y las estrategias empresariales que se aplicarán para satisfacer las necesidades dentales de la población infantil, permitiendo al nuevo centro Odontológico de niños “Parque Dental” lograr objetivos de crecimiento y rentabilidad. A continuación los puntos que se cubrirán en esta etapa:

- Caracterización del Mercado Objetivo: Características de la población del mercado objetivo del nuevo centro odontológico “Parque Dental”. Precisión de los aspectos más relevantes de los potenciales clientes y consumidores de la nueva empresa.
- Direccionamiento Estratégico de la Nueva Empresa: definición de Misión, Visión y objetivos de la nueva empresa.
- Factores Críticos de Éxito: Identificación de las variables que influyen en la consecución de los objetivos de la empresa.
- Elaboración del plan estratégico del centro odontológico infantil “Parque Dental”: Definición de las estrategias que utilizará el centro odontológico de niños “Parque Dental” para lograr los objetivos de la nueva empresa.

3.1 CARACTERIZACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO

En este segmento se describirán las características del destinatario ideal de la oferta de servicios del Centro Odontológico infantil “Parque Dental” y de su plan de comunicación. De manera general, la descripción del mercado objetivo del presente proyecto se lista a continuación en el cuadro de matriz de identificación de roles:

Tabla 7. Matriz de identificación de roles del mercado objetivo de Quito y Cumbayá.

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE ROLES	
Persona que realiza la compra	Padres, madres o responsables de niños o niñas en edades entre 0 a 12 años de Quito y Cumbayá, de estrato económico medio o medio alto.
Persona que influye en la compra	Padres, madres o responsables de niños o niñas en edades entre 0 a 12 años de Quito y Cumbayá, de estrato económico medio o medio alto. Niños o niñas entre 4 a 12 años de Quito y Cumbayá.
Persona que decide la compra	Padres, madres o responsables de niños o niñas en edades entre 0 a 12 años de Quito y Cumbayá, de estrato económico medio o medio alto.
Persona que utiliza el servicio	Niños o niñas de Quito y Cumbayá en edades entre 0 a 12 años.

Sin embargo, después de haber realizado la investigación de mercado se define a continuación una descripción más detallada del grupo identificado como Mercado Objetivo.

3.1.1 Mercado Objetivo Cumbayá

A continuación la descripción del perfil del segmento de la población que interesa al Centro Odontológico “Parque Dental” para ofertar sus servicios y que refieren un mayor potencial de respuesta ante los estímulos que se aplicarán a través del plan de comunicación del Centro Odontológico:

- Principal Característica: Madres de familia o Responsables de niños o niñas en edades entre 0 a 12 años de Cumbayá.

- Ubicación Geográfica: Sujetos localizados en Cumbayá.
- Nivel Socioeconómico: Sujetos clasificados en un estrato socioeconómico Medio y Medio Alto. De acuerdo al estudio NSE del INEC categorizados como B. (revisar Anexo 2.8)
- Edad: Entre 25 y 40 años.
- Género: Femenino.
- Comunicación: Con acceso a medios de comunicación tradicionales y al Internet.
- Hábitos de Tratamiento Dental: Población con conocimiento de la importancia del tratamiento dental infantil con especialistas.
- Hábitos de Consumo: Que envíen a sus hijos a centros de cuidado infantil o unidades educativas privadas.
- Nivel de Educación: Mínimo Bachiller. Preferencia con título profesional.

3.1.2 **Mercado Objetivo Quito**

A continuación la descripción del perfil del segmento de la población que interesa al Centro Odontológico “Parque Dental” para ofertar sus servicios y que refieren un mayor potencial de respuesta ante los estímulos que se aplicarán a través del plan de comunicación del Centro Odontológico:

- Principal Característica: Madres de familia o Responsables de niños o niñas en edades entre 0 a 12 años de Quito.
- Ubicación Geográfica: Sujetos localizados en Quito en cualquiera de las siguientes parroquias: Iñaquito, Rumipamba y Kennedy
- Nivel Socioeconómico: Sujetos catalogamos en un estrato socioeconómico Medio y Medio Alto. De acuerdo al estudio NSE del INEC categorizados como B. (revisar Anexo 2.8)

- Edad: Entre 18 y 40 años.
- Género: Femenino.
- Comunicación: Con acceso a medios de comunicación tradicionales y al Internet.
- Hábitos de Tratamiento Dental: Población sin conocimiento de la importancia del tratamiento dental infantil con especialistas.
- Nivel de Educación: Mínimo Bachiller. Preferencia con título profesional.
- Hábitos de Consumo: Que envíen a sus hijos a centros de cuidado infantil o unidades educativas privadas.

3.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL NUEVO CENTRO ODONTOLÓGICO DE NIÑOS “PARQUE DENTAL”

3.2.1 Misión

Preservar y rehabilitar la salud dental de nuestros pacientes, los niños, en un ambiente en el que se sientan cómodos y seguros.

3.2.2 Visión

Ser el principal centro odontológico infantil privado del norte de Quito y Cumbayá, brindando un servicio dental personalizado y de alta calidad para pacientes pediátricos.

3.2.3 Valores

- Compromiso con los niños.
- Guía para los padres.
- Puntualidad.
- Paciencia.
- Honestidad con el cliente.
- Trabajo en equipo.

3.2.4 Objetivos Estratégicos

1. Introducir en el mercado el nuevo Centro Odontológico “Parque Dental”.
2. Brindar un tratamiento Odontopediátrico que le permita al paciente infantil preservar una buena salud oral y mantener hábitos de cuidado bucal adecuados durante toda su niñez.
3. Transmitir confianza y seguridad en nuestros pacientes infantiles y en sus padres.
4. Incentivar al talento humano de Parque Dental para desarrollar sus habilidades profesionales y personales.
5. Establecer un ritmo de crecimiento sostenido que permita a la empresa generar una rentabilidad en sus primeros 5 años de funcionamiento superior al 22%.

3.3 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Los factores críticos de éxito son variables sobre las que la dirección puede influir y que determinan la posición competitiva de la empresa.

3.3.1 Identificación de las Influencias Dominantes

A continuación se describen las variables que pueden influir positiva o negativamente en la consecución de los objetivos del Centro Odontológico “Parque Dental”, se clasifican en influencias externas positivas (E+), influencias externas negativas (E-), influencias internas positivas (I+) e influencias internas negativas (I-):

Tabla 8. Matriz de identificación de influencias dominantes en Quito y Cumbayá.

INFLUENCIAS DOMINANTES	
INFLUENCIA	Categoría
Bajo número de odontólogos profesionales especialistas en la atención en niños.	E+
No existen centros odontológicos operando específicamente para la población infantil.	E+
Gran cantidad de población infantil en los sectores de interés	E+
Gente se concientiza en la importancia de la atención odontológica especializada para niños a través de la odontopediatría.	E+
La prevención odontológica en niños ha sido poco difundida y trabajada.	E+
Poco uso del Marketing y de la planeación estratégica en los centros o consultorios de odontología.	E+
Oportunidad para generar nuevos servicios en el segmento de atención odontológica para niños.	E+
Posibilidad de nuevas regulaciones para que los niños sólo sean atendidos por especialistas en la atención dental infantil.	E+
Regulaciones a la educación superior para limitar el número de estudiantes en odontología.	E+
Resistencia de los Niños al tratamiento dental creadas por tratamientos inadecuados de profesionales no especializados en niños.	E-



Continúa

Poca funcionalidad de la asociación que congrega a odontopediatras. Desunión de los miembros de la odontología para la toma de decisiones y para negociación con proveedores.	E-
Poca información acerca del Mercado de la Odontología.	E-
Grandes clínicas o centros odontológicos desplazan a consultorios pequeños o medianos.	E-
Proyecto de ley para regulación de precios y tarifas en el mercado de la Odontología en el Ecuador.	E-
Cada vez es más común juicios a profesionales de la salud por negligencia o tratamientos equivocados.	E-
La gran cantidad de odontólogos generales hace que entren a competir en todas las especialidades a precios más bajos.	E-
Difícil poder de negociación para convenios con seguros médicos u odontológicos.	E-
Conocimiento del uso de herramientas de tecnología de la comunicación.	I+
Conocimiento de planificación estratégica	I+
Cuenta con Investigación de Mercado y herramientas de planificación	I+
Cuenta con profesionales especialistas en el tratamiento dental infantil (Odontopediatra) como parte del equipo de trabajo	I+
No posee infraestructura	I-
No cuenta con talento humano	I-
La población objetivo no conoce el nuevo Centro Odontológico "Parque Dental"	I-

Al realizar un análisis de una empresa nueva, es habitual que la mayoría de influencias identificadas se traten de influencias externas.

3.3.2 Evaluación de Factores Externos y Evaluación de Factores Internos

Una vez identificadas las influencias externas e internas del nuevo Centro Odontológico “Parque Dental”, es importante poder dimensionar su impacto y ordenarlas en función de su relevancia con respecto al negocio. Inicialmente se analizará el impacto de los factores externos haciendo uso de la matriz de evaluación de factores externos (EFE):

Tabla 9. Matriz de factores determinante de éxito.

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	Peso	Calif.	Peso Ponderado
OPORTUNIDADES			
Bajo número de odontólogos profesionales especialistas en la atención en niños.	0,10	3	0,30
No existen centros odontológicos operando específicamente para la población infantil.	0,11	4	0,44
Gran cantidad de población infantil en los sectores de interés	0,05	2	0,10
Gente se concientiza en la importancia de la atención odontológica especializada para niños a través de la odontopediatría.	0,07	2	0,14
La prevención odontológica en niños ha sido poco difundida y trabajada.	0,05	2	0,10
Poco uso del Marketing y de la planeación estratégica en los centros o consultorios de odontología.	0,06	4	0,24
Oportunidad para generar nuevos servicios en el segmento de atención odontológica para niños.	0,04	3	0,12
Posibilidad de nuevas regulaciones para que los niños sólo sean atendidos por especialistas en la atención dental infantil.	0,02	1	0,02
Regulaciones a la educación superior para limitar el número de estudiantes en odontología.	0,03	1	0,03
AMENAZAS			
Poca funcionalidad de la asociación que congrega a odontopediatras. Desunión de los miembros de la odontología para la toma de decisiones y para negociación con proveedores.	0,03	1	0,03
Poca información acerca del Mercado de la Odontología.	0,05	3	0,15
Grandes clínicas o centros odontológicos desplazan a consultorios pequeños o medianos.	0,09	2	0,18
Proyecto de ley para regulación de precios y tarifas en el mercado de la Odontología en el Ecuador.	0,02	1	0,02
Cada vez es más común juicios a profesionales de la salud por negligencia o tratamientos equivocados.	0,03	2	0,06
La gran cantidad de odontólogos generales hace que entren a competir en todas las especialidades a precios más bajos.	0,10	2	0,20
Difícil poder de negociación para convenios con seguros médicos u odontológicos.	0,08	1	0,08
Resistencia de los Niños al tratamiento dental creadas por tratamientos inadecuados de profesionales no especializados en niños.	0,07	3	0,21
TOTAL	1,00		2,42

La sumatoria del peso ponderado de las oportunidades (1,49) es mayor al peso ponderado de las amenazas (0,93) por lo que se establece que el ambiente es favorable para la implementación de la nueva empresa.

A continuación se realiza el análisis de los factores internos haciendo uso de la matriz de evaluación de factores internos EFI:

Tabla 10. Matriz de factores determinante de éxito externo.

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	Peso	Calif.	Peso Ponderado
FORTALEZAS			
Conocimiento del uso de herramientas de tecnología de la comunicación.	0,10	3	0,30
Conocimiento de planificación estratégica y marketing	0,18	3	0,54
Cuenta con Investigación de Mercado y herramientas de planificación	0,04	4	0,16
Cuenta con profesionales especialistas en el tratamiento dental infantil como parte del equipo de trabajo	0,11	4	0,44
Enfocada sólo al tratamiento odontológico dental de los niños	0,12	3	0,36
DEBILIDADES			
No posee infraestructura	0,10	1	0,10
No cuenta con talento humano	0,10	1	0,10
La población objetivo no conoce el nuevo Centro Odontológico "Parque Dental"	0,15	1	0,15
Empresa nueva en el mercado	0,10	1	0,10
TOTAL	1,00		2,25

La sumatoria del peso ponderado de las fortalezas (1,80) es mayor al peso ponderado de las debilidades (0,45) esto permite evidenciar que las fuerzas internas son favorables para la implementación del nuevo centro odontológico.

Los factores determinantes de éxito internos y externos con mayor importancia o peso ponderado servirán de guía para la generación de estrategias del negocio, mientras que los factores con menor peso serán descartados de los siguientes análisis. Adicionalmente, el total del peso

ponderado de las matrices EFE y EFI permiten identificar el tipo de estrategias que “Parque Dental” debe asumir para la consecución de sus objetivos con la ayuda de la matriz Interna – Externa (IE), esta herramienta es diseñada para la toma de decisiones estratégicas:

Tabla 11. Matriz estratégica interno y externo.

MATRIZ IE		TOTAL DE LA MATRIZ EFI		
		Sólido 2.00 a 2.99	Promedio 2.00 a 2.99	Débil 1.00 a 1.99
TOTAL DE LA MATRIZ EFE	Alto 3.00 a 4.00	I	II	III
	Medio 2.00 a 2.99	IV	V	VI
	Bajo 1.00 a 1.99	VII	VIII	IX

↓

PARQUE DENTAL

El Centro Odontológico “Parque Dental” está situado en la diagonal central de la matriz, en la celda V, esto significa que las estrategias que se definan deben conservar las características de “Proteger y Mantener” la posición competitiva de la nueva empresa, lo que quiere decir que la introducción en el mercado de la nueva empresa no debe ser agresiva ni débil.

Otra herramienta guía que permite definir el tipo de estrategias que se deben generar para cumplir con los objetivos del Centro Odontológico “Parque Dental” es la matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), esta herramienta indica si las estrategias a adoptar deben ser agresivas, competitivas, conservadoras o defensivas evaluando los factores internos: Fortaleza financiera, ventaja competitiva; y analizando los factores externos: estabilidad del macro ambiente y fortaleza de la industria.

Tabla 12. Factores internos

FUERZA FINANCIERA (FF)	Calificación
Recursos Financieros Limitados	1
Empresa nueva, alta inversión inicial	1
Inversión financiera en base a una planificación estratégica	3
Fácil acceso a financiación	3
Altos costos de instrumenta y material odontológico	1
TOTAL FUERZA FINANCIERA	1,80
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	Calificación
Enfoque del centro sólo en niños, estrategia de nicho.	-1
Conocimiento de herramientas tecnológicas	-2
Uso de herramientas de planeación y marketing	-1
Contar con profesionales especialistas en la atención odontológica infantil	-2
TOTAL VENTAJA COMPETITIVA	(1,50)

Tabla 13. Factores externos

FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)	Calificación
Poca información del sector de la odontología.	1
Poca inversión de la industria en I+D	2
Poco uso de herramientas de planeación y decisión	2
Reducido número de profesionales especialistas en niños.	3
Grandes clínicas o centros odontológicos desplazan a consultorios pequeños.	2
Gente se concientiza en la importancia de la atención odontológica especializada para niños.	6
TOTAL FUERZA DE LA INDUSTRIA	2,67

ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)	Calificación
Gran cantidad de población infantil	-1
Crecimiento de la economía y del sector de la salud en los últimos 5 años.	-1
Población objetivo conoce y usa herramientas tecnológicas de información, impacto del internet en la industria de la medicina.	-2
Regulaciones en la educación superior para controlar la cantidad de profesiones generales.	-1
Posibles cambios en las leyes que regulan al sector de la salud.	-5
TOTAL ESTABILIDAD DEL AMBIENTE	(2,00)

Tabla 14. Referenciación matricial

EJE Y (FF-EA):	(0,20)
EJEX (FI-VC):	1,17

Tabla 15. Matriz PEYEA



De acuerdo a lo recomendado por la matriz PEYEA, el Centro Odontológico “Parque Dental” debe asumir estrategias competitivas pues a pesar de ser una empresa nueva, existen oportunidades interesantes dentro del sector. Es importante permanecer cerca de las capacidades básicas de la empresa sin correr mayores riesgos dentro del proceso de penetración en el mercado del nuevo Centro Odontológico.

3.3.3 Posición Competitiva

El identificar los factores determinantes de éxito permite realizar una comparación de la empresa (Es importante acotar que al tratarse “Parque Dental” de un proyecto nuevo, las comparaciones se realizarán en función del concepto de la nueva empresa.) con respecto a los principales competidores observados anteriormente en el capítulo I de este proyecto. Para realizar este análisis se hace uso de la matriz de posición competitiva (MCP):

Tabla 16. Matriz de posición competitiva

MCP		Parque Dental		Global Dental		Dental Láser		Unident	
Factores Críticos de Éxito	Peso	Calif.	Peso Ponderado	Calif.	Peso Ponderado	Calif.	Peso Ponderado	Calif.	Peso Ponderado
Enfoque al paciente infantil	0,20	4	0,80	2	0,40	3	0,60	2	0,40
Calidad de Servicio	0,12	2	0,24	2	0,24	4	0,48	3	0,36
Talento Humano (Profesionales de la Salud Dental)	0,18	3	0,54	2	0,36	3	0,54	3	0,54
Reconocimiento de Marca	0,13	1	0,13	4	0,52	3	0,39	2	0,26
Competitividad de Tarifas	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14
Posición Financiera	0,12	1	0,12	4	0,48	4	0,48	3	0,36
Uso de Marketing y publicidad	0,12	3	0,36	4	0,48	3	0,36	2	0,24
Uso de herramientas de tecnologías de la Información	0,06	4	0,24	3	0,18	1	0,06	1	0,06
TOTAL	1,00		2,57		2,80		3,05		2,36

La evaluación realizada está siempre basada sobre el tratamiento dental infantil.

Dental Láser es el Centro Odontológico con mejor desempeño con respecto al tratamiento Odontopediátrico, mientras que “Parque Dental” a pesar

de ser una empresa nueva tiene oportunidades importantes en el segmento odontológico infantil con las condicionales de consolidar su posición financiera y llegar con un mensaje claro a su población objetivo para generar un reconocimiento de marca adecuado.

3.4 DEFINICIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DEL CENTRO ODONTOLÓGICO INFANTIL “PARQUE DENTAL”

Para la definición de las estrategias del nuevo Centro Odontológico se tomará en cuenta los resultados obtenidos del análisis realizado a los factores críticos de éxito y a la posición competitiva de la empresa (MCP). Para la definición de las estrategias se hace uso de la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), de acuerdo a muchos autores el análisis FODA puede ser utilizado como “diagnóstico actual de la empresa o del nuevo negocio” (Monares, Monares, & Bustamante, 2001) que utiliza como insumos la información levantada en las matrices EFI y EFE y como guía del tipo de estrategias a definir, se utilizará los resultados obtenidos en las matrices IE y PEYEA. El FODA es una metodología de análisis que estudia la situación interna y externa de la organización para planificar sus estrategias a futuro. El propósito del FODA es definir de qué manera la empresa puede potenciar o aprovechar sus fortalezas y oportunidades, y de qué modo controla o minimiza sus debilidades y amenazas para lograr sus objetivos.

3.4.1 FODA

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
1		Conocimiento del uso de herramientas de tecnología de la comunicación.	No posee infraestructura
2		Conocimiento de planificación estratégica y marketing	No cuenta con talento humano
3		Enfocada sólo al tratamiento odontológico dental de los niños	La población objetivo no conoce el nuevo Centro Odontológico "Parque Dental"
4		Cuenta con profesionales especialistas en el tratamiento dental infantil como parte del equipo de trabajo	Empresa nueva en el mercado
OPORTUNIDADES		FO	DO
1	Bajo número de odontólogos profesionales especialistas en la atención en niños.	3-1. Generar experiencias positivas en el paciente infantil.	
2	No existen centros odontológicos operando específicamente para la población infantil.	1/2-4 Hacer uso de herramientas tecnológicas como parte del plan de comunicación de la empresa	1/2-2 Definir el plan de Implementación del nuevo Centro Odontológico "Parque Dental" y dimensionar su presupuesto financiero
3	Gente se concientiza en la importancia de la atención odontológica especializada para niños a través de la odontopediatría.	4-3. Brindar un tratamiento dental Odontopediátrico a través de profesionales especialistas de alto nivel.	3-3. Generar reconocimiento de marca del Centro Odontológico Parque Dental entre los miembros del mercado objetivo.
4	Poco uso del Marketing y de la planeación estratégica en los centros o consultorios de odontología.	2-4 Hacer uso de la planeación estratégica y Marketing para la toma de decisiones y ejecutar un plan de comunicación de introducción del Centro Odontológico "Parque Dental" en el mercado.	
AMENAZAS		FA	DA
1	Poca información acerca del Mercado de la Odontología.	2-1 Mantener un proceso de obtención, tratamiento y análisis sistémico de la información interna y externa del mercado de odontología. Hacer uso de herramientas analíticas para los procesos de análisis	
2	Grandes clínicas o centros odontológicos desplazan a consultorios pequeños o medianos.	3-2. Generar experiencias positivas en el paciente infantil.	1/2-2 Definir el plan de Implementación del nuevo Centro Odontológico "Parque Dental" y dimensionar su presupuesto financiero
3	La gran cantidad de odontólogos generales hace que entren a competir en todas las especialidades a precios más bajos.	3-3. Difundir la importancia del tratamiento dental pediátrico en la población del norte de Quito y Cumbayá.	4-3. Generar reconocimiento de marca del Centro Odontológico Parque Dental entre los miembros del mercado objetivo.
4	Difícil poder de negociación para convenios con seguros médicos u odontológicos.	3-4 Identificar oportunidades conjuntas con alguna empresa del mercado asegurador con el propósito de proponer convenios.	

3.4.2 Estrategias Centro Odontológico de Niños “Parque Dental”

A continuación se detallan las nueve estrategias definidas para el Centro Odontológico “Parque Dental”:

1. Generar experiencias positivas en el paciente infantil dentro del centro odontológico.
2. Hacer uso de herramientas tecnológicas como parte del plan de comunicación de la empresa
3. Brindar un tratamiento dental odontopediátrico a través de profesionales especialistas de alto nivel.
4. Hacer uso de la planeación estratégica y marketing para la toma de decisiones y ejecutar un plan de comunicación de introducción del Centro Odontológico "Parque Dental" en el mercado.
5. Definir el plan de Implementación del nuevo Centro Odontológico "Parque Dental" y dimensionar su presupuesto financiero
6. Generar reconocimiento de marca del Centro Odontológico Parque Dental entre los miembros del mercado objetivo.
7. Mantener un proceso de obtención, tratamiento y análisis sistémico de la información interna y externa del mercado de odontología. Hacer uso de herramientas analíticas para los procesos de análisis
8. Difundir la importancia del tratamiento dental pediátrico en la población del norte de Quito y Cumbayá.
9. Identificar oportunidades conjuntas con alguna empresa del mercado asegurador con el propósito de proponer convenios.

Es importante determinar cuáles de las estrategias definidas tienen más o menos relevancia, esto con el objetivo de que la empresa priorice y optimice

la ejecución de los planes de acción de cada estrategia. Para evaluar la priorización de las estrategias se utilizará la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE)

MCPE		Experiencias Positivas		Tecnología Para Comunicación		Profesionales de alto nivel		Uso de Planeación, MKT y plan de comunicación		generación de información		
		PESO	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
OPORTUNIDADES												
Bajo número de odontólogos profesionales especialistas en la atención en niños.	0,10	3	0,30	-	-	4	0,40	-	-	-	-	-
No existen centros odontológicos operando específicamente para la población infantil.	0,11	4	0,44	-	-	3	0,33	4	0,44	-	-	-
Gran cantidad de población infantil en los sectores de interés	0,05	4	0,20	-	-	4	0,20	3	0,15	1	0,05	-
Gente se concientiza en la importancia de la atención odontológica especializada para niños a través de la odontopediatría.	0,07	4	0,28	1	0,07	4	0,28	3	0,21	-	-	-
La prevención odontológica en niños ha sido poco difundida y trabajada.	0,05	2	0,10	2	0,10	4	0,20	2	0,10	-	-	-
Poco uso del Marketing y de la planeación estratégica en los centros o consultorios de odontología.	0,06	-	-	3	0,18	-	-	4	0,24	4	0,24	-
Oportunidad para generar nuevos productos y servicios en el segmento de atención odontológica para niños.	0,04	3	0,12	-	-	2	0,08	2	0,08	1	0,04	-
Posibilidad de nuevas regulaciones para que los niños sólo sean atendidos por especialistas en la atención dental infantil.	0,02	2	0,04	-	-	3	0,06	-	-	-	-	-
Regulaciones a la educación superior para limitar el número de estudiantes en odontología.	0,03	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
AMENAZAS												
Poca funcionalidad de la asociación que congrega a odontopediatras. Desunión de los miembros de la odontología para la toma de decisiones y para negociación con proveedores.	0,03	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Poca información acerca del Mercado de la Odontología.	0,05	-	-	1	0,05	-	-	3	0,15	4	0,20	-
Grandes clínicas o centros odontológicos desplazan a consultorios pequeños o medianos.	0,09	-	-	1	0,09	2	0,18	3	0,27	2	0,18	-
Proyecto de ley para regulación de precios y tarifas en el mercado de la Odontología en el Ecuador.	0,02	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cada vez es más común juicios a profesionales de la salud por negligencia o tratamientos equivocados.	0,03	-	-	-	-	4	0,12	-	-	-	-	-
La gran cantidad de odontólogos generales hace que entren a competir en todas las especialidades a precios más bajos.	0,10	2	0,20	2	0,20	3	0,30	2	0,20	1	0,10	-
Difícil poder de negociación para convenios con seguros médicos u odontológicos.	0,08	-	-	-	-	-	-	1	0,08	2	0,16	-
Resistencia de los niños al tratamiento dental creadas por tratamientos inadecuados de profesionales no especializados en niños.	0,07	4	0,28	-	-	3	0,21	1	0,07	-	-	-
FORTALEZAS												
Conocimiento del uso de herramientas de tecnología de la comunicación.	0,10	-	-	4	0,40	-	-	1	0,10	3	0,30	-
Conocimiento de planificación estratégica y marketing	0,18	-	-	3	0,54	-	-	4	0,72	3	0,54	-
Cuenta con Investigación de Mercado y herramientas de planificación	0,04	-	-	2	0,08	-	-	4	0,16	3	0,12	-
Cuenta con profesionales especialistas en el tratamiento dental infantil como parte del equipo de trabajo	0,11	4	0,44	1	0,11	4	0,44	-	-	-	-	-
Enfocada sólo al tratamiento odontológico dental de los niños	0,12	4	0,48	-	-	4	0,48	2	0,24	-	-	-
DEBILIDADES												
No posee infraestructura	0,10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
No cuenta con talento humano	0,10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
La población objetivo no conoce el nuevo Centro Odontológico "Parque Dental"	0,15	3	0,45	4	0,60	1	0,15	4	0,60	-	-	-
Empresa nueva en el mercado	0,10	-	-	4	0,40	-	-	3	0,30	1	0,10	-
			3,33		2,82		3,43		4,11		2,03	

MCPE		Identificar oportunidades conjuntas con seguros		Difundir importancia de tratamiento dental pediátrico		Plan de Implementación de Empresa		Generar Reconomiento de Marca	
OPORTUNIDADES	PESO	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
Bajo número de odontólogos profesionales especialistas en la atención en niños.	0,10	-	-	-	-	-	-	-	-
No existen centros odontológicos operando específicamente para la población infantil.	0,11	2	0,22	4	0,44	1	0,11	4	0,44
Gran cantidad de población infantil en los sectores de interés	0,05	-	-	4	0,20	1	0,05	2	0,10
Gente se concientiza en la importancia de la atención odontológica especializada para niños a través de la odontopediatría.	0,07	2	0,14	4	0,28	-	-	2	0,14
La prevención odontológica en niños ha sido poco difundida y trabajada.	0,05	-	-	3	0,15	-	-	-	-
Poco uso del Marketing y de la planeación estratégica en los centros o consultorios de odontología.	0,06	2	0,12	2	0,12	1	0,06	3	0,18
Oportunidad para generar nuevos productos y servicios en el segmento de atención odontológica para niños.	0,04	2	0,08	1	0,04	-	-	-	-
Posibilidad de nuevas regulaciones para que los niños sólo sean atendidos por especialistas en la atención dental infantil.	0,02	-	-	-	-	-	-	-	-
Regulaciones a la educación superior para limitar el número de estudiantes en odontología.	0,03	-	-	-	-	-	-	-	-
AMENAZAS									
Poca funcionalidad de la asociación que congrega a odontopediatras. Desunión de los miembros de la odontología para la toma de decisiones y para negociación con proveedores.	0,03	-	-	1	0,03	-	-	-	-
Poca información acerca del Mercado de la Odontología.	0,05	-	-	-	-	-	-	-	-
Grandes clínicas o centros odontológicos desplazan a consultorios pequeños o medianos.	0,09	2	0,18	2	0,18	1	0,09	4	0,36
Proyecto de ley para regulación de precios y tarifas en el mercado de la Odontología en el Ecuador.	0,02	-	-	-	-	-	-	-	-
Cada vez es más común juicios a profesionales de la salud por negligencia o tratamientos equivocados.	0,03	-	-	-	-	-	-	-	-
La gran cantidad de odontólogos generales hace que entren a competir en todas las especialidades a precios más bajos.	0,10	3	0,30	3	0,30	1	0,10	3	0,30
Difícil poder de negociación para convenios con seguros médicos u odontológicos.	0,08	4	0,32	-	-	-	-	2	0,16
Resistencia de los niños al tratamiento dental creadas por tratamientos inadecuados de profesionales no especializados en niños.	0,07	-	-	3	0,21	-	-	3	0,21
FORTALEZAS									
Conocimiento del uso de herramientas de tecnología de la comunicación.	0,10	1	0,10	1	0,10	2	0,20	2	0,20
Conocimiento de planificación estratégica y marketing	0,18	2	0,36	2	0,36	-	-	4	0,72
Cuenta con Investigación de Mercado y herramientas de planificación	0,04	2	0,08	1	0,04	1	0,04	2	0,08
Cuenta con profesionales especialistas en el tratamiento dental infantil como parte del equipo de trabajo	0,11	2	0,22	3	0,33	2	0,22	3	0,33
Enfocada sólo al tratamiento odontológico dental de los niños	0,12	2	0,24	3	0,36	1	0,12	3	0,36
DEBILIDADES									
No posee infraestructura	0,10	-	-	-	-	4	0,40	1	0,10
No cuenta con talento humano	0,10	-	-	-	-	4	0,40	-	-
La población objetivo no conoce el nuevo Centro Odontológico "Parque Dental"	0,15	2	0,30	4	0,60	4	0,60	4	0,60
Empresa nueva en el mercado	0,10	1	0,10	2	0,20	4	0,40	4	0,40
			2,76		3,94		2,79		4,68

A continuación se detallan las nueve estrategias definidas para el Centro Odontológico "Parque Dental", ordenados en función de su importancia con respecto a la consecución de objetivos de la nueva empresa y de su cronología:

1. Definir el plan de Implementación del nuevo Centro Odontológico "Parque Dental" y dimensionar su presupuesto financiero
2. Hacer uso de la planeación estratégica y marketing para la toma de decisiones y ejecutar un plan de comunicación de introducción del Centro Odontológico "Parque Dental" en el mercado.
3. Generar reconocimiento de marca del Centro Odontológico Parque Dental entre los miembros del mercado objetivo.
4. Difundir la importancia del tratamiento dental pediátrico en la población del norte de Quito y Cumbayá.
5. Brindar un tratamiento dental odontopediátrico a través de profesionales especialistas de alto nivel.
6. Generar experiencias positivas en el paciente infantil dentro del Centro Odontológico.
7. Hacer uso de herramientas tecnológicas como parte del plan de comunicación de la empresa
8. Identificar oportunidades conjuntas con alguna empresa del mercado asegurador con el propósito de proponer convenios.
9. Mantener un proceso de obtención, tratamiento y análisis sistémico de la información interna y externa del mercado de odontología. Hacer uso de herramientas analíticas para los procesos de análisis

CAPÍTULO III: PLAN DE ACCIÓN Y MARKETING OPERATIVO PARA EL CENTRO ODONTOLÓGICO DE NIÑOS “PARQUE DENTAL”

4. DISEÑO DEL PLAN DE ACCIÓN Y MARKETING OPERATIVO DEL CENTRO ODONTOLÓGICO DE NIÑOS “PARQUE DENTAL”

En este capítulo se definirán las tareas del Marketing Operativo y el plan de acción que deberá ejecutarse para dar cumplimiento a lo establecido en el plan estratégico de este proyecto. “El Marketing Operativo consiste en diseñar y ejecutar un plan de Marketing adecuado que permita desarrollar las estrategias definidas para la consecución de los objetivos de la empresa” (Bigne, 2010)

Los planes de acción son herramientas gerenciales de programación para el diseño, ejecución y control de proyectos y actividades de cada una de las estrategias. Los planes de acción permiten organizar el trabajo estableciendo las tareas, plazos, recursos a utilizar y responsables de cada proyecto o actividad entendiendo las limitaciones y restricciones de presupuesto del Centro Odontológico de Niños “Parque Dental”.

Es importante para establecer los planes de acción, previamente tener definido las condiciones de negocio con las que se podrá trabajar. Es por eso

que en esta sección se desarrolla el marketing operativo de la empresa en el siguiente orden:

- Caracterización del Marketing Mix: ““El Marketing Mix es el conjunto de herramientas del Marketing que utilizan las empresas para conseguir sus objetivos comerciales con respecto a su Público Objetivo.” Caracterización de los elementos e instrumentos comerciales que dispone Centro Odontológico “Parque Dental” para alcanzar sus objetivos institucionales. En esta sección se definen las características de los siguientes elementos: Servicio (Producto), Precio, Plaza y Promoción.
- Organización del talento humano de la nueva empresa: planificación y elaboración de una adecuada estructura organizacional, que permita determinar los cargos y recursos necesarios para el desarrollo de las tareas establecidas en los planes de acción.
- Establecimiento de los planes de acción: Identificación de los planes de acción que permitirán cumplir con las estrategias establecidas en este proyecto.
- Desarrollo del plan de comunicación: a pesar de que el plan de comunicación es catalogado como uno de los planes de acción a realizar, se lo desarrolla como un punto específico de este capítulo. El objetivo de este plan es enviar un mensaje claro a la población objetivo de introducción y presentación del nuevo Centro Odontológico “Parque Dental” y por otro lado receptor los requerimientos y necesidades de la población objetivo.

4.1 CARACTERIZACIÓN DEL MARKETING MIX

El Marketing Mix o análisis de las “4Ps” (es un término anglosajón que describe las cuatro variables principales de un negocio: Producto (Product), Precio (Price), distribución (Place) y Promoción (Promotion).”, es una herramienta que permite definir las características de los cuatro aspectos básicos de la actividad del negocio, en este caso permite establecer las características de las principales variables del Centro Odontológico “Parque Dental”: Servicio (Producto), Precio, Plaza (o Distribución) y Promoción. (Revisar Figura 31)



Figura 31. Marketing Mix Parque Dental.

AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

Las características que se definan para cada una de las variables deben considerar las influencias relevantes internas, del mercado y sus interrelaciones.

4.1.1 Servicios

Los servicios entregados por el Centro Odontológico “Parque Dental” serán definidos exclusivamente para la atención dental de niños, los mismos serán segmentados en 3 categorías: Prevención, Rehabilitación Oral y Ortopedia. Las categorías permitirán definir objetivos y realizar mediciones sobre cada segmento de servicio. A continuación un detalle de los mismos.

1. *Prevención:* Tratamiento odontológico que permite mantener un control y reducción de la incidencia de enfermedades y afecciones más comunes en la cavidad bucal de los niños. A continuación los tipos de tratamientos que se aplican en esta categoría:

- **Acondicionamiento:** Proceso de inducción del paciente pediátrico al consultorio odontológico a través de la técnica: mostrar, decir y hacer, tanto del instrumental como del equipamiento odontológico que se va a utilizar para la atención del paciente.
- **Profilaxis:** Procedimiento de revelación de placa bacteriana y eliminación de la misma a través de cepillo y pasta profiláctica.
- **Fluorización:** Aplicación tópica de fluoruro de sodio al 2% en gel o en barniz para la protección del esmalte dentario.

- Sellantes: Aplicación de material sellador a base de flúor en las fosas y fisuras de las piezas dentarias más retentivas con la finalidad de impedir el empaquetamiento de bacterias y alimentos.
- Terapia de Shock: aplicación de flúor y clorhexidina en 3 sesiones alternadas para disminuir la carga bacteriana en pacientes con alto riesgo de caries.
- Desensibilización: Colocación de desensibilizante en piezas dentarias afectadas por sensibilidad dentinaria.
- Remineralización: Procedimiento externo de aplicación de flúor barniz para permitir la recuperación o remineralización interna de la estructura dentaria.

2. **Rehabilitación Oral:** Es el tratamiento odontológico encargado de devolver la funcionalidad normal de todos los elementos de la cavidad bucal, incluyendo las piezas dentarias. Esta categoría de servicio tiene a su vez 3 subcategorías:

A. **Restauraciones por Caries:** restablecer la función estética y morfológica de una pieza dentaria que se encuentra comprometida por carie dental.

- Restauraciones simples (Resina): Restauración de una pieza dentaria atacada por caries en una sola de sus superficies. Siendo la resina un material de mayor duración en el tiempo.

- Restauraciones compuestas (Resina): Restauración de una pieza dentaria atacada por caries en dos de sus superficies. Siendo la resina un material de mayor duración en el tiempo.
- Restauraciones complejas (Resina): Restauración de una pieza dentaria atacada por caries en tres o más superficies. Siendo la resina un material de mayor duración en el tiempo.
- Restauraciones simples (Ionómero de Vidrio): Restauración de una pieza dentaria atacada por caries en una sola de sus superficies. Siendo usado el ionómero de vidrio en pacientes muy pequeños o que están cerca del proceso de exfoliación de sus piezas dentarias temporales.
- Restauraciones compuestas (Ionómero de Vidrio): Restauración de una pieza dentaria atacada por caries en dos de sus superficies. Siendo usado el ionómero de vidrio en pacientes muy pequeños o que están cerca del proceso de exfoliación de sus piezas dentarias temporales.
- Microabrasión: es un proceso de pulimiento de la superficie dentaria atacada por manchas blancas a través de copa profiláctica y piedra pomes.
- Coronas de Resina: Procedimiento de rehabilitación de piezas dentarias destruidas en su totalidad por el proceso carioso.
- Protección pulpar indirecta: Proceso de protección de la pulpa dentaria en caries profundas a través de materiales inductores de formación de dentina reparativa como es el caso del ionómero de vidrio.

- Protección pulpar directa: Proceso de protección de la pulpa dentaria en caries profundas de piezas dentarias definitivas a través de materiales como el hidróxido de calcio.

B. Rehabilitación de Piezas Dentarias: Procedimiento odontológico enfocado a la devolución de la funcional y/o estética de piezas dentarias perdidas con la finalidad de prevenir la pérdida de espacio para los dientes sucesores permanentes.

- Mantenedores de Espacio fijos: dispositivos fijos cementados que se colocan por pérdida unilateral o bilateral de piezas dentarias con la finalidad de evitar la pérdida de espacio.
- Mantenedores de Espacio semifijos: dispositivos semifijos (parte fija y parte removible) que se colocan por pérdida unilateral o bilateral de piezas dentarias con la finalidad de evitar la pérdida de espacio.
- Mantenedores de Espacio Removibles: dispositivos removibles que se colocan en boca por pérdida múltiple de piezas dentarias con la finalidad de devolver la estética y función al paciente.
- Exodoncias: extracción de piezas dentarias que no pudieron ser rehabilitadas por procesos cariosos o infecciosos.

C. *Endodoncia Piezas Temporales:* Es el tratamiento que se da en la cámara pulpar o conductos radiculares de piezas dentarias temporales que han sido afectadas por procesos infecciosos de caries severos o por traumatismos que han dañado el nervio del diente.

- Pulpotomía: eliminación de la pulpa cameral y mantenimiento de la pulpa radicular.
 - Pulpectomía: eliminación total de la pulpa cameral y radicular debido a procesos bacterianos que invaden la pulpa del diente.
 - Pines Intrarradiculares: son aditamentos, de diferente tipo de material, que se colocan en dientes anteriores, posterior a la realización de pulpectomías para devolver la función y estética del paciente.
3. **Ortopedia y Ortodoncia Interceptiva:** Es el tratamiento cuyo propósito es corregir las desarmonías dentales, de fisionomía esquelética y musculares presentes en pacientes infantiles, mediante la cual se prepara de mejor manera al niño antes de que la dentición permanente se haya completado. (Arias, 2012)
4. **Radiología dental:** estudios radiológicos de las piezas dentarias y cavidad bucal que son complementarios para obtener diagnósticos clínicos.

4.1.2 **Plaza**

Se hace uso de la distribución selectiva para la entrega del servicio y como canal se hace uso venta directa en el lugar de generación del servicio, actualmente se ha definido implementar una sucursal en Cumbayá y la matriz en el Norte de Quito en cualquiera de las siguientes parroquias: Iñaquito, Rumipamba y Kennedy (De acuerdo a la zonificación de los mapas del anexo 3.1). Estas parroquias fueron escogidas en función de la investigación de

mercado realizada (Secciones [3.2.2](#) y [3.2.3](#)) en las que se establece las zonas más interesantes para Parque Dental debido a la composición y características de la población.

En la locación matriz se generará el manejo de la relación con proveedores y la centralización de la administración de la operación, semanalmente se hace entrega de los insumos requeridos por la sucursal de Cumbayá.

Tanto en la matriz como en la sucursal se ejecutarán los procesos de ejecución de los servicios hacia los clientes. En el capítulo 6 (Establecimiento del presupuesto) se definirá el número de puestos en atención simultánea que se manejará en cada locación. La atención se calendarizará en función de citas establecidas previamente, realizadas a través de los canales de comunicación expuestos por Parque Dental. La duración de cada cita será de aproximadamente 45 minutos y el paciente deberá estar minutos antes de la hora indicada en la calendarización para asegurar su atención en la hora pactada.

A continuación se muestra un mapa propuesto de las locaciones en donde se implementa “Parque Dental” (Figura 32 y Figura 33):

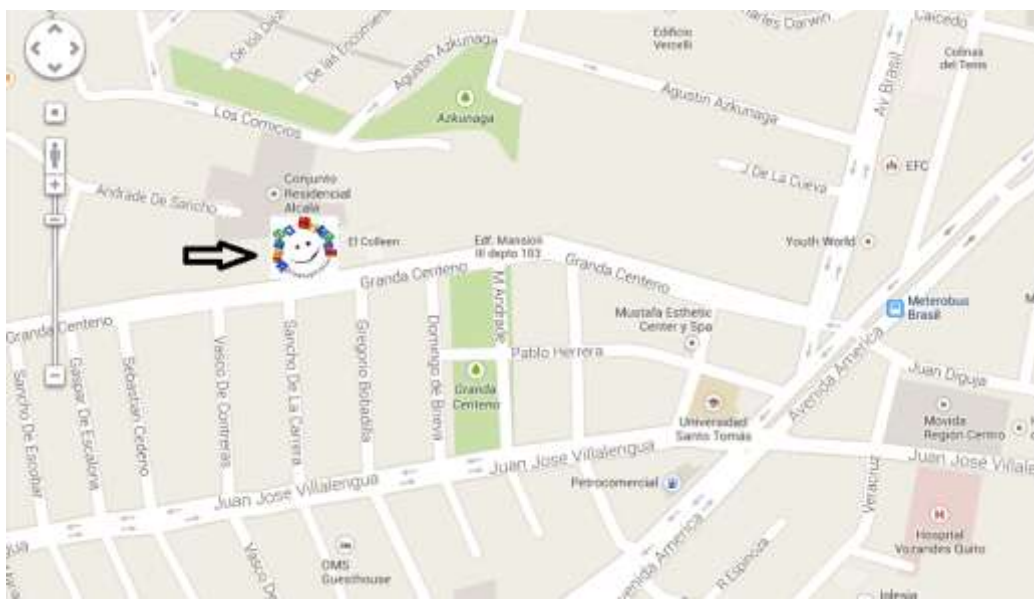


Figura 32. Mapa de localización Parque Dental Quito.

FUENTE: Google Maps
 AUTOR: José Antonio Ayala Cruz



Figura 33. Mapa de localización Parque Dental Cumbayá.

FUENTE: Google Maps
 AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

4.1.3 Promoción

En esta mezcla del marketing se definirán las técnicas con las cuales se comunicará a la población objetivo acerca del nuevo Centro Odontológico de Niños “Parque Dental”, adicionalmente la forma en que se persuadirá a la gente acerca de la importancia de la atención dental de niños con profesionales especialistas, así también se cumple con 2 puntos del plan estratégico:

1. Generar reconocimiento de marca del Centro Odontológico Parque Dental entre los miembros del mercado objetivo.
2. Difundir la importancia del tratamiento dental pediátrico en la población del norte de Quito y Cumbayá.

Es decir que “Parque Dental” deberá hacer un doble esfuerzo de comunicación: para introducir su marca en el mercado y para difundir la importancia de la odontopediatría en el tratamiento dental infantil.

- **Generar Reconocimiento de Marca**

En la investigación de mercado especializada se pudo observar que la mayoría de la gente escogió al Odontólogo de sus niños por recomendación personal, a pesar de que esta manera de persuasión es bastante fuerte, demora bastante en hacer efecto, por lo que se definirán 3 tipos de técnicas diferentes de promoción para cubrir la necesidad de reconocimiento de marca:

1. *Convenios*: Será importante que la recomendación personal sea una de las técnicas de comunicación para la introducción del nuevo Centro Odontológico en el mercado, es por esto que se trabajará para formar

acuerdos con reconocidos doctores pediatras y centros de cuidado infantil (guarderías o escuelas) para que refieran a los padres de familia al Centro Odontológico para el tratamiento dental de sus niños a cambio de reciprocidad (Referir a los clientes de Parque Dental a los Doctores Pediatras o Centros de Cuidado Infantil del Convenio) y también charlas educativas de salud dental en los centros de cuidado infantil. Adicionalmente se buscará un acuerdo con alguna empresa aseguradora para incluir al Centro Odontológico como parte de sus empresas de servicios a cambio de un descuento importante para los clientes de esta aseguradora en el tratamiento dental infantil.

2. *Comunicación Masiva:* Dentro de las parroquias o zonas en las que se implementan la matriz y la sucursal del Centro Odontológico de niños “Parque Dental” se levantarán vallas publicitarias en las que se promocióne el Centro Odontológico.
3. *Marketing Digital:* Aprovechando el conocimiento que tiene la empresa con respecto a herramientas tecnológicas, se procederá a desarrollar la página Web del Centro Odontológico de tal manera que esta herramienta genere una comunicación de doble vía entre los padres de familia y el centro odontológico. La página Web permitirá a los padres de familia realizar preguntas acerca de la salud dental de sus niños, discutir acerca de las citas realizadas, aprender de artículos escritos por especialistas de “Parque Dental” y solicitar citas. Adicionalmente se hace uso de las redes sociales para escuchar las principales inquietudes o requerimientos de los padres de familia, y enviar consejos y recomendaciones acerca de las mejores prácticas del cuidado de la salud oral.

- **Difundir la Importancia del Tratamiento Dental Pediátrico:**

En la investigación de mercado especializada se pudo identificar que la población del norte de Quito tenía muy poco hábito de llevar a sus niños a tratarlo donde un odontólogo especialista, la gente no tiene muy claro la diferencia entre un odontólogo y un especialista, es por esto que se tiene que intensificar en este sector la difusión de la importancia de la atención odontológica especializada. Se definirán 3 tipos de técnicas diferentes para trabajar este punto:

1. *Convenios:* Mediante charlas impartidas por especialistas del Centro Odontológico de Niños Parque Dental, se difundirá a los niños y a los padres las mejores prácticas para el cuidado de la salud dental de los niños, dentro de escuelas y centros de cuidado infantil que manejen convenios con el centro. Como parte de las charlas siempre se indicará la diferenciación que representa tratar a sus niños en un centro especializado.
2. *Comunicación Masiva:* Las vallas publicitarias mostrarán mensajes importantes que permitan diferenciar el tratamiento dental de odontólogos y odontólogos especializados en niños. Se buscará a través de empresas de manejo de comunicación, entrevistas a nuestros especialistas en radios con respecto a las mejores prácticas del cuidado de la salud dental de los niños.
3. *Marketing Digital:* En la Página Web de la empresa y en las redes sociales se expondrán artículos, debates y ejemplos que muestren las ventajas del tratamiento dental infantil realizada mediante especialistas.

Esta sección será ampliada en el plan de comunicación de este mismo capítulo.

4.1.4 Precio

Este es el elemento de Marketing Mix que genera ingresos a la empresa, va a estar en función de los honorarios que se le cobre a los clientes por la prestación del servicio, en este caso por el tratamiento dental a niños y niñas de entre 0 a 12 años. Para fijar el precio se respetará 2 tipos de coherencia:

- **Coherencia Interna:** Se fija el precio en relación a los costos (Costos Fijos + Costos Variables del Centro Odontológico) y la rentabilidad esperada.
- **Coherencia Externa:** Los precios en función de la demanda del mercado objetivo y de las tarifas de la competencia.

El precio que se definirá para cada uno de los servicios que otorga el Centro Odontológico “Parque Dental” deberá seguir las siguientes reglas por coherencia interna:

- **Costos = Costos Fijos + Costos Variables**
- **Rentabilidad Esperada = 28% Margen.** El 28% es el margen esperado de ganancia por servicio, ese margen está en función del objetivo estratégico de la empresa que indica que se debe generar rentabilidad superior al 22%, el 6% adicional permite mantener maniobrabilidad en el manejo del precio por promociones o descuentos.
- **Precio = Costos + Rentabilidad Esperada**

Sin embargo esta fórmula podría ser afectada por reglas de coherencia externa (tarifas de la competencia) o por promociones. Las promociones que

afecten al precio son de 3 tipos: Descuentos por introducción en el mercado de un servicio, descuento temporal de un servicio para incrementar las ventas de un determinado servicio o descuento por convenios. El detalle de los precios se definirá luego de haber levantado los costos del Centro Odontológico en el capítulo 6 Establecimiento del Presupuesto.

El listado de precio que se muestra a continuación fue ajustado de acuerdo los precios obtenidos de 2 competidores del Centro Odontológico "Parque Dental" (Revisar anexo 9) :

Tabla 17. Servicios y Precios Parque Dental

TIPO	SERVICIO	NÚMERO SESIONES	PRECIO
Prevención	Acondicionamiento Paciente	1	\$ 20
	Profilaxis	1	\$ 23
	Fluorización	1	\$ 17
	Sellantes Autocurado	1	\$ 20
	Sellantes Fotocurado	1	\$ 24
	Terapia de Shock	3	\$ 60
	Terapia de Desensibilización	3	\$ 60
	Terapia de Remineralización	3	\$ 60
Rehabilitación	Restauración Simple (Resina)	1	\$ 30
	Restauración Compuesta (Resina)	1	\$ 35
	Restauración Compleja (Resina)	1	\$ 40
	Restauración Simple (Ionómero de Vidrio)	1	\$ 26
	Restauración Compuesta (Ionómero de Vidrio)	1	\$ 31
	Microabrasión	1	\$ 36
	Coronas de Resina Con Perno Intrapulpar	1	\$ 80
	Coronas de Resina	1	\$ 60
	Protección pulpar indirecta	1	\$ 20
	Protección pulpar directa	1	\$ 20
Rehabilitación Piezas Dentarias	Mantenedores de espacio fijos	2	\$ 200
	Mantenedores de Espacio semifijos	2	\$ 200
	Mantenedores de Espacio Removibles	2	\$ 200
	Exodoncias simple	1	\$ 43
	Exodoncias compleja	1	\$ 62
Endodoncia Piezas Temporales	Pulpotomía	1	\$ 100
	Pulpectomía	3	\$ 164
	Pines Intrarradiculares	1	\$ 16
Ortopedia	Ortodoncia Interceptiva *	3	\$ 310
	Ortopedia funcional cada aparato *	2	\$ 195
	Control Mensual de Aparatología	1	\$ 25
Radiología	Radiografía periapical	1	\$ 8
	Radiografía Bitewing	1	\$ 12
	Radiografía Oclusal	1	\$ 12

4.2 TALENTO HUMANO

En esta sección se define el talento humano que dará soporte a todo el trabajo a realizar en el centro odontológico de niños “Parque Dental”, y con el que se deberá contar en cada una de las sucursales de “Parque Dental”. Adicionalmente se especifican las funciones, métricas de medición e incentivos y los requisitos con respecto a conocimiento, aptitudes y capacidades de cada uno de los cargos requeridos para el funcionamiento del Centro Odontológico.

Debido a que la inversión inicial es importante en cantidad y de los recursos limitados de la nueva empresa, se define a continuación solo los puestos críticos para el funcionamiento del Centro Odontológico.

4.2.1 Gerente General - Doctor Jefe de Operaciones

Funciones

- Encargado de la planificación, toma de decisiones estratégicas y administrativas del Centro Odontológico y del respectivo seguimiento y control de los resultados a los planes definidos.
- Gestión del plan de ventas.
- Administración del talento humano.
- Administración del plan de comunicación.
- Manejo de convenios externos: Pediatras, Centros Educativos y Seguros.
- Encargado de la planificación de los procesos del área odontológica de Parque Dental.
- Establecer la directriz de los procedimientos para el tratamiento dental infantil.

- Administración de suministros, equipos odontológicos y gestión de proveedores.
- Tratamiento dental de los pacientes infantiles.
- Llevar de manera organizada el historial odontológico de los pacientes infantiles.
- Atraer nuevos pacientes al Centro Odontológico.

Métricas de Medición

- Cumplimiento de la empresa con respecto a cada uno de los objetivos definidos en el plan estratégico.
- Cumplimiento del plan de ventas.
- Cumplimiento del plan de comunicación.
- Cumplir con ahorro sobre el presupuesto de compras de suministros.
- Número de pacientes tratados de manera satisfactoria.
- Ingresos monetarios por los pacientes tratados en un periodo de tiempo.
- Número de nuevos pacientes ingresados en un periodo de tiempo.

Requisitos

- Conocimiento general del campo o el mercado odontológico.
- Odontólogo especializado en odontopediatría
- Experiencia en el tratamiento dental infantil.
- Conocimiento del manejo de suministros y equipos odontológicos.
- Afinidad con los niños

Las tareas administrativas y de marketing los realizará con el soporte de un consultor externo.

4.2.2 Doctor Especialista en Odontopediatría

Funciones

- Encargado de la planificación de los procesos de capacitación, especialización e investigación del área de odontopediatría.
- Administrador de los contenidos de especialización e información desarrollados en la página Web, redes sociales y otras publicaciones que tengan referencia a Parque Dental y de los blogs de los odontopediatras de Parque Dental.
- Gestión de los contenidos de entrevistas o charlas dictadas por los especialistas del Centro Odontológico Parque Dental.
- Tratamiento dental de los pacientes infantiles.
- Llevar de manera organizada el historial odontológico de los pacientes infantiles.
- Atraer nuevos pacientes al Centro Odontológico.

Métricas de Medición

- Cumplimiento de actualización periódica de los contenidos en las herramientas de comunicación del Centro Odontológico.
- Cumplimiento de los planes de capacitación e investigación del Centro Odontológico.
- Cumplimiento de charlas y entrevistas en un periodo de tiempo.
- Número de pacientes tratados de manera satisfactoria.
- Ingresos monetarios por los pacientes tratados en un periodo de tiempo.
- Número de nuevos pacientes ingresados en un periodo de tiempo.

Requisitos

- Odontólogo especializado en odontopediatría
- Experiencia en el tratamiento dental infantil.
- Conocimiento en el manejo de fuentes de información y datos.
- Aptitudes investigativas y de comunicación.
- Afinidad con los niños.

4.2.3 Odontopediatra**Funciones**

- Tratamiento dental de los pacientes infantiles.
- Soporte al Jefe de Operaciones y al Doctor Especialista en Odontopediatría
- Llevar de manera organizada el historial odontológico de los pacientes infantiles.
- Atraer nuevos pacientes al Centro Odontológico.

Métricas de Medición

- Número de pacientes tratados de manera satisfactoria.
- Ingresos monetarios por los pacientes tratados en un periodo de tiempo.
- Número de nuevos pacientes ingresados en un periodo de tiempo.

Requisitos

- Odontólogo especializado en odontopediatría
- Experiencia en el tratamiento dental infantil.
- Afinidad con los niños.

4.2.4 Asistente Dental

Funciones

- Asistir con material e instrumental al profesional durante la atención odontológica.
- Desinfección, lavado, esterilización y organización del instrumental odontológico.
- Soporte al Jefe de Operaciones y al doctor Especialista en Odontopediatría.
- Llevar de manera organizada el historial odontológico de los pacientes infantiles.
- Atraer nuevos pacientes al Centro Odontológico.

Métricas de Medición

- Número de Historias llevadas de manera correcta.
- Número de pacientes tratados de manera satisfactoria.
- Ingresos monetarios por los pacientes tratados en un periodo de tiempo.
- Número de nuevos pacientes ingresados en un periodo de tiempo.

Requisitos

- Asistente dental
- Experiencia en asistencia del tratamiento dental.
- Afinidad con los niños.

4.2.5 Asistente Administrativo

Funciones

- Asistir administrativamente a todos los profesionales de Parque Dental.
- Organizar el calendario de atención del Centro Odontológico.
- Coordinar las agendas de los profesionales y de la gerencia general.

- Coordinar citas con proveedores.
- Receptar los pagos de los clientes de Parque Dental y realizar tareas de cobranza.
- Cerrar caja diaria.
- Atraer nuevos pacientes al Centro Odontológico.

Métricas de Medición

- Porcentaje de citas efectivas: Número de citas confirmadas sobre número de citas atendidas.
- Morosidad.
- Número de nuevos pacientes ingresados en un periodo de tiempo.

Requisitos

- Conocimiento administrativo contable.
- Experiencia en cargos similares.
- Afinidad con los niños.

4.2.6 Asistente de Limpieza

Funciones

- Mantener limpio el Centro Odontológico y sus alrededores.
- Colaborar con la asepsia y antisepsia del Centro Odontológico.

Métricas de Medición

- Pulcritud del lugar

Requisitos

- Persona activa y comprometida.
- Persona responsable.
- Afinidad con los niños.

4.2.7 Organigrama

La Figura 34 muestra el organigrama definido para los 2 primeros años de vida de la empresa.

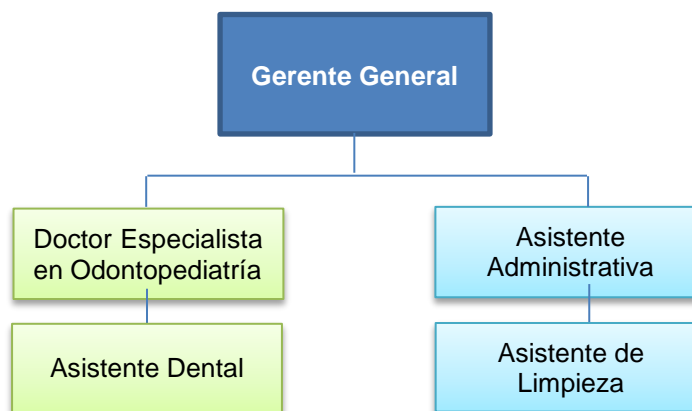


Figura 34. Organigrama Parque Dental.

AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

La Figura 35 muestra el organigrama definido para luego de los 2 primeros años de vida de la empresa.

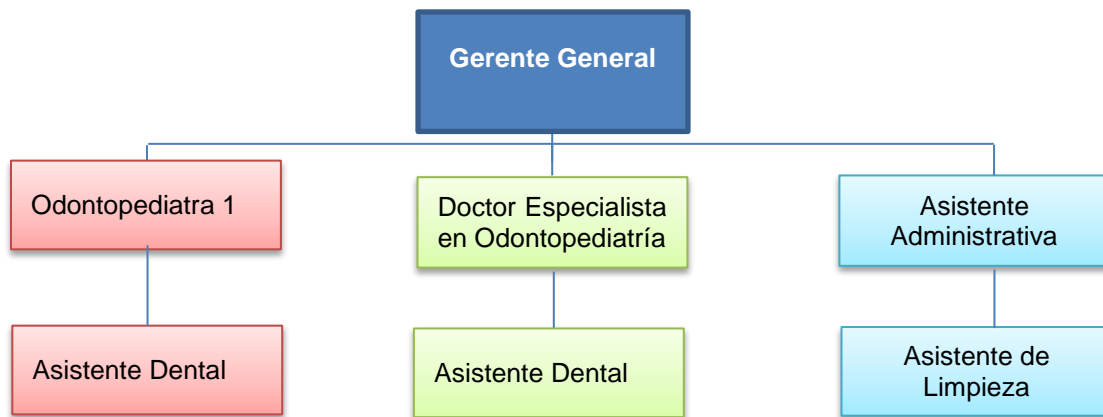


Figura 35. Organigrama Parque Dental proyección a 2 años.

AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

4.3 ESTABLECIMIENTO DE LOS PLANES DE ACCIÓN

Las estrategias empresariales deben ser materializadas a través de los planes de acción. Los planes de acción son instrumentos gerenciales para la programación de la ejecución de los proyectos dentro de un periodo de tiempo. Los planes o programas de acción *“delinean a grandes rasgos los programas de Marketing diseñados para alcanzar los objetivos del negocio. Cada elemento de la estrategia de Marketing debe contestar a estas preguntas: ¿Qué se hará?, ¿Cuándo se hará?, ¿Quién lo hará? Y ¿Cuánto Costará?”* (Kotler, 2002)

A continuación el listado de las estrategias definidas para la introducción y desarrollo en el mercado del Centro Odontológico “Parque Dental”:

1. Definir el plan de Implementación del nuevo Centro Odontológico "Parque Dental" y dimensionar su presupuesto financiero.
2. Hacer uso de la planeación estratégica y Marketing para la toma de decisiones y ejecutar un plan de comunicación de introducción del Centro Odontológico "Parque Dental" en el mercado.
3. Generar reconocimiento de marca del Centro Odontológico Parque Dental entre los miembros del mercado objetivo.
4. Difundir la importancia del tratamiento dental pediátrico en la población del norte de Quito y Cumbayá.
5. Brindar un tratamiento dental odontopediátrico a través de profesionales especialistas de alto nivel.
6. Generar experiencias positivas en el paciente infantil dentro del Centro Odontológico.
7. Hacer uso de herramientas tecnológicas como parte del plan de comunicación de la empresa
8. Identificar oportunidades conjuntas con alguna empresa del mercado asegurador con el propósito de proponer convenios.
9. Mantener un proceso de obtención, tratamiento y análisis sistémico de la información interna y externa del mercado de odontología. Hacer uso de herramientas analíticas para los procesos de análisis

Los planes de acción para las estrategias 2, 3, 4 y 7 serán tratados en el Plan de Comunicación, el mismo que será desarrollado en la sección 5.4 de este mismo capítulo, el resto de planes de acción serán mencionados en esta sección pero no desarrollados. A continuación se describe el plan de acción para cada una de las estrategias definidas para "Parque Dental" y que no son parte del plan de comunicación.

4.3.1 Definir el plan de Implementación del nuevo Centro Odontológico "Parque Dental" y dimensionar su presupuesto financiero.

Dentro de este proyecto se dimensionará el presupuesto financiero para la implementación y funcionamiento del Centro Odontológico Infantil "Parque Dental". Una vez finalizado este proyecto de planificación estratégica, y confirmando la factibilidad técnica, financiera y de mercado de "Parque Dental", se procederá de manera inmediata a trabajar en el plan de implementación del nuevo centro Odontológico.

El plan de implementación del nuevo Centro Odontológico deberá considerar las siguientes tareas y cronograma, los recursos serán dimensionados en la planificación presupuestaria del Centro Odontológico:

	Task Name	Duration	Start	Finish	Resource Names
1	Plan de Implementación Centro Odontológico "Parque Dental"	259 days	Mon 27/05/13	Fri 23/05/14	
2	Búsqueda de Accionistas y Financiamiento	60 days	Mon 27/05/13	Mon 19/08/13	Gerente General
3	Búsqueda y adquisición del Espacio Físico	30 days	Mon 19/08/13	Mon 30/09/13	Gerente General
4	Compra del equipamiento	20 days	Mon 30/09/13	Mon 28/10/13	Gerente General
5	Instalación y decoración del espacio físico	30 days	Mon 28/10/13	Mon 09/12/13	Gerente General, Accionistas
6	Conevnios con Seguros, Esponsors del Proyecto	45 days	Mon 09/12/13	Mon 10/02/14	Accionistas, Gerente General
7	Ejecución Plan de Comunicación	90 days	Mon 28/10/13	Mon 03/03/14	Accionistas, Gerente General
8	Búsqueda y Contratación Talento Humano	30 days	Mon 09/12/13	Mon 20/01/14	Accionistas, Gerente General
9	Creación legal del Centro Odontológico	20 days	Mon 30/09/13	Mon 28/10/13	Accionistas, Gerente General
10	Permisos del Centro Odontológico	30 days	Mon 09/12/13	Mon 20/01/14	Accionistas, Gerente General, Talento Humano
11	Inauguración y puesta en marcha del Proyecto	10 days	Mon 20/01/14	Mon 03/02/14	Talento Humano, Accionistas, Gerente General

Figura 36. Proyecto de la implementación del Centro Odontológico.

AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

4.3.2 Brindar un tratamiento dental Odontopediátrico a través de profesionales especialistas de alto nivel

En la investigación de mercado especializada se pudo evidenciar que las personas que estaban dispuestas a tratar a sus niños en un Centro Odontológico especializado en el tratamiento dental infantil buscaban al menos una de dos condiciones importantes:

- Que sus niños se sientan cómodos en el transcurso del tratamiento dental. (Que no lloren)
- Que sus niños sean atendidos por profesionales especialistas de alto nivel.

Para poder catalogar a los odontopediatras como profesionales de alto nivel se requiere que los especialistas se conviertan expertos en el área de la odontología pediátrica, para convertirse en expertos se necesita:

- Experiencia en el tratamiento dental infantil.
- Capacitación y especialización constante.
- Reconocimiento en el medio.

Por lo tanto, los especialistas que ingresen a trabajar en “Parque Dental” deberán mantener importantes bases de conocimiento y experiencia en el área, adicionalmente para potenciar su perfil profesional se desarrolla el plan de acción: “Especialización”. Este proyecto destina al menos el 3% del presupuesto anual del Centro Odontológico en cursos, capacitaciones, educación y financiamiento de proyectos de investigación para potenciar el conocimiento de los odontopediatras especialistas que trabajen dentro del Centro Odontológico, y los resultados de las investigaciones serán parte del aporte de la empresa a la sociedad. El desarrollo de este plan de acción será parte de las responsabilidades del “Doctor Especialista en Odontopediatría”, el proyecto que deberá ser actualizado anualmente tratará los siguientes puntos:

- Áreas de la odontopediatría que deben ser fortalecidas dentro del Centro Odontológico.
- Búsqueda de nuevos servicios, tratamientos y tendencias internacionales en el tratamiento dental pediátrico.
- Definición del plan de capacitación para cada uno de los profesionales del Centro Odontológico.

- Propuesta de desarrollo de proyecto(s) de investigación.

El plan de acción “Especialización de los Profesionales de Parque Dental” será desarrollado una vez que el Centro Odontológico inicie operaciones.

4.3.3 Generar experiencias positivas en el paciente infantil dentro del Centro Odontológico.

El enfoque de la empresa al paciente infantil tiene el propósito de que los niños se sientan cómodos y seguros en todo el tiempo que el niño se encuentra dentro del Centro Odontológico, incluyendo el momento en que el niño es atendido por el especialista. El plan de acción que materializará esta estrategia es: “Experiencia positiva del Niño” y estará a cargo del “Doctor Jefe de Operaciones”. El plan de acción abarca los siguientes puntos:

1. Definir el proceso de atención del niño de acuerdo a su rango de edad.
Ejemplos: 0 años, 1 a 5 años, 6 a 12 años.
2. Precisar las actividades del niño previo al tratamiento dental.
3. Precisar las actividades del niño post tratamiento dental.
4. Especificar el Plan de incentivos al niño por su comportamiento en el tratamiento dental infantil.

Para poder cumplir con el plan de acción de este apartado se deben considerar los siguientes requisitos:

- Diseñar la infraestructura del Centro Odontológico totalmente enfocada al paciente infantil.

- Crear áreas de espera y áreas de juego para niños en función de su rango de edad.
- Contar con “premios” de conducta y regalos para los niños que han sido atendidos.
- El talento humano que trabaje en Parque Dental debe contar con afinidad hacia los niños.

4.3.4 Identificar oportunidades conjuntas con alguna empresa del mercado asegurador con el propósito de proponer convenios

Una vez finalizado este proyecto se deberá buscar oportunidades conjuntas con empresas del mercado asegurador, al menos se debe cerrar el convenio con una empresa del mercado asegurador que esté enfocado en un mercado objetivo similar al de “Parque Dental”. El convenio se debe cerrar en función de las siguientes condiciones de negocio:

- “Parque Dental” entregará el servicio con descuentos para los clientes de la aseguradora del convenio.
- La empresa aseguradora incluirá a “Parque Dental” como parte de los centros de salud que forman su red de servicios, e indicará a sus afiliados acerca de los beneficios. Esto permite difundir la atención del Centro Odontológico a los afiliados de la aseguradora.
- Se podrá hacer intercambios de banners entre los sitios Web de la aseguradora y del Centro Odontológico.
- “Parque Dental” podrá hacer uso de la plataforma comunicacional de la aseguradora para enviar una nueva noticia acerca de sus servicios a los afiliados.

El desarrollo del plan de acción que se debe desarrollar conforme al convenio estará a cargo de Gerencia General, y su presupuesto está en función del presupuesto de descuentos que se entregará a los afiliados de la aseguradora.

4.3.5 Mantener un proceso de obtención, tratamiento y análisis sistémico de la información interna y externa del Centro Odontológico “Parque Dental”. Hacer uso de herramientas analíticas para los procesos de estudio, optimización y mejoramiento de los procesos del Centro Odontológico

El proyecto de manejo analítico de la data permite generar información para la toma de decisiones con el objetivo de optimizar y mejorar los procesos de “Parque Dental” con respecto a: Mejoras en la Definición del Mercado Objetivo, Prospección de Clientes, Fidelización de Clientes, Caracterización de la Población Objetivo, etc. La data a utilizar será principalmente obtenida de las bases de datos que maneja el Centro Odontológico por la interacción con los clientes o potenciales clientes, sin embargo para procesos de prospección y crecimiento del negocio, “Parque Dental” tendrá que hacer uso de data externa o información del Mercado de la Odontología recopilada a través de sus Federaciones, Asociaciones o del estado. El desarrollo del plan de acción será responsabilidad de Gerencia General, su actualización se la realizará anualmente y en el plan se definirá las prioridades con respecto al proceso que se desea optimizar / mejorar, los recursos a utilizar y su presupuesto.

4.4 DESARROLLO DEL PLAN DE COMUNICACIÓN

La comunicación es una herramienta que permite persuadir a la gente con el propósito de causar un efecto en particular, es por esta razón que se convierte en un instrumento clave para la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa, la comunicación permite crear valor a la empresa y darlo a conocer. En el Centro Odontológico “Parque Dental” se han identificado cuatro estrategias claves que tienen que ver con la comunicación externa de la empresa, y cuyos planes de acción son parte del Plan de Comunicación de “Parque Dental”:

1. Hacer uso de la planeación estratégica y Marketing para la toma de decisiones y ejecutar un plan de comunicación de introducción del Centro Odontológico "Parque Dental" en el mercado.
2. Generar reconocimiento de marca del Centro Odontológico Parque Dental entre los miembros del mercado objetivo.
3. Difundir la importancia del tratamiento dental pediátrico en la población del norte de Quito y Cumbayá.
4. Hacer uso de herramientas tecnológicas como parte del plan de comunicación de la empresa

El Plan de Comunicación de una empresa está compuesto por 6 dimensiones:



Figura 37. Elementos del plan de comunicación para Parque Dental.

AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

Sin embargo se debe tomar en cuenta que el modelo propuesto es flexible y depende de las condiciones de la empresa. Debido a que “Parque Dental” está en proceso de introducción en el mercado y la limitación de recursos de la nueva empresa, los siguientes elementos serán los que se considerarán dentro del plan de comunicación:

- **Comunicación Corporativa:** Es la actividad mediante la cual la empresa indica a su población objetivo lo que es y su razón de ser. Dentro del sistema corporativo se detallarán: la Identidad Corporativa y la Imagen Corporativa. Los instrumentos que se utilizarán para la comunicación corporativa pueden ser: Branding o comunicación de la marca, Lobbying o proceso planificado de persuasión.

- **Comunicación Externa:** Contribuye a la creación de la imagen de la empresa hacia el público objetivo, sus fines son estrictamente comerciales, la herramienta más importante de la comunicación externa es la publicidad.
- **Comunicación Interna:** Se enfoca en la comunicación del talento humano de una empresa, se integran todos los niveles de la empresa para implicar a todos en el proyecto empresarial y generar un buen clima de trabajo.
- **Relaciones Públicas:** La actividad contribuye a crear una imagen positiva o un reconocimiento de la sociedad ante la empresa.
- **Responsabilidad Social:** No es una obligación tácita de la empresa, pero se convierte en una obligación moral de la empresa y sus trabajadores con respecto a la sociedad.
- **Comunicación en Crisis:** define el plan de comunicación como respuesta ante una crisis que afecte a la imagen de la empresa.

4.4.1 Antecedentes del Plan de Comunicación

El Centro Odontológico “Parque Dental” es una empresa enfocada exclusivamente al cuidado de la salud bucal de niños de entre 0 a 12 años de la ciudad de Quito y Cumbayá, se trata de una empresa nueva en planes de implementación. Se tiene previsto iniciar actividades desde inicios del 2014.

4.4.2 Objetivos de Comunicación

En función de las estrategias definidas para el negocio, a continuación se detallan los objetivos del Plan de Comunicación de “Parque Dental”:

1. Introducción en el mercado del nuevo Centro Odontológico de Niños “Parque Dental”.
2. Difundir en la población de Cumbayá y del Norte de Quito de las parroquias: Iñaquito, Rumipamba y La Kennedy las diferencias entre el tratamiento dental infantil mediante un Odontólogo General y mediante un Odontopediatra, haciendo énfasis en la importancia del tratamiento dental infantil con el especialista.
3. Posicionar en la población de Cumbayá y del Norte de Quito de las parroquias: Iñaquito, Rumipamba y La Kennedy el Centro Odontológico “Parque Dental” como la empresa de salud dental especializada en el tratamiento odontológico pediátrico.
4. Implementar herramientas comunicacionales tecnológicas, con el propósito de establecer diálogos bidireccionales (Empresa – Cliente) o incluso diálogos multidireccionales con la población objetivo. El modelo multidireccional es un modelo de comunicación en el que además de participar un emisor y un receptor, existe una interacción de otros grupos como por ejemplo otros especialistas en el tema.

4.4.3 Público Objetivo

A continuación la descripción del perfil del segmento del público objetivo, sobre el que interesa llegar con el mensaje de comunicación:

- *Principal Característica:* Madres, padres de familia o Responsables de niños o niñas en edades entre 0 a 12 años de Quito.
- *Ubicación Geográfica:* Sujetos localizados en Cumbayá o en Quito en cualquiera de las siguientes parroquias: Iñaquito, Rumipamba y Kennedy

- Nivel Socioeconómico: Sujetos catalogamos en un estrato socioeconómico Medio y Medio Alto. Categoría B de acuerdo al estudio NSE realizado por el INEC (Revisar Anexo 2.8)
- Edad: Entre 25 y 40 años.
- Género: Preferencia Femenino.
- Comunicación: Con acceso a medios de comunicación tradicionales y al Internet.
- Nivel de Educación: Título profesional.
- Hábitos de Consumo: Que envíen a sus hijos a centros de cuidado infantil o unidades educativas privadas.

4.4.4 Mensaje

“Parque Dental” es el Centro Odontológico especializado en la atención dental infantil.

4.4.5 Estrategia Comunicacional

Presentarse al mercado objetivo a través de varios canales de comunicación directos e indirectos como el Centro Odontológico especializado en la atención dental infantil, incentivar la comunicación bidireccional con los clientes.

4.4.6 Comunicación Corporativa

La comunicación corporativa se enfocará en mostrar la diferenciación de “Parque Dental” con respecto al resto de centros debido a su orientación de

atención exclusiva a los niños. La comunicación estará basada en 2 elementos claves encontrados en la investigación de mercado especializada:

- Expectativa de la población objetivo porque sus niños sean atendidos a través de profesionales especialistas.
- Expectativa de la población objetivo con respecto a que sus niños se sientan cómodos y seguros en el proceso de atención odontológica.

Identidad Corporativa

La identidad conceptual se encuentra detallada en el CAPITULO II: Direccionamiento Estratégico del Nuevo Centro Odontológico para Niños “Parque Dental” sección 4.2. Sin embargo como parte de la identidad visual a continuación se define el logo de la nueva empresa:

Al ser una empresa nueva enfocada a los niños el logo debe ser:

- Divertido: debe ser aceptado por los niños, que maneje varios colores para que el concepto de “Parque” sea implementable.
- Racional: debido a que “Parque Dental” es una empresa nueva, será importante que contenga elementos de persuasión racional para que los padres de familia entiendan el concepto del negocio.



Figura 38. Logo Parque Dental.

AUTOR: Eduardo Vela (Diseñador Figura)

Toda la papelería administrativa y de promoción, los uniformes de trabajo del talento humano, etc. deberán contener el logo impreso. Cualquier local, arte promocional, publicidad, etc. deben ser decoradas con colores bajo las mismas tonalidades del logo.

Imagen Corporativa

Se trabajará para que la gente perciba a “Parque Dental” como la empresa especializada en la atención infantil. Una empresa puntual, organizada y profesional en la atención dental pediátrica y enfocada totalmente a la satisfacción de los niños.

Tabla 18. Acciones y Presupuesto del plan de comunicación corporativa de Parque Dental

Acciones	Presupuesto
Diseñar y crear el logo "Parque Dental". (Revisar Figura 38)	\$300
Desarrollar la página Web Corporativa, incluye diseño y manejo de contenidos.	\$1500
Implementar las adecuaciones a la infraestructura del Centro Odontológico en función de un concepto de "Parque", haciendo uso de las mismas tonalidades que el logo.	\$14.000
Crear papelería, señalética, uniformes del personal y promocionales con el logo y colores de "Parque Dental".	\$1.000
TOTAL	\$16.800

Los valores indicados en el cuadro superior son parte de los costos definidos para la implementación del proyecto.

4.4.7 Comunicación Externa

Se ejecutarán varias acciones de comunicación externa con el propósito de apalancar las estrategias claves para la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa. Las acciones de comunicación externa definidas deben tomar en cuenta que el enfoque de la comunicación debe ser bidireccional y multidireccional.

Estrategias Publicitarias

Se hace uso de estrategias ATL (Above the line: Se trata de una estrategia que usa canales de comunicación tradicionales y medios de

comunicación masivos para llegar al mayor número de público objetivo) y BTL(Below the line: Su finalidad es utilizar medios de comunicación no convencionales, cuya característica es enfocarse en el público objetivo y ser más directos) para la consecución de los objetivos de comunicación externa.

ATL

ATL será la estrategia de comunicación externa menos utilizada, sin embargo se debe considerar que parte del posicionamiento de la marca tiene que apalancarse en los medios de comunicación masivos. En la investigación de mercado especializada se pudo identificar que entre el 6 al 12 por ciento de la gente escoge a su odontólogo por la publicidad en vallas y que entre el 17 al 19 por ciento lo escoge por recomendación directa de medios tradicionales como la televisión o radio. Considerando que el objetivo principal del uso de la estrategia ATL en el caso de “Parque Dental” es el posicionamiento de marca dentro del público objetivo (Ubicación geográfica específica), y los elevados costos de la publicidad en medios tradicionales masivos, se determina que “Publicidad en Vallas” será el canal óptimo a utilizar para dar a conocer al Centro Odontológico en el sector. El arte de vallas se encuentra especificado en el anexo 6 (Vallas Publicitarias).

En función de que el número de niños de la población objetivo son 2.647 niños y que el impacto visual indicado por las empresas de publicidad es de 8.000 habitantes mes, el objetivo de captación de clientes haciendo uso de vallas será de 15 pacientes, es decir captar 6% mes durante el primer año del total de niños de la población objetivo en el año con una tasa de conversión de 0,18% visualización – cliente.

BTL

Como estrategias BTL se utilizarán las siguientes:

- **Marketing Digital**
- **Relaciones Públicas**

4.4.7.1 Marketing Digital

A continuación se detallan las actividades a ejecutar con respecto a las cuatro estrategias que se utilizarán como parte del plan de Marketing Digital: Marketing On Line, SEO (Optimización del motor de búsqueda, es el proceso que permite a una página Web aparecer en las primeras posiciones del resultado de búsqueda realizadas a través de los motores como Google.), SEM (Marketing en la Búsqueda de Motor, es el proceso de publicitar un sitio Web cada vez que una persona realiza búsquedas a través de palabras claves asociadas al servicio que se quiere ofertar) y redes sociales.

Marketing On Line

En la sección de análisis de la competencia, del capítulo investigación de mercados, se pudo evidenciar que la mayoría de los Centros Odontológicos de Quito y Cumbayá no tienen página Web, y que los pocos Centros Odontológicos que poseen página Web sólo la usan para exponer su identidad corporativa y datos de contacto. Una forma importante de captar clientes en cualquier industria es entregar información y servicios para potenciales clientes a través del internet.

Es por esto que se desarrolla la página Web de la empresa, no solo para mostrar la Identidad Corporativa de “Parque Dental”, también para proveer servicios de atención ante las necesidades de la población objetivo, debe ser una página interactiva que permita crear un nexo de comunicación entre Parque Dental y los potenciales clientes. A continuación el detalle de los servicios que contendrá la página Web:

- **Módulo de Administración de Usuarios:** la página Web permitirá registrar y administrar usuarios que quieran acceder a los servicios del sitio Web.
- **Módulo de Inquietudes:** Permitir a usuarios registrados hacer preguntas con respecto a la salud dental de sus niños. Las inquietudes serán contestadas de manera oportuna por “Parque Dental”.
- **Módulo de Citas:** Permite a un usuario registrado solicitar una cita en cualquier agencia del Centro Odontológico “Parque Dental”.
- **Módulo Foro:** Permite a especialistas o usuarios registrados intercambiar ideas con respecto a los diferentes tópicos de la odontología Infantil.
- **Blogs:** Cada uno de los profesionales odontopediatras de “Parque Dental” deberán crear y desarrollar contenido en un blog personal. Los artículos que se escriben en el blog hacen referencia a temas de interés del cuidado de la salud bucal de niños o niñas. La página Web hace referencia al contenido de los blogs de los profesionales.
- **Módulo de Noticias:** Permite al administrador del sistema crear y administrar noticias que hagan referencia a los servicios, avances, estrategias e investigaciones generadas por el Centro Odontológico “Parque Dental”.
- **Identidad Corporativa:** Una sección del sitio Web contendrá información que haga referencia a la identidad corporativa de la empresa.

La funcionalidad del sitio Web se encuentra detallada en el anexo 5 (Sitio Web Parque Dental). La página Web y el Centro Odontológico serán publicitados a través de las principales páginas Web de centros de cuidado infantil, escuelas o empresas de salud del Ecuador a través de Banners.

SEO Y SEM

Para captar la atención de los potenciales clientes no sólo hace falta desarrollar una página Web, es importante también promocionarla a la población objetivo y comunicar a la población el mensaje de “Parque Dental”, es por esto que las estrategias de SEO Y SEM son importantes. Antes de iniciar a describir las actividades SEO y SEM, se analizará la manera más probable en como los clientes buscan respuestas a las necesidades odontológicas de sus niños a través de los motores de búsqueda. A continuación en la Figura 39 se detallan las palabras claves más utilizadas por usuarios de Google, que es el motor de búsqueda en internet más usado en el Ecuador, para buscar información acerca de la salud dental de sus niños, ordenados desde los más usados (arriba) hasta los menos usados (abajo):

Ideas para palabras clave (718)			
Palabra clave	Competencia	Búsquedas globales mensuales	Búsquedas locales mensuales
odontólogos en quito	Baja	880	720
odontología en ecuador	Baja	2.400	1.900
clínica dental	Baja	550.000	2.900
odontología en quito	Baja	1.000	880
odontología estética	Baja	12.100	320
clínicas dentales	Baja	248.000	1.900
odontología	Baja	2.740.000	33.100
estética dental	Baja	27.100	590
odontólogos quito	Baja	880	720
odontólogos en ecuador	Baja	1.900	1.600
odontólogos	Baja	823.000	18.100
consultorio dental	Baja	33.100	720

Figura 39. Palabras clave para buscar odontopediatras en Ecuador

AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

FUENTE: Google

A continuación se muestra un cuadro de la tendencia de búsqueda de salud bucal de niños en los últimos años:

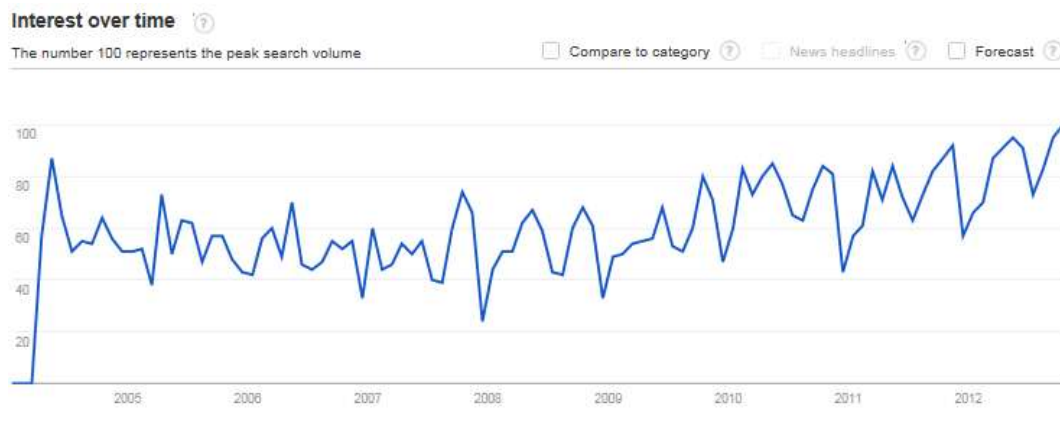


Figura 40. Tendencia de búsqueda de palabras clave en el Ecuador

AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

FUENTE: Google

Como se evidencia en la Figura la tendencia es creciente, lo que supone que cada vez más gente utiliza este medio para buscar respuestas a los problemas de sus niños. A continuación se analiza que sectores geoFiguras utilizan con más frecuencia este tipo de búsqueda:



Figura 41. Países en las que se realiza la búsqueda de palabras clave de interés.

AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

FUENTE: Google

En la Figura se evidencia que Latinoamérica realiza este tipo de búsqueda con mayor frecuencia referenciando a información de salud odontológica infantil.

En función de la información levantada se procederá a anunciar vía Google a “Parque Dental” cuando en Ecuador la búsqueda contenga cualquiera de las siguientes palabras claves: “clínica dental”, “odontólogos en Ecuador”,

“odontología”, “cuidado dientes niños” “dientes bebe”, “dientes para niños”, “dientes de niños”, “niños y dientes”, “caries en niños”, “caries de niños”, “dientes de leche”, “Odontólogo de niños”, “Odontólogo para niños”, “centro odontológico”, “higiene bucal”, “Ortodoncia”.

Mientras que para SEO se procederá a generar una página Web Optimizada tecnológicamente para que los motores de búsqueda la encuentren fácilmente, por lo tanto la página Web debe contener los siguientes elementos HTTP (Protocolo de transferencia de hipertexto, es el protocolo usado en cada transacción en la Web.):

- Etiqueta de Título
- Etiqueta de descripción
- Crear entre 10 a 15 etiquetas de palabras clave, deben recoger las principales palabras clave que usa buscar acerca de la salud dental de sus niños: “clínica dental”, “odontólogos en Ecuador”, “odontología”, “cuidado dientes niños” “dientes bebe”, “dientes para niños”, “dientes de niños”, “niños y dientes”, “caries en niños”, “caries de niños”, “dientes de leche”, “Odontólogo de niños”, “Odontólogo para niños”, “centro odontológico”, “higiene bucal”, “Ortodoncia”.
- Generar links en el sitio interno de “Parque Dental” que hagan referencia a otros sitios de interés.
- Iniciar una campaña de colocación de links de la página de Parque Dental en otros sitios de interés para el público objetivo.
- Crear al menos 10 páginas que compongan el sitio de Parque Dental. Cada página tendrá un título que deberá ser relevante con su contenido y

enfocado al negocio, se recomienda que el título guarde la siguiente estructura: Parque Dental – “Título Página” | “Subtítulo” (opcional).

- Estructurar la navegación interna, desarrollar un mapa del sitio y establecer una navegación estructurada de todas las páginas. Los links no deben ser parte de animaciones flash, los links deben ser links html y deberán encontrarse en la mayor cantidad de páginas posibles del sitio (esto ayudará a la optimización de links)
- Crear una interesante landing page (página a la que los visitantes llegarán por primera vez) para captar de mejor manera la atención de los visitantes, la página inicial deberá contener las principales funcionalidades que expone el sitio a sus clientes: Preguntas y Citas, y una opción de gran tamaño que guie al usuario a la suscripción del servicio.
- Cada profesional Odontopediatra de “Parque Dental” debe actualizar con al menos un artículo bimensual el contenido de su blog personal. Se deben incluir referencias en cada blog hacia el sitio Web de “Parque Dental”

Las estrategias SEO y SEM que expondrán la página Web de “Parque Dental” hacia visitantes del Internet que están interesados en servicios odontológicos mostrará al menos 10.000 impresiones por mes (suma de las veces que se mostrará el anuncio por la búsqueda de las palabras claves “Clínica Dental”, “Clínicas Dentales”, “Clínicas Dentales Ecuador”, “Caries niños”, “Odontólogos en Quito”, “Odontología en Ecuador”, “Consultorio Dental”), se espera al menos una tasa de CTR (Click Throug Rate: Número de clics realizados al anuncio en relación al número de impresiones que se muestra el artículo. De acuerdo al soporte AdWords de Google un CTR medio es cercano al 2%.) conversión del 2% tomando en cuenta que los usuarios que

realizan la búsquedas de clínicas odontológicas tienen interés en el servicio. Se estima tener 200 clics por mes por las estrategias SEO y SEM, el objetivo es convertir el 15% de estos clics como clientes, es decir el objetivo es captar 30 clientes mes por esta vía.

Redes Sociales

El Centro Odontológico “Parque Dental” creará una página en Facebook y una cuenta en Twitter. Las redes sociales serán utilizadas para crear fans o seguidores que estén interesados en recibir noticias, tips o información relevante con respecto al cuidado de la salud oral de los niños. Adicionalmente los fans recibirán promociones especiales y descuentos en la atención dental de sus niños, se buscará convertir a todos los usuarios o clientes de “Parque Dental” en seguidores de sus cuentas Facebook o Twitter para mantener una comunicación constante entre clientes y la empresa. Otro objetivo del uso de las redes sociales será buscar potenciales clientes, por lo tanto se crearán campañas de publicidad enfocada sobre la población objetivo definida en este documento: Madres de entre 25 a 40 años que mantengan hijos entre 0 – 12 años, Vivan en Quito o Cumbayá. Esta segmentación genera un grupo objetivo de 84.920 personas:

Elige tu público Más información sobre segmentación

Ubicación: (1) Ecuador

País
 Ciudad

Quito, Ecuador

Incluir ciudades dentro de 10 millas

Edad: (1) 24 - 40 Requiere una coincidencia de edad exacta (1)

Sexo: (1) Todos
 Hombres
 Mujeres

Público

84,920 personas

- que viven en Ecuador
- que viven en Quito
- que tienen entre 24 y 40 años
- que son mujer
- que aún no están conectadas con Parque Dental
- en una de las categorías siguientes: Expecting Parents, Newlywed (1 year), Newlywed (6 months), Parents (All), Parents (child: 0-3yrs), Parents (child: 4-12yrs), Engaged (6 months) o Engaged (1 year)

Figura 42. Población de interés segmentado en Facebook.

AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

FUENTE: Facebook

Para captar fans este medio inicialmente deberá recurrir a promociones para generar atención y captar fans:

Vista previa de la columna derecha

Parque Dental



Hazte fan y trae gratis a tus niñ@s a conocer el único Centro Odontológico Infantil Quito

Me gusta

Figura 43. Vista previa de comunicación en Facebook.

AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

FUENTE: Facebook

Se espera que la publicidad también genere viralidad para generar fans con alta propensión a convertirse en usuarios:



Figura 44. Vista previa de viralidad en Facebook.

AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

FUENTE: Facebook

Se estima que estos anuncios generen 250.000 impresiones mes en función de la cantidad de público objetivo determinado. De acuerdo al CTR (De acuerdo a un estudio realizado por Webtrends, firma especializada en Marketing Digital Los anuncios de peor respuesta se centran en las categorías de salud y software pues el CTR es de 0,021%.) promedio se podría obtener 53 fans por mes, y al menos la tercera parte de ellos se estimaría se conviertan en clientes. El objetivo de las campañas de publicidad a través de redes sociales será captar 18 clientes nuevos por mes.

Tabla 19. Acciones y Presupuesto del plan de comunicación externa de Parque Dental

Acciones	Presupuesto
Publicidad en Vallas (Anual)	\$ 8.000
Mantenimiento Sitio Web (Anual)	\$ 600
SEO y SEM (Anual)	\$ 1.200
Redes Sociales (Anual)	\$ 1.400
TOTAL	\$ 11.200

AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

Los valores indicados en el cuadro superior son parte de los costos fijos definidos como parte del giro del negocio.

El seguimiento y ejecución del plan de comunicación externa será responsabilidad de Gerencia General y del Asistente Administrativo.

4.4.8 Comunicación Interna

A través de la comunicación interna se involucrará a todo el talento humano de “Parque Dental” en el proyecto de empresa. El objetivo será dar a conocer a todo el personal los lineamientos estratégicos del Centro Odontológico y obtener su retroalimentación para fortalecer el plan estratégico.

Tabla 20. Acciones y Presupuesto del plan de comunicación interna de Parque Dental

Acciones	Presupuesto
Boletín Trimestral vía correo electrónico para informar de los avances de la empresa con respecto a los proyectos internos. (Anual)	NA
Desayuno de trabajo trimestral para comentar las buenas noticias de la empresa (ANUAL)	\$ 400
Reunión de inicio de año para comentar los objetivos anuales de la empresa con los empleados.	\$ 300
Reunión de fin de año para comentar los resultados anuales de la empresa con los empleados.	\$ 500
Reunión de cada empleado con Gerencia para evaluar su desempeño con respecto a los objetivos.	NA
TOTAL	\$ 1.200

AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

Los valores indicados en el cuadro superior son parte de los costos fijos definidos como parte del giro del negocio, y las acciones iniciarán desde el segundo semestre de funcionamiento del centro.

El seguimiento y ejecución del plan de comunicación interno será responsabilidad de Gerencia General y del Asistente Administrativo.

4.4.9 Relaciones Públicas

Se opta por la puesta en marcha de una estrategia activa en la que el Centro Odontológico “Parque Dental” tenga apariciones periódicas en los medios de comunicación de al menos 1 vez por mes, para esto se contratará como proveedor a una empresa de comunicación y relaciones públicas para que presione en los medios de comunicación para publicar notas de imagen del Centro Odontológico y para entrevistas acerca de la odontopediatría en las radios de Quito. El objetivo de este esfuerzo es que al menos 10 clientes por mes se acerquen a solicitar el servicio en función de los publrreportajes o entrevistas.

El segundo punto clave en las relaciones públicas será realizar al menos una charla bimensual, acerca de las diferentes temáticas de la odontopediatría, a niños de Centros de Cuidado Infantil o Escuelas en los sectores de interés, induciendo a que los pacientes conozcan a “Parque Dental” y comenten a sus padres o representantes acerca del mismo. Adicional a la charla se les entregará material acerca de “Parque Dental” incluyendo un cupón para una primera cita gratuita. Como objetivo se tiene previsto 5 nuevos pacientes por mes.

Finalmente se espera cerrar al menos un convenio con alguna aseguradora (Revisar punto 5.1.3) para descuentos o tratamientos preventivos preferenciales a sus asegurados. El objetivo de este esfuerzo es contar con 5 nuevos pacientes por mes.

Tabla 21. Acciones y Presupuesto del plan de relaciones públicas de Parque Dental

Acciones	Presupuesto
Compartir y publicar los resultados de los proyectos de investigación ejecutados dentro del Centro Odontológico con la sociedad. *	\$ 3.600
Que al menos uno de los odontopediatras del Centro Odontológico mantengan una entrevista bimensual en algún medio de comunicación.*	
Que se publique al menos una nota en periódicos o medios de comunicación de la ciudad de Quito *	
Promocionar eventos de odontología especializada en niños que tengan repercusión en medios de comunicación.	\$ 1.000
TOTAL	\$ 4.600

* Las acciones serán administradas por el proveedor de comunicación y relaciones públicas. La ejecución iniciará una vez que el Centro Odontológico inicie funciones.

AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

Los valores indicados en el cuadro superior son parte de los costos fijos definidos como parte del giro del negocio, y las acciones iniciarán desde el segundo semestre de funcionamiento del centro.

El seguimiento y ejecución del plan de comunicación en relaciones públicas será responsabilidad de Gerencia General con soporte del asistente administrativo.

4.4.10 Responsabilidad Social

Existen 2 acciones de responsabilidad social que hacen referencias a otras acciones del plan estratégico de este proyecto, las acciones se detallan a continuación:

- Responder y guiar oportunamente y de manera GRATUITA ante cualquier inquietud que una persona realice a través del sitio Web del Centro Odontológico “Parque Dental”.
- Poner a disposición de la sociedad ecuatoriana los resultados de la investigación especializada que realizará “Parque Dental” anualmente.

Estas tareas estarán a cargo del Doctor Especialista en Odontopediatría y no existen recursos directos asociados a esta labor, pues estas son responsabilidad de las actividades del cargo. Las acciones de responsabilidad social iniciarán una vez que el centro odontológico inicie funciones.

4.4.11 Comunicación en Crisis

En la puesta en marcha del primer año del Centro Odontológico Parque Dental no se contemplan acciones para llevar a cabo esta acción.

4.4.12 Calendario Plan de Comunicación

	i Task Mod	Task Name	Duration	Start	Finish
1		Plan de Comunicación "Parque Dental"	444 days	Wed 10/04/13	Tue 23/12/14
2		Comunicación Corporativa	169 days	Wed 10/04/13	Tue 03/12/13
3		Diseñar y crear el logo "Parque Dental"	2 days	Wed 10/04/13	Fri 12/04/13
4		Desarrollar página Web corporativa	15 days	Fri 12/04/13	Fri 03/05/13
5		Implementar adecuaciones de infraestructura en las instalaciones de "Parque Dental"	30 days	Tue 01/10/13	Tue 12/11/13
6		Crear papelería, señalética, uniformes del personal y promocionales con el logo y colores del Centro Odontológico "Parque Dental"	15 days	Tue 12/11/13	Tue 03/12/13
7		Comunicación Externa	176 days	Fri 03/05/13	Mon 06/01/14
8		Generación de Publicidad en Vallas	30 days	Mon 04/11/13	Mon 16/12/13
9		Desarrollar funcionalidad en Página Web	30 days	Fri 03/05/13	Fri 14/06/13
10		SEO y SEM	90 days	Mon 02/09/13	Mon 06/01/14
11		Redes Sociales	90 days	Thu 01/08/13	Thu 05/12/13
12		Comunicación Interna	253 days	Thu 02/01/14	Tue 23/12/14
13		Boletín Trimestral	0 days	Thu 02/01/14	Thu 02/01/14
14		Desayuno mensual de trabajo	0 days	Tue 01/04/14	Tue 01/04/14
15		Reunión de Inicio de año	0 days	Mon 03/02/14	Mon 03/02/14
16		Reunión de fin de año	1 day	Mon 22/12/14	Tue 23/12/14
17		Reunión de medición de objetivos	0 days	Mon 13/01/14	Mon 13/01/14

Figura 45. Despliegue proyecto de plan de comunicación Parque Dental.

AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS FINANCIERO PARA EL CENTRO ODONTOLÓGICO “PARQUE DENTAL”

5. DIMENSIONAMIENTO DEL PRESUPUESTO Y ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD FINANCIERA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL CENTRO ODONTOLÓGICO “PARQUE DENTAL”

En esta sección se realiza la evaluación financiera del Centro Odontológico de Niños “Parque Dental”, cuantificando en términos monetarios el esfuerzo y los recursos necesarios para la implementación y puesta en marcha del negocio. Una vez que se hayan levantado los costos se procede a compararlos con los ingresos esperados para proyectar el resultado financiero y validar si el proyecto propuesto es o no rentable. Si es rentable, evaluar si la rentabilidad es interesante para los accionistas y por lo tanto si es viable su implementación.

Para elaborar el plan financiero y dimensionar egresos e ingresos, se debe trabajar con la base de datos e información que se ha levantado en los anteriores capítulos de este proyecto. A continuación los puntos que se tratarán en este capítulo:

- Estimación Costos de Implementación: Estimación de los costos de implementación del Centro Odontológico para Niños “Parque Dental”.

- Estimación Costos Funcionamiento: Levantamiento y estimación de los costos fijos y variables para el funcionamiento del Centro Odontológico para Niños “Parque Dental”.
- Previsión de Ventas: Dimensionamiento del volumen de venta esperada durante los primeros 5 años de funcionamiento con el propósito de definir los objetivos de venta y estimar los ingresos de la empresa.
- Cálculo de la Rentabilidad: Se evaluará si el flujo de caja obtenido por los ingresos compensan la inversión realizada para la implementación y funcionamiento de la empresa. En el caso que se determine que los ingresos son superiores a los egresos, se estimará el ratio de rentabilidad del proyecto a una proyección de 5 años para definir si el proyecto es atractivo financieramente.

5.1 ESTIMACIÓN DE COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN

Los costos de implementación son los recursos que se invierten para iniciar un proyecto, los recursos pueden ser destinados a gastos o a la adquisición de activos necesarios para el funcionamiento de la empresa, en este caso para el funcionamiento del Centro Odontológico “Parque Dental”. Los costos asociados al periodo 0 del Centro Odontológico “Parque Dental” están clasificados en: Adquisición de Equipo e Instrumental Odontopediátrico, Adquisición de Equipo y Material de Oficina, Gasto en Imagen Corporativa y gastos en infraestructura.

5.1.1 Capacidad Máxima Instalada

Los costos de implementación también dependen de la capacidad máxima instalada que se requiere tener, inicialmente el centro odontológico deberá mantener una capacidad máxima instalada de atención de 2 odontopediatras trabajando en simultaneo. Si un Odontopediatra puede atender a 1,5 pacientes por hora y por día un Odontopediatra podrá trabajar hasta 6 horas, significa que diariamente se podrá atender hasta 18 pacientes al día. Si el centro odontológico trabaja 36 horas a la semana, en total 144 horas mensuales, la capacidad de atención máxima del centro odontológico será de 432 atenciones / mes.

5.1.2 Adquisición de Equipo e Instrumental Odontopediátrico

Se realizará la adquisición del equipo y material necesario para realizar la atención Odontopediátrico de 2 pacientes a la vez. Los equipos a adquirir son de última tecnología, con garantía y con una duración mínima estimada de 5 años. Adicionalmente se adquiere el material dental necesario para iniciar actividades de los 6 primeros meses, a continuación el detalle del equipo y material que se obtendrá:

Tabla 22. Proforma equipo y material dental

Equipo e Instrumental Odontopediátrico				
Equipo Odontológico	Descripción	P. Unitario	Unidades	Subtotal
Sillón Electromecánico	Sillón con articulación central y estructura de acero macizo	3.210,00	2	6.420,00
Cámara Intraoral	Cámara intraoral	609,50	1	609,50
Compresor	Entrega la presión a los equipo para su funcionamiento	1.050,00	1	1.050,00
Autoclave	Equipo de esterilización en base de vapor de agua	1.086,23	1	1.086,23
Pedestal de Rayos X	Generador de placas radiográficas	2.618,14	1	2.618,14
Lámpara Led	Lámpara led	455,00	2	910,00
Turbina	Equipo de alta velocidad	136,00	2	272,00
Contrángulo	Equipo indispensable para el funcionamiento del micromotor	92,49	2	184,99
Micromotor	Equipo de baja velocidad	300,00	2	600,00
Cavitron	Equipamiento a base presión de agua	92,49	1	92,49
Instrumental y material	Espejo bucal, mango espejo metálico, explorador doble extremo, pinza, cucharilla, dicalero, gutaperchero, tartectromo, bruñidor, atacador, porta amalgama, juego de instrumental, grapa, perforador, porta clan, arco, limas, tiranervio, lentuzos, elevador, forcep, loceta, resina, acidos, adhesivo, ionómero, cemento, silano, hipoclorito, clormexidina, suero, savlon, irm, eugenol, oxido zinc, coltosol, formocresol, monoclorofenol, conos, jeringuillas, voco, cuña madera, banda, hilo dental, pasta, cepillo, revelador.	3.846,30	1	3.846,30
		Subtotal		17.689,65
		IVA		2.122,76
		TOTAL		19.812,41

AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

Para mayor detalle revisar el anexo 8.

5.1.3 Adquisición de Equipo y Material de Oficina

Como equipo y material de oficina se tiene previsto la obtención de herramientas que entreguen soporte administrativo y de la operación del Centro Odontológico para Niños “Parque Dental”. A continuación el detalle del material que se requiere:

Tabla 23. Proforma equipo y material de oficina

Equipo y Material de Oficina				
Equipo Oficina	Descripción	P. Unitario	Unidades	Subtotal
Computador	Computadores de escritorio recepción y doctores	800,00	2	1.600,00
Impresora	Impresora, copiadora, fax	180,00	1	180,00
Software Odontológico	Licencia Software de administración del centro odontológico	1.000,00	1	1.000,00
Material de Oficina	Papel, clips, carpetas, archivadores, cinta adhesiva, grapadora, perforadora.	100,00	1	100,00
Televisor	Televisores 42 pulgadas	800,00	2	1.600,00
Reproductor de DVD	Reproductor de DVD	100,00	1	100,00
Cafetería	Cafetera, vajilla, botellón de agua, microondas, vasos	500,00	1	500,00
			Subtotal	5.080,00
			IVA	609,60
			TOTAL	5.689,60

AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

5.1.4 Costos de la Imagen Corporativa

Para imagen corporativa se tiene previsto invertir en el desarrollo de la imagen de la empresa (revisar punto 5.4.6). Como parte de la imagen corporativa, se tiene planificado la construcción de las áreas de espera, área de juego y área de iniciación del paciente pediátrico. A continuación el desglose de los costos estimados para crear la imagen corporativa del Centro Odontológico para Niños "Parque Dental":

Tabla 24. Proforma imagen corporativa

Imagen Corporativa				
Artículo	Descripción	P. Unitario	Unidades	Subtotal
Logo	Diseño de Logo "Parque Dental"	300,00	1	300,00
Página Web	Desarrollo del sitio Web de "Parque Dental"	1.500,00	1	1.500,00
Adecuaciones de Infraestructura	Implementación de las zonas de espera para los padres de familia y niños, adecuación de las zona de prevención y zona de juegos.	14.000,00	1	14.000,00
Imagen	Uniformes, Papelería y señalética	1.000,00	1	1.000,00
			Subtotal	16.800,00
			IVA	2.016,00
			TOTAL	18.816,00

AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

5.1.5 Infraestructura

Como infraestructura se tiene previsto la entrega de la garantía de arrendamiento, el mejoramiento del sitio de parqueo, implementación de seguridades y adecuaciones la infraestructura exterior como puertas y señalética. A continuación el detalle de los costos:

Tabla 25. Proforma infraestructura

Infraestructura				
Artículo	Descripción	P. Unitario	Unidades	Subtotal
Garantía Arrendamiento	Garantía solicitada para el arrendamiento del local	5.000,00	1	5.000,00
Adecuaciones exteriores	Adecuaciones parqueos, exteriores y seguridades	4.500,00	1	4.500,00
Subtotal				9.500,00
IVA				540,00
TOTAL				10.040,00

AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

5.1.6 Gastos Legales

Son los costos asociados a la constitución legal de la empresa, pago de permisos y registro de la marca en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual. A continuación el detalle de los gastos:

Tabla 26. Proforma gastos legales

Gastos Legales				
Artículo	Descripción	P. Unitario	Unidades	Subtotal
Propiedad Intelectual	Registro de la empresa, logo, marca en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual	600,00	1	600,00
Creación legal de la empresa	Tramite legal para la constitución de la empresa	1.500,00	1	1.500,00
Obtención de permisos de funcionamiento	Obtención de Permisos de funcionamiento en el municipio, patente, bomberos y ministerio de salud	2.000,00	1	2.000,00
Honorarios	Gastos legales	2.500,00	1	2.500,00
		Subtotal		6.600,00
		IVA		792,00
		TOTAL		7.392,00

AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

En total se tiene estimado una inversión inicial de \$68.836, de los cuales \$35.542 son para la adquisición de activos y \$26,208 en gastos de marca, imagen y legales.

5.2 ESTIMACIÓN DE COSTOS DE FUNCIONAMIENTO

Los costos de funcionamiento o costos de operación son los gastos necesarios para la ejecución de un proyecto también se lo conoce como la suma de recursos destinados a la administración, operación y funcionamiento de la empresa. En esta sección se hará el levantamiento de los costos de operación del Centro Odontológico de Niños “Parque Dental”. Existen 2 tipos de costos de operación: los costos fijos y los costos variables.

5.2.1 Costos Fijos

Son los costos que el Centro Odontológico Infantil “Parque Dental” debe cubrir sin importar el número de atenciones odontológicas que realice la empresa. A continuación el listado de costos fijos identificados.

Talento Humano

Para mantener el control financiero de la empresa, la mayor parte de la carga de salarios de los empleados será variable en función del cumplimiento de objetivos de la empresa. Dentro de los costos fijos se incluirá el salario mínimo a pagar a los empleados. A continuación las Cuadros con las cargas salariales fijas:

Tabla 27. Cargas salariales fijas gerente general

ODONTOPEDIATRA GERENTE GENERAL	
Sueldo fijo Mensual	600,00
Sueldo Total Mensual	600,00
IESS	67,50
Decimotercer Sueldo	50,00
Decimocuarto Sueldo	26,00
Total Mensual	743,50

AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

Tabla 28. Cargas salariales fijas odontopediatra especialista

ODONTOPEDIATRA ESPECIALISTA	
Sueldo fijo Mensual	600,00
Sueldo Total Mensual	600,00
IESS	67,50
Decimotercer Sueldo	50,00
Decimocuarto Sueldo	26,00
Total Mensual	743,50

AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

El Odontopediatra especialista entrará en funciones desde el cuarto trimestre del primer año de funcionamiento del Centro Odontológico “Parque Dental”.

Tabla 29. Cargas salariales fijas odontopediatra 1

ODONTOPEDIATRA 1	
Sueldo fijo Mensual	600,00
Sueldo Total Mensual	600,00
IESS	67,50
Decimotercer Sueldo	50,00
Decimocuarto Sueldo	26,00
Total Mensual	743,50

AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

El Odontopediatra 1 iniciará funciones el cuarto año de funcionamiento del Centro Odontológico “Parque Dental”

Tabla 30. Cargas salariales asistentes dentales

ASISTENTE DENTAL 1	
Sueldo fijo Mensual	450,00
Sueldo Total Mensual	450,00
IESS	50,63
Decimotercer Sueldo	37,50
Decimocuarto Sueldo	26,00
Total Mensual	564,13
ASISTENTE DENTAL 2	
Sueldo fijo Mensual	450,00
Sueldo Total Mensual	450,00
IESS	50,63
Decimotercer Sueldo	37,50
Decimocuarto Sueldo	26,00
Total Mensual	564,13

AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

Asistente Dental 2 iniciará sus funciones el segundo semestre del segundo año de funcionamiento.

Tabla 31. Cargas salariales asistente administrativa

ASISTENTE ADMINISTRATIVA	
Sueldo fijo Mensual	370,00
Sueldo Total Mensual	370,00
IESS	41,63
Decimotercer Sueldo	30,83
Decimocuarto Sueldo	26,00
Total Mensual	468,46

AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

Tabla 32. Cargas salariales asistente de limpieza

ASISTENTE DE LIMPIEZA	
Sueldo fijo Mensual	350,00
Sueldo Total Mensual	350,00
IESS	39,38
Decimotercer Sueldo	29,17
Decimocuarto Sueldo	26,00
Total Mensual	444,54

AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

Nómina: \$2.221 mensuales

Inicialmente para el pago de la nómina mensual se necesitará \$2.221. Anualmente existirán incorporaciones de empleados, y un incremento anual de los sueldos en un 5%.

Arriendo: \$2.500 mensuales

Para elaborar un contrato de arriendo a 5 años plazo de una casa con jardín de 230 metros cuadrados (Revisar Figura 33 para visualizar la localización) en la que se implementará la matriz del Centro Odontológico “Parque Dental”. Incluye alícuota para el pago de guardia de seguridad de la cuadra, pago de agua potable y luz eléctrica.

Gastos Administrativos: \$800 mensuales

Dentro de gastos administrativos se encuentran los siguientes rubros:

- Materiales de Limpieza: \$100
- Alarma y Seguros: \$150
- Papelería y material de oficina: \$60
- Internet y Televisión Pagada: \$80
- Teléfono: \$100
- Mantenimiento de Computadores y equipos de Oficina: \$60
- Mantenimiento de Equipos Odontológicos: \$70
- Caja Chica: \$80
- Otros gastos administrativos: \$100

Plan de Comunicación Externa: \$933 mensuales. Este rubro se encuentra detallado en la sección “5.4.7 Comunicación Externa” de este documento

Plan de Comunicación Interna: \$100 mensuales. Este rubro se encuentra detallado en la sección “5.4.8 Comunicación Interna” de este documento. Este rubro será considerado desde el segundo semestre del primer año de funcionamiento.

Relaciones Públicas: \$383 mensuales. Este rubro se encuentra detallado en la sección “5.4.9 Relaciones Públicas” de este documento. Este rubro será considerado desde el segundo semestre del primer año de funcionamiento.

A continuación un cuadro que resume los costos fijos estimados en el primer año de funcionamiento:

Tabla 32. Costos fijos primer año de funcionamiento

PARQUE DENTAL	AÑO 1												TOTAL	
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12		
COSTOS FIJOS														-
Talento Humano	2.221	2.221	2.221	2.221	2.221	2.221	2.221	2.221	2.221	2.964	2.964	2.964	28.878	
Arriendo	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	30.000	
Gastos Administrativos	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9.600	
Plan de Comunicación Externa	933	933	933	933	933	933	933	933	933	933	933	933	11.200	
Plan de Comunicación Interna	-	-	-	-	-	-	100	100	100	100	100	100	600	
Relaciones Públicas	-	-	-	-	-	-	383	383	383	383	383	383	2.300	
Capacitación e Investigación	-	-	-	-	-	-	-	-	500	500	500	500	2.000	
Consultoría Marketing y Administ	-	-	-	-	-	-	500	500	500	500	500	500	3.000	
Costo Fijo Total	6.454	6.454	6.454	6.454	6.454	6.454	7.437	7.437	7.937	8.681	8.681	8.681	87.578	

AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

5.2.2 Costos Variables

Los costos variables son los que dependen del volumen de producción, en el caso del Centro Odontológico de niños “Parque Dental” son los costos que

dependen del número de atenciones dentales que se realicen: material odontológico y remuneración variable.

- **Material Odontológico:** 10% de los ingresos por la atención odontológica. El costo del material odontológico es variable dependiendo del tratamiento, sin embargo llega a ser en promedio el 10% del costo del ingreso de los consultorios odontológicos (Revisar sección 3.4).
- **Remuneración Variable:** el 15% de los ingresos por la atención dental será destinado a las comisiones por la atención odontológica del profesional, y un 1% adicional será destinado al pago del ingreso variable del resto del personal. La condición de este segundo variable es que el número de atenciones promedios diarias sean mayor a 6 (es el número de atenciones con los que se inicia la obtención de utilidades de acuerdo al análisis de punto de equilibrio realizada en la sección 6.1.5). Adicionalmente se debe considerar que el variable será pagado vía nómina y que se cumplirán todos los compromisos legales que se atribuyen el pago vía nómina: IESS, fondos de reserva y decimotercer sueldo. A pesar que el porcentaje variable es menor a lo que normalmente pagan en otros centros odontológicos a los Odontopediatras (De acuerdo a la investigación de mercado, en promedio los centros odontológicos pagan el 30% del ingreso por trabajo realizado al profesional. El pago se lo realiza vía factura por pago de servicios profesionales.), en el caso de los profesionales que laboren en “Parque Dental” existirán 2 beneficios importantes: Pago de un sueldo fijo y los beneficios que por ley se especifican a los empleados con relación de dependencia.

Para calcular los costos variables del primer año, es importante estimar el número de atenciones mensuales que se realizarán en función del objetivo definido con respecto a la demanda insatisfecha que se cubrirá (Revisar punto 3.9.2): 1.928 atenciones en el primer año.

Tabla 33. Costos variables primer año de funcionamiento

PARQUE DENTAL	AÑO 1												TOTAL
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	
Número de Atenciones Diarias	4	5	5,5	5,5	6	6,5	7,5	8	9	10	10	10,5	88
Número de Atenciones Mes	88	110	121	121	132	143	165	176	198	220	220	231	1.925
Número de Odontopediatras	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	15
Número de Asistentes Dentales	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Ingreso Promedio por Atención	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	864
Comisión por Atención	10,80	11,52	11,52	11,52	11,52	11,52	11,52	11,52	11,52	11,52	11,52	11,52	138
Material por Atención	7,20	7,20	7,20	7,20	7,20	7,20	7,20	7,20	7,20	7,20	7,20	7,20	86
COSTOS VARIABLES													-
Comisión Mensual	950	1.267	1.394	1.394	1.521	1.647	1.901	2.028	2.281	2.534	2.534	2.661	22.113
IESS Comisión	107	143	157	157	171	185	214	228	257	285	285	299	2.488
Decimo Comisión	79	106	116	116	127	137	158	169	190	211	211	222	1.843
Materiales por Atención	634	792	871	871	950	1.030	1.188	1.267	1.426	1.584	1.584	1.663	13.860
Consto Variable Total	1.770	2.307	2.538	2.538	2.769	3.000	3.461	3.692	4.153	4.615	4.615	4.845	40.303

AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

El número de atenciones promedio diarias es la guía de crecimiento de la empresa.

5.2.3 Previsión de Ventas

A continuación se realiza el cálculo del volumen de ventas del primer año de funcionamiento del Centro Odontológico de niños “Parque Dental”. La estimación del volumen de ventas es indispensable para establecer y ajustar el presupuesto de la empresa. Para pronosticar las ventas se hará uso de la metodología de estimación de las necesidades de los clientes y de la cobertura, es decir la previsión de cuota de mercado que se prevé alcanzar.

Un niño asiste en promedio 2 veces al año al Odontólogo, y se debe considerar que el tratamiento básico de prevención establece que un niño debe ir al Odontopediatra al menos 1 vez cada 6 meses para realizarse el siguiente tratamiento:

Tabla 34. Precio referencial tratamiento preventivo

Servicio	Unidades	Precio
Limpieza	1	\$ 23
Fluorización	1	\$ 17
Sellantes	2	\$ 32
TOTAL		\$ 72

AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

Es decir que el tratamiento básico de prevención, suponiendo que el niño no tiene problemas dentales, tendrá un costo de \$72. Debido a que el niño debe realizarse al menos 2 chequeos anuales, al año por niño se estimaría tener un ingreso de al menos \$144. A continuación el flujo de ingresos que se espera obtener en el primer año de funcionamiento:

Tabla 35. Ingresos primer año de funcionamiento

PARQUE DENTAL	AÑO 1												TOTAL
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	
Número de Atenciones Diarias	4	5	5,5	5,5	6	6,5	7,5	8	9	10	10	10,5	88
Número de Atenciones Mes	88	110	121	121	132	143	165	176	198	220	220	231	1.925
Número de Odontopediatras	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	15
Número de Asistentes Dentales	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Ingreso Promedio por Atención	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	864
Comisión por Atención	10,80	11,52	11,52	11,52	11,52	11,52	11,52	11,52	11,52	11,52	11,52	11,52	138
Material por Atención	7,20	7,20	7,20	7,20	7,20	7,20	7,20	7,20	7,20	7,20	7,20	7,20	86
VENTAS													-
Ingreso por Ventas	6.336	7.920	8.712	8.712	9.504	10.296	11.880	12.672	14.256	15.840	15.840	16.632	138.600

AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

Año a año el precio de la atención estimada por niño se incrementaría entre un 3% a un 5%, dependiendo de la inflación del país.

5.2.4 Presupuesto

Una vez que se han estimado los costos fijos, costos variables y los ingresos, se procede a realizar el cálculo del presupuesto anual. El presupuesto es un cálculo anticipado de los ingresos y gastos anuales del Centro Odontológico de Niños “Parque Dental”. A continuación se detalla el presupuesto del primer año de funcionamiento del Centro Odontológico “Parque Dental”:

Tabla 36. Presupuesto primer año de funcionamiento

PARQUE DENTAL	AÑO 1												TOTAL
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	
Número de Atenciones Diarias	4	5	5,5	5,5	6	6,5	7,5	8	9	10	10	10,5	88
Número de Atenciones Mes	88	110	121	121	132	143	165	176	198	220	220	231	1.925
Número de Odontopediatras	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	15
Número de Asistentes Dentales	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Ingreso Promedio por Atención	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	864
Comisión por Atención	10,80	11,52	11,52	11,52	11,52	11,52	11,52	11,52	11,52	11,52	11,52	11,52	138
Material por Atención	7,20	7,20	7,20	7,20	7,20	7,20	7,20	7,20	7,20	7,20	7,20	7,20	86
VENTAS													-
Ingreso por Ventas	6.336	7.920	8.712	8.712	9.504	10.296	11.880	12.672	14.256	15.840	15.840	16.632	138.600
COSTOS FIJOS													-
Talento Humano	2.221	2.221	2.221	2.221	2.221	2.221	2.221	2.221	2.221	2.964	2.964	2.964	28.878
Arriendo	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	30.000
Gastos Administrativos	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9.600
Plan de Comunicación Externa	933	933	933	933	933	933	933	933	933	933	933	933	11.200
Plan de Comunicación Interna	-	-	-	-	-	-	100	100	100	100	100	100	600
Relaciones Públicas	-	-	-	-	-	-	383	383	383	383	383	383	2.300
Capacitación e Investigación	-	-	-	-	-	-	-	-	500	500	500	500	2.000
Consultoría Marketing y Administración	-	-	-	-	-	-	500	500	500	500	500	500	3.000
Costo Fijo Total	6.454	6.454	6.454	6.454	6.454	6.454	7.437	7.437	7.937	8.681	8.681	8.681	87.578
COSTOS VARIABLES													-
Comisión Mensual	950	1.267	1.394	1.394	1.521	1.647	1.901	2.028	2.281	2.534	2.534	2.661	22.113
IESS Comisión	107	143	157	157	171	185	214	228	257	285	285	299	2.488
Decimo Comisión	79	106	116	116	127	137	158	169	190	211	211	222	1.843
Materiales por Atención	634	792	871	871	950	1.030	1.188	1.267	1.426	1.584	1.584	1.663	13.860
Consto Variable Total	1.770	2.307	2.538	2.538	2.769	3.000	3.461	3.692	4.153	4.615	4.615	4.845	40.303
COSTO TOTAL	8.224	8.761	8.992	8.992	9.223	9.454	10.898	11.129	12.091	13.296	13.296	13.526	127.881
INGRESO NETO	(1.888)	(841)	(280)	(280)	281	842	982	1.543	2.165	2.544	2.544	3.106	10.719

AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

5.2.5 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es un cálculo que permite evaluar el número de actividades que deben ser realizadas para percibir utilidad en una determinada actividad económica, en el caso del Centro Odontológico de niños “Parque Dental” interesa medir el número de atenciones odontológicas base en las que la empresa comienza a generar utilidad. A continuación un cuadro comparativo entre ingresos, gastos (Costos fijos y Costos Variables) de acuerdo al presupuesto definido en el punto 6.1.4:

Tabla 37. Punto de equilibrio

Ventas				Costos variables				Costos Fijos	Costos Totales
P	Q	Q Mes	Ventas	CV	Q	Q Mes	Cvu	CF	CFT
72	1	22	1.584	18	1	22	396	6.454	6.850
72	1,5	33	2.376	18	1,5	33	594	6.454	7.048
72	2	44	3.168	18	2	44	792	6.454	7.246
72	2,5	55	3.960	18	2,5	55	990	6.454	7.444
72	3	66	4.752	18	3	66	1188	6.454	7.642
72	3,5	77	5.544	18	3,5	77	1386	6.454	7.840
72	4	88	6.336	18	4	88	1584	6.454	8.038
72	4,5	99	7.128	18	4,5	99	1782	6.454	8.236
72	5	110	7.920	18	5	110	1980	6.454	8.434
72	5,5	121	8.712	18	5,5	121	2178	6.454	8.632
72	6	132	9.504	18	6	132	2376	6.454	8.830
72	6,5	143	10.296	18	6,5	143	2574	6.454	9.028
72	7	154	11.088	18	7	154	2772	6.454	9.226
72	7,5	165	11.880	18	7,5	165	2970	6.454	9.424
72	8	176	12.672	18	8	176	3168	6.454	9.622
72	8,5	187	13.464	18	8,5	187	3366	6.454	9.820
72	9	198	14.256	18	9	198	3564	6.454	10.018
72	9,5	209	15.048	18	9,5	209	3762	6.454	10.216
72	10	220	15.840	18	10	220	3960	6.454	10.414
72	10,5	231	16.632	18	10,5	231	4158	6.454	10.612

Dónde:

- P: Precio por atención
- Q: Cantidad de Atenciones diarias
- Cvu: Costo variable
- CF: Costo Fijo
- CFT: Costo Total

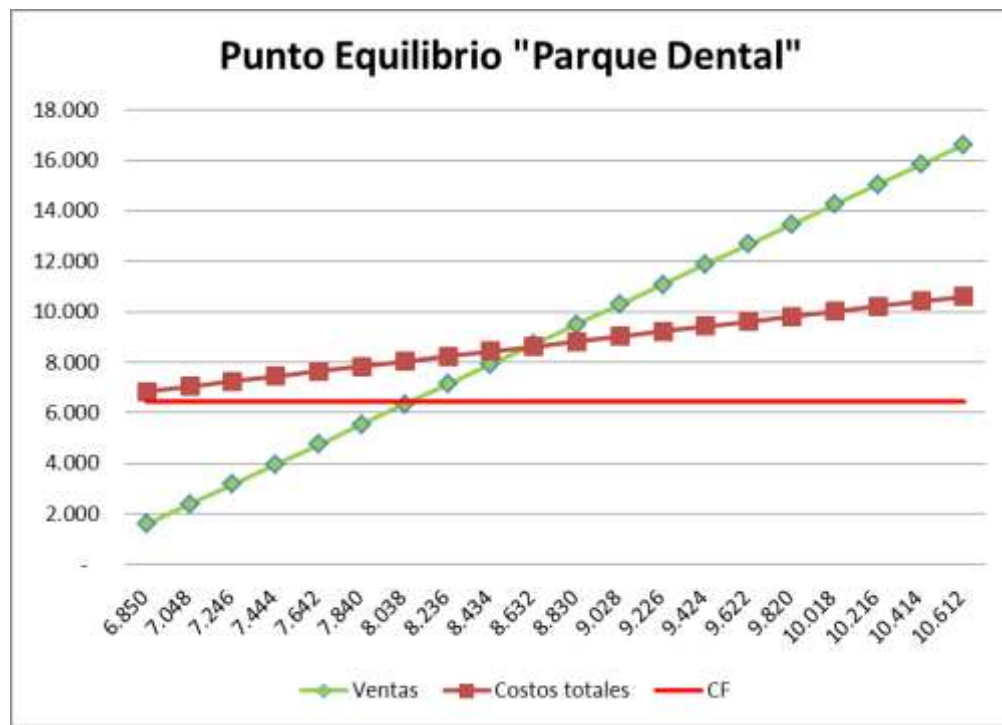


Figura 46. Punto de equilibrio Parque Dental

AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

El punto de equilibrio con respecto al número de atenciones es aproximadamente 5,5 atenciones diarias promedio.

5.2.6 Cálculo de la Rentabilidad

El propósito de esta sección es medir la rentabilidad financiera que se estima producirá este proyecto en sus primeros 5 años de vida. La rentabilidad financiera es la capacidad de producir un beneficio económico adicional sobre la inversión con capital propio, aplicando conocimiento y esfuerzo sobre el bien o servicio que se comercializa. Este beneficio adicional es también conocido como rentabilidad, en la mayoría de ocasiones para evaluar los resultados se hace uso del ratio retorno de inversión o ROI para la evaluación financiera del proyecto. “El ROI es una razón financiera que compara la utilidad obtenida en relación a la inversión realizada.” (Phillips & Phillips, 2006)

Sin embargo el ROI normalmente se lo usa para analizar los resultados de una inversión, no para estimar la rentabilidad de un proyecto a futuro o contra flujos de ingresos en el futuro (hasta 5 años).

Para evaluar rentabilidad financiera sobre proyectos a largo plazo es recomendable evaluarlos haciendo uso del Valor Actual Neto (VAN) y de la Tasa Interna de Rentabilidad (TIR).

VAN

“El VAN es el valor actualizado de todos los rendimientos esperados” (Brun & Oscar, 2008). Es decir que se realiza una comparación entre la inversión inicial y los flujos futuros esperados en los próximos 5 años. Sin embargo para que los flujos futuros (Dinero del mañana) sean comparables con la inversión (Dinero de Hoy) es importante actualizar a los flujos futuros a la fecha o convertir los valores de los años posteriores a la fecha del inicio de la inversión. A continuación la fórmula para el cálculo del VAN:

$$VAN = -A + \frac{CF_1}{(1+k)} + \frac{CF_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+k)^n}$$

Dónde:

- A= Inversión Inicial
- CF: Flujo de Caja
- n = Número de periodos a analizar, en el caso de “Parque Dental” se analizará el proyecto a 5 años.
- k= Tasa de actualización de los flujos futuros.(Costo de oportunidad del dinero o el mínimo de rentabilidad que se espera de una inversión)

De acuerdo a esta metodología de cálculo si el VAN es positivo se recomienda el proyecto, y si es negativo no se lo recomienda.

TIR

El TIR permite medir y conocer la tasa interna de rentabilidad, a diferencia del VAN que simplemente permite evaluar si el proyecto tendrá una mayor rentabilidad que la deseada o Tasa de actualización (VAN es positivo), que la rentabilidad es menor a la esperada (VAN negativo) o que la rentabilidad es igual a la esperada (VAN igual a 0). Por lo tanto TIR “es aquella tasa de actualización que hace que el VAN sea igual a 0” (Brun & Oscar, 2008). Para el cálculo del TIR no se hace uso de una fórmula, se hace uso del método de iteraciones sucesivas. Este es un método de cálculo que permite ir acotando el valor de k de la fórmula de VAN entre aquellos valores que den como resultado un VAN positivo y un VAN negativo, hasta que VAN sea igual a 0.

Para realizar los cálculos del VAN y del TIR se estiman los presupuestos de los primeros 5 años de vida, los presupuestos de los años 2 al 5 se encuentran detallados en el anexo 7. A continuación el cuadro con los flujos anuales y el cálculo del indicador VAN y el indicador TIR:

Tabla 38. Flujo del proyecto para los 5 primeros años

FLUJO DEL PROYECTO: Centro Odontológico de Niños "Parque Dental"						
AÑOS	0	1	2	3	4	5
INGRESOS		138.600	232.650	276.276	375.111	465.696
Costos Variables		40.303	67.779	80.488	109.282	135.673
Costos Fijos		87.578	112.822	134.495	184.695	215.736
Depreciaciones		7.108	7.108	7.108	7.108	10.108
Amortizaciones		5.242	5.242	5.242	5.242	5.242
UTILIDAD BRUTA		(1.631)	39.699	48.943	68.784	98.937
Trabajadores 15%		-	5.955	7.341	10.318	14.841
Base Imponible (Utilidad Antes de Impuestos)		(1.631)	33.744	41.601	58.466	84.096
Impuesto a la renta		-	9.925	12.236	17.196	24.734
UTILIDAD NETA		(1.631)	23.820	29.366	41.270	59.362
+ Depreciaciones		7.108	7.108	7.108	7.108	10.108
+ Amortizaciones		5.242	5.242	5.242	5.242	5.242
Inversiones Iniciales	(61.750)				(22.000)	
Flujo Neto de Fondos	(61.750)	10.719	36.170	41.716	31.620	74.712
VALOR PRESENTE	(61.750)	9.571	28.834	29.692	20.095	42.394
VAN	68.836	57.573				
TIR	26,12%					

AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

* Al cuarto año se espera una nueva inversión para iniciar operaciones en una nueva plaza, lo que incrementa también los valores en los costos fijos.

El VAN y el TIR han sido calculados con una tasa de actualización del 15%, pues esa sería la rentabilidad esperada mínima por los accionistas, caso

contrario se invertiría el dinero en cualquier otro tipo de proyecto. El VAN es positivo, la rentabilidad esperada sería mayor al 15%, por lo tanto se acepta financieramente el proyecto. El TIR es igual al 26,12% por lo tanto se aprueba el proyecto y se espera una rentabilidad superior al 26%.

CAPÍTULO V: MÉTODOS Y SISTEMAS DE CONTROL PARA EL CENTRO ODONTOLÓGICO “PARQUE DENTAL”

6. ESTABLECIMIENTO DE LOS MÉTODOS Y SISTEMAS DE CONTROL PARA LA EVALUACIÓN DEL FUNCIONAMIENTO DEL CENTRO ODONTOLÓGICO “PARQUE DENTAL”

El control de la gestión y la utilización de cuadros de mando permiten medir el grado de cumplimiento de los objetivos con respecto a la planificación establecida en este documento. El control tiene las siguientes finalidades: asegurarse que la planificación se cumpla dentro de los plazos establecidos, detectar y corregir posibles fallos o desviaciones de la planificación, mejorar y potenciar las estrategias definidas dentro del plan y añadir nuevos elementos en la planificación con respecto a puntos que fueron pasados por alto. En esta sección se detallan los métodos, herramientas y sistemas que se utilizarán para controlar el avance de la implementación del plan de negocio del Centro Odontológico de niños “Parque Dental” y compararlos con las estrategias formuladas en este plan.

A continuación los puntos que serán abordados en este capítulo:

- Definición de los KPIs (Del inglés “Key Performance Indicators” o en español Indicadores Claves de Gestión): Definición de los indicadores claves de gestión del Centro Odontológico “Parque Dental” en función de los objetivos, estrategias y áreas claves de este proyecto.
- Cuadro de Mando Integral: Definición del Cuadro de Mando Integral (BSC del Inglés “Balanced Score Card” o en español Cuadro de Mando Integral) para el Centro Odontológico de Niños “Parque Dental”

6.1 DEFINICIÓN DE LOS KPI'S

Los indicadores de gestión son elementos o instrumentos de medición que permiten evaluar hasta qué punto se están cumpliendo con los objetivos definidos en la planificación. Debido a que el Centro Odontológico “Parque Dental” es una empresa nueva, los indicadores que se definirán para realizar la medición de resultados serán los mínimos requeridos para enCuadrar un control oportuno de la gestión de la empresa en la etapa de introducción al mercado. Los indicadores que se utilizarán para monitorear los resultados reales del Centro Odontológico “Parque Dental” se basan en la aplicación de ratios de gestión, los ratios son el resultado de la comparación de 2 o más cifras significativas. Inicialmente se establecerán indicadores para medir los siguientes aspectos del Centro Odontológico “Parque Dental”: “Eficacia” que consiste en alcanzar los resultados deseados, los cuales vienen definidos en

función del cliente y “Eficiencia” que se refieren a aspectos internos que no se relacionan con el cliente sino en la forma de cómo se logran los resultados.

6.1.1 Indicadores de Eficacia

A continuación el detalle de los indicadores de eficacia que se utilizarán para evaluar los resultados del Centro Odontológico de niños “Parque Dental”:

Tabla 39. Indicadores de eficacia del cumplimiento de venta

Indicador	Descripción	Área	Periodo	Unidad
Número de Atenciones	Se obtiene el número de atenciones realizadas en “Parque Dental” durante un periodo de tiempo determinado. Número de Atenciones / Periodo	Ventas	Mensual	Número de Atenciones
Ingreso Bruto	Valor en dólares de la totalidad de ingresos por ventas de “Parque Dental” durante un periodo de tiempo determinado. Ingresos / Periodo	Ventas	Mensual	Dólares
Valor del Cliente	Es un ratio que permite obtener el promedio de ingreso por cliente, se obtiene de la relación entre el ingreso_bruto / No_Atenciones	Ventas	Mensual	Dólares
Cumplimiento del Presupuesto	Es un ratio que permite evidenciar el cumplimiento de ventas con respecto al presupuesto. Se obtiene de la relación entre Ingreso_Bruto / Ingreso_Presupuesto	Ventas	Mensual	%

AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

Tabla 40. Indicadores de eficacia con respecto a la consecución de los objetivos estratégicos

Indicador	Descripción	Área	Periodo	Unidad
Citas Efectivas	Es un ratio de atenciones que permite medir la efectividad de las citas solicitadas, se obtiene de la relación del número de citas solicitadas sobre número de citas atendidas. Permite medir el desperdicio con respecto al tiempo de los profesionales.	Desperdicio	Mensual	%
Quejas	Es un ratio que permite medir el grado de insatisfacción de los clientes. Se mide con respecto a la relación entre el número de quejas sobre el número de clientes atendidos	Atención al Cliente	Mensual	%
Grado Satisfacción	Es un ratio que permite medir el grado de satisfacción de los clientes con respecto al servicio, se trabajará en encuestas directas sobre una muestra de clientes atendidos en el cual se obtiene el grado de satisfacción (en 3 niveles) de los padres de familia con respecto a la atención brindada.	Atención al Cliente	Semestral	%
Puntualidad	Es un ratio que mide la puntualidad en la atención odontopediatría. Se obtiene de la relación entre el número de atenciones puntuales / Número de Atenciones Totales	Atención al Cliente	Mensual	%
Niños Felices	Es un ratio que permite controlar el porcentaje de niños que terminaron la atención satisfactoriamente. Se obtiene de la relación entre número de atenciones de niños sin llorar sobre el número de atenciones totales.	Atención al cliente	Mensual	%
Niños Sanos	Es un ratio que permite evaluar el número de pacientes sanos / rehabilitados atendidos en "Parque Dental" sobre el número total de niños atendidos.	Atención al Cliente	Anual	%
Rentabilidad	Es un ratio que permite medir la rentabilidad de la empresa durante un tiempo determinado. Se basa en la relación Ingresos / Gastos	Rentabilidad	Mensual	%
Impacto	Impacto de la estrategia de las diferentes	Comunicación	Trimestral	%

Comunicación Externa	estrategias de comunicación ATL. El ratio calcula la Conversión de clientes en relación a la inversión y en relación al número de personas que visualizaron la publicidad.			
Impacto Comunicación Web	Impacto de la estrategia de las estrategias de marketing digital. Conversión de clics a usuarios/fans, conversión de usuarios/fans a clientes.	Comunicación	Trimestral	%
ROI comunicación	Mide el retorno de inversión de las estrategias de comunicación. Ratio se calcula Ventas sobre Inversión	Comunicación	Trimestral	%
Canales de Comunicación Externa	Valida sobre una muestra de clientes el canal más efectivo de comunicación, se realiza una encuesta directa a los clientes para entender el canal que le hizo llegar a "Parque Dental".	Comunicación	Trimestral	%
Relaciones Públicas	Número de apariciones de los profesionales de odontopediatría en los medios de comunicación tradicionales.	Comunicación	Trimestral	Número Aparición
Reconocimiento de Marca	Permite evaluar el reconcomiendo de la marca haciendo uso de una encuesta sobre una muestra de la población objetivo en un periodo de tiempo determinado. Mide el porcentaje de personas que conocen acerca de Parque Dental	Comunicación	Anual	%
Posicionamiento de Marca	Permite evaluar el posicionamiento de la marca a través de una encuesta sobre una muestra de la población objetivo dentro de un periodo de tiempo. Mide el % de personas que conociendo acerca de Parque Dental, prefieren a este centro sobre el resto.	Comunicación	Anual	%

AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

6.1.2 Indicadores de Eficiencia

A continuación el detalle de los indicadores de eficiencia que se utilizarán para evaluar los resultados del Centro Odontológico de niños “Parque Dental”:

Tabla 41. Indicadores de eficiencia

Indicador	Descripción	Área	Periodo	Unidad
Costo Variable	Permite obtener el costo variable utilizado durante un periodo de tiempo determinado.	Costo	Mensual	Dólares
Tiempo de Atención	Permite obtener el tiempo promedio de atención por paciente pediátrico.	Costo	Mensual	Horas
Costo Fijo	Permite obtener el valor en dólares del costo fijo utilizado en un periodo de tiempo determinado.	Costo	Mensual	Dólares
Costo Variable por Atención	Permite obtener el costo por atención odontológica en función del material y mano de obra utilizados en relación al número de atenciones realizadas durante un periodo de tiempo.	Costo	Mensual	Dólares
Capacitación	Número de horas recibidas en capacitación por cada recurso del centro odontológico en un periodo de tiempo determinado.	Capacitación	Anual	Horas
Publicaciones	Número de artículos publicados	Comunicación	Mes	Número de

	por cada profesional Odontopediatra en sus blogs, en la página Web de la empresa o en medios de comunicación masivos.	ón		Artículos
Investigación	Número de proyectos de investigación realizados por los profesionales de odontopediatría durante un tiempo determinado, en comparación con el número de investigaciones anuales planificadas.	Investigación	Anual	Número de Investigaciones
Productividad	Número de atenciones realizadas en relación al número de horas trabajadas por profesional.	Productividad	Mes	%
Generación del Conocimiento	Número de investigaciones, análisis y modelos desarrollados durante un periodo de tiempo definido.	Generación de Conocimiento	Anual	Número de Herramientas desarrolladas
Innovación	Porcentaje de los costos totales destinado a la generación de conocimiento.	Innovación	Anual	%
Incentivos	Ratio que relaciona el valor del costo variable contra el valor total de nómina.	Incentivos	Trimestral	%

AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

6.2 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

“El cuadro de mando integral es un sistema o instrumento de gestión que facilita la implantación de la estrategia de una empresa de una forma eficiente” (CEEI, 2010). Facilita el entendimiento de los objetivos y estrategias de negocio en toda la empresa, brindando una comunicación entre las distintas áreas de la empresa “Arriba – Abajo” y “Abajo – Arriba”. Su principal uso es controlar la planificación estratégica de la empresa a través indicadores que informen acerca de la consecución de los objetivos y su medida, por lo que muchas veces también se convierte en la base para definir los incentivos del talento humano.

El Cuadro de Mando Integral sugiere que a la empresa se le analice desde cuatro diferentes perspectivas: Perspectiva Financiera, Perspectiva del Cliente, Perspectiva Interna y desarrollo y aprendizaje.

6.2.1 Perspectiva Financiera

Esta perspectiva del Centro Odontológico “Parque Dental” considera estrategias, acciones y elementos de control (indicadores) que explican a detalle cómo conseguir el éxito financiero de la empresa, su prioridad es definir una metodología de seguimiento para conseguir los objetivos financieros en función de la satisfacción de los accionistas.

Tabla 42. Indicadores financieros

FINANZAS			
Objetivos	Medidas	Metas Anuales	Iniciativas
Establecer un ritmo de crecimiento sostenido que permita a la empresa generar una rentabilidad en sus primeros 5 años de funcionamiento superior al 22%.	Rentabilidad	>22% en los primeros 5 años	Mantener un crecimiento sostenido en ventas y un control de gastos (Costos fijos y variables) que permitan que la relación gastos / ingresos se encuentren entre el 92% hasta el 75% entre los primeros 5 años de funcionamiento del Centro.
Ejecutar la inversión planificada para la implementación de "Parque Dental"	Inversión	<=\$61.750	Ejecutar la planificación de implementación del Centro Odontológico "Parque Dental".
Cumplir el presupuesto de ventas del primer año de funcionamiento.	Ventas Totales	>=\$138.000	Cumplir con el número de atenciones diarias presupuestadas desde el primer mes (4) hasta el último mes del año (10,5).
Cumplir el presupuesto de gasto para la operación de la empresa en el primer año de funcionamiento.	Costos Totales	<=\$127.881	Controlar el presupuesto definido para los costos fijos (\$87.578) y variables (\$40.303) de acuerdo a lo planificado en la planificación financiera.
Controlar el valor del cliente	Valor del Cliente	>= \$72	En promedio el ingreso de la atención odontopediátrica deberá ser mayor o igual a \$72
Cumplir con el número de atenciones Odontopediátricas	Número de Atenciones Promedio	7,2 atenciones diarias	En el primer año de funcionamiento se debe conseguir 7,2 atenciones diarias promedio a través de las acciones de marketing planificadas.

AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

6.2.2 Perspectiva del Cliente

Esta perspectiva evalúa cuál es la imagen y percepción que tiene el cliente con respecto al Centro Odontológico “Parque Dental”, contrastándola con sus necesidades y requerimientos. Se preocupa de medir el grado de satisfacción que tiene el cliente con respecto a la empresa, por lo tanto valora las estrategias y acciones de comunicación y de atención al cliente.

Tabla 43. Indicadores de la perspectiva del cliente

CLIENTES			
Objetivos	Medidas	Metas Anuales	Iniciativas
Transmitir confianza y seguridad en nuestros pacientes infantiles y en sus padres.	Niños Felices	>=75%	Generar procesos de adaptación del niño hacia las instalaciones de “Parque Dental”, a la atención odontopediátrica y hacia el profesional que eviten la incomodidad del niño durante todo el tratamiento.
Generar reconocimiento de marca en la población de Cumbayá y Norte de Quito (Parroquias Iñaquito, Rumipamba y Kennedy)	Reconocimiento de Marca	>=50%	Definición de estrategias de comunicación ATL y BTL para generar reconocimiento de marca.
Crear posicionamiento de marca en la población de Cumbayá y Norte de Quito (Parroquias Iñaquito, Rumipamba y Kennedy)	Posicionamiento de Marca	>=15%	Definición de estrategias de marketing para posicionar a “Parque Dental” en las preferencias del consumidor.
Establecer un alto grado de satisfacción de los clientes atendidos en Parque Dental.	Grado de Satisfacción	>=85% Satisfechos	Procesos de atención odontopediátrica cuidadosamente elaborados que aseguren el éxito de la atención dental y que conserven al niño calmado y contento.
Mantener en lo mínimo posible la cantidad de clientes insatisfechos por el	Quejas	<=3%	Procesos de atención odontopediátrica cuidadosamente

servicio.			elaborados que aseguren el éxito de la atención dental y que conserven al niño calmado y contento.
Difundir la importancia del tratamiento dental pediátrico en la población del norte de Quito y Cumbayá.	Publicaciones	>=4 anuales	Cumplir con la difusión de artículos y entrevistas establecidas en el plan de comunicación.
Mantener comunicación constante entre los clientes y "Parque Dental".	Impacto Comunicación	>= 40% conversión	Hacer uso de herramientas tecnológica que permitan la comunicación bidireccional entre los clientes y "Parque Dental"

AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

6.2.3 Perspectiva Interna

La perspectiva interna en el Cuadro de Mando Integral (CMI) establece el control que se debe ejecutar a las estrategias y acciones establecidas para cumplir eficientemente con la operación de Centro Odontológico "Parque Dental", y por lo tanto cumplir con objetivos financieros y de atención al cliente.

Tabla 44. Indicadores de la perspectiva interna

INTERNA			
Objetivos	Medidas	Metas Anuales	Iniciativas
Brindar un tratamiento Odontopediátrico que le permita al paciente infantil preservar una buena salud oral y mantener hábitos de cuidado bucal adecuados durante toda su niñez.	Niños Sanos	>=85%	Mantener procesos de atención odontopediátrica que aseguren el éxito del tratamiento dental en el paciente infantil.
Respetar el tiempo del cliente.	Puntualidad	>=75%	Establecer un tiempo adecuado para el proceso de atención Odontopediátrico. Definir procesos de control y validación de tiempo con el cliente.
Evitar el desperdicio de la operación.	- Citas Efectivas - Tiempo de Atención	- >=70% - <=45 min	Generar un procedimiento de confirmación de citas que evite el desperdicio de recursos del Centro Odontológico. Mantener un seguimiento sobre los tiempos utilizados en la atención dental.
Aprovechar la capacidad instalada y desarrollar altos niveles de Productividad	Productividad	>=70% promedio anual	Controlar el desperdicio interno.

AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

6.2.4 Desarrollo y Aprendizaje

Esta perspectiva evalúa la habilidad del Centro Odontológico “Parque Dental” para aprender, cambiar y mejorar en todas sus áreas.

Tabla 45. Indicadores de aprendizaje

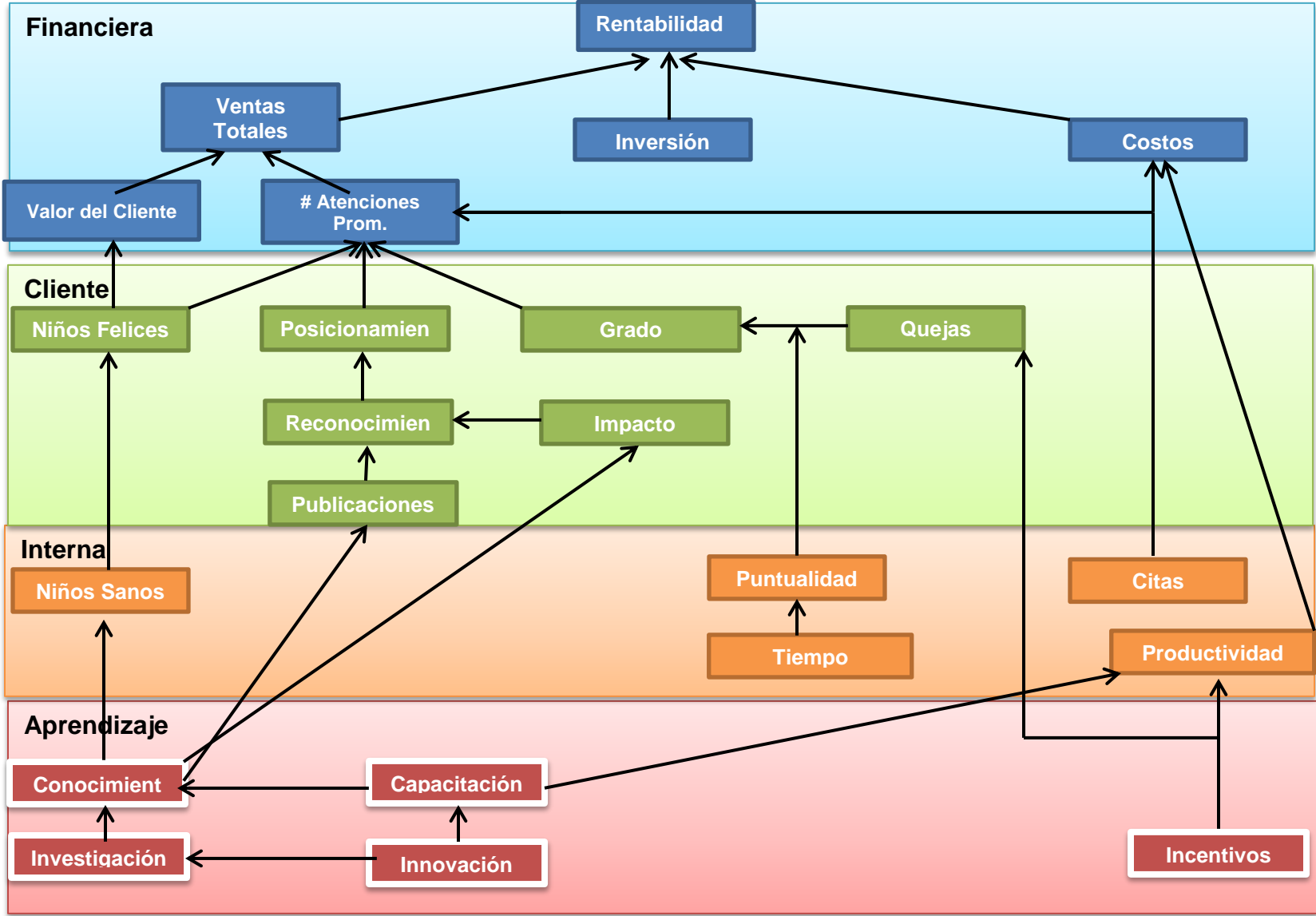
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO			
Objetivos	Medidas	Metas Anuales	Iniciativas
Mantener un proceso de obtención, tratamiento y análisis sistémico de la información interna y externa del mercado de odontología.	Generación de Conocimiento	≥ 3	Hacer uso de herramientas analíticas y de marketing que den soporte a la toma de decisiones de la empresa.
Generar conocimiento que permita mejorar los procesos de atención dental en los niños.	Investigación	≥ 1	Generar proyectos de investigación Odontopediátricos.
Mantener procesos de innovación constantes.	Innovación	$\geq 3\%$	Generar conocimiento a través de proyectos de investigación Odontopediátricos y de Marketing.
Establecer premios económicos importantes para los empleados en función de la consecución de objetivos.	Incentivos	$\geq 30\%$	Pago de ingresos variables a los empleados del Centro Odontológico "Parque Dental" en función de la consecución de objetivos personales y empresariales.
Contar con especialistas Odontopediátricos de alto nivel.	Capacitación	≥ 40 horas al año en promedio por recurso	Mantener procesos de capacitación constante al talento humano de "Parque Dental", en especial a los profesionales Odontopediátricos.

AUTOR: José Antonio Ayala Cruz

6.2.5 Relación Causa Efecto Entre Factores

La relación causa efecto entre factores permite evidenciar las relaciones que podrían existir entre los indicadores de las distintas perspectivas identificadas en el Cuadro de Mando Integral. Estas relaciones ponen en

evidencia los indicadores con mayor influencia en los resultados de la planificación, y definen el equilibrio y la sinergia entre todos los aspectos del Centro Odontológico “Parque Dental” (Revisar Figura 47):



En la Figura se puede evidenciar las relaciones entre los distintos indicadores de las 4 perspectivas trabajadas en el CMI. Para los factores que potencian los ingresos (Ventas) es de gran relevancia ocuparse del grado de satisfacción de los padres de familia y que el niño se mantenga confiable y feliz durante todo momento que se encuentre dentro del Centro Odontológico “Parque Dental”. Otro factor determinante desde la perspectiva del cliente para el crecimiento sostenido de la empresa tiene que ver con los resultados del plan de marketing y comunicación externa, por lo que las mediciones constantes sobre el impacto de las estrategias ATL y BTL del Centro Odontológico son fundamentales. Las estrategias que determinan estos factores a su vez deberán ser retroalimentados por la capacitación y actualización constante del personal Odontopediátrico, y los proyectos de investigación desarrollados internamente por la empresa.

Por otro lado, para la disminución de los costos y optimización de los recursos, la productividad y el control de citas efectivas son claves. Para la optimización de los recursos será importante que los incentivos definidos para los recursos busquen el equilibrio entre calidad de servicio y disminución de desperdicio, y que la constante capacitación del talento humano aporte en esta búsqueda. Adicionalmente la retroalimentación de la empresa en base a la data propia que se irá recolectando, permitirá buscar de manera más eficiente los puntos de mejora.

Finalmente, los esfuerzos determinados para el crecimiento sostenido de ventas y el control de gastos permitirán lograr los resultados de rentabilidad esperados.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- A pesar de que en el Ecuador existen el suficiente número de Odontólogos para el tratamiento dental general, incluso en la provincia de Pichincha consta un excedente de Odontólogos, Consultorios y Centros Odontológicos, se ha podido identificar que hay deficiencia con respecto al número de los profesionales dentales especializados en el tratamiento dental infantil en Quito, de hecho existen 31 profesionales odontopediatras asociados para atender a más 360.000 niños que representan a un poco más del 20% con respecto al población total general de la ciudad de Quito. Esto pone en evidencia que la mayoría de los niños actualmente está siendo atendido por profesionales generales en condiciones que no son favorables para el niño o niña.
- Se definió como población de interés del nuevo Centro Odontológico de Niños “Parque Dental” a la población categorizada como “B” de acuerdo al estudio de nivel socioeconómico realizado por el INEC. Al analizar las características de interés de la población objetivo con respecto los tres sectores de la ciudad de Quito: Sur, Centro y Norte, se pudo identificar que la mayoría de la población categorizada como “B” se concentra en el sector norte de la ciudad. Cuando se desagrega el análisis para obtener un mayor nivel de detalle de información por parroquia se identifica que en las parroquias Iñaquito, Rumiñahui y La Kennedy existe una mayor concentración de la población objetivo. Adicionalmente cuando se analiza las características de la población de Cumbayá, se identifica que por las características de su población, Cumbayá también se convierte en un sector de interés para la implementación del nuevo Centro Odontológico.

- Al validar el concepto de negocio a través de una investigación de mercado directa en los sectores de interés se concluye que tanto en las parroquias Ñaquito, Rumiñahui y La Kennedy de Quito como en Cumbayá, la población está dispuesta a llevar a sus niños a un Centro Odontológico especializado en la atención dental infantil. Los puntos de interés de los padres de familia para llevar a sus niños al Centro Odontológico especializado en la atención dental infantil son: Tratarlos con profesionales especializados y que sus niños se sientan cómodos y seguros durante el tratamiento.
- Como parte de los resultados complementarios de la investigación de mercado directa se logró determinar que en las parroquias de interés de Quito sólo un 30% de padres de familia atienden a sus niños con Odontopediatras y que en Cumbayá esta cifra aumenta hasta el 43%. La información complementaria de la investigación de mercado pone en evidencia que en Cumbayá la gente está mejor informada con respecto al profesional dental que debe atender a sus niños, mientras que en Quito la mayoría de la gente desconoce la importancia del odontopediatría en la atención infantil. Esta información guía el enfoque que debe tener el plan de comunicación del Centro Odontológico en cada sector.
- En Pichincha existen aproximadamente 2.656 consultorios o centros médicos u odontológicos. En los últimos 5 años han sido creados el 40% de estos, por lo tanto la industria ha estado en constante crecimiento en el último lustro. La mayoría de consultorios son microempresas que trabajan sólo con 1 empleado (El profesional de la salud), y sólo el 2,6% de estos trabajan con herramientas de planificación estratégicas y administración que den soporte a las decisiones de negocio y que sólo el

3% indica que realiza tareas de investigación. Se concluye que la planificación, administración e investigación han estado ausentes en la mayoría de este tipo de negocios.

- Durante la etapa de análisis de la competencia no se encontró un Centro Odontológico que trabaje exclusivamente para niños. Sin embargo se identificó tres de las empresas que más sobresalen en la industria odontológica por su reconocimiento (En pacientes y dentro del medio de los odontólogos) son Unident, Dental Laser y Global Dental. Estos centros odontológicos son multi especialización, es decir dentro del mismo centro existe atención de Odontopediatría, Cirugía Maxilofacial, Periodoncia, Ortodoncia, etc. Al mantener un enfoque de atención generalizada la mayoría no cuentan con espacios dedicados para la estancia de niños dentro del centro odontológico.
- En promedio los padres de familia de Quito y Cumbayá llevan a sus niños 2 veces por año al odontólogo, adicionalmente la mayoría de niños son llevados a profesionales no son especialistas en el tratamiento dental infantil (Odontopediatra). Por lo tanto existe un importante porcentaje de padres de familia que deberán ser educados para que direccionen el tratamiento dental de sus niños al profesional correspondiente.
- De acuerdo a la investigación de mercado especializada se concluye que tanto en las parroquias de interés de Quito como en Cumbayá que más allá de toda duda razonable, existe evidencia estadística que indica que la mayoría de la población que vive en estos sectores estaría dispuesta a llevar a sus niños a un centro odontológico especializado en el

tratamiento dental infantil. Esta validación de mercado permite continuar con el desarrollo e implementación del proyecto.

- La estimación de la oferta y la demanda en los sectores de interés, permite dimensionar la demanda insatisfecha y demostrar que existen grandes oportunidades en el mercado odontológico infantil en Quito y Cumbayá, siendo esta área parte de una industria en crecimiento pero con poca especialización.
- El Centro Odontológico “Parque Dental” debe mantenerse enfocado en mantener una buena salud bucal de sus pacientes durante toda su niñez y en la satisfacción plena del paciente dentro del Centro Odontológico. Esto se logra manteniendo dentro del Centro Odontológico profesionales especialistas de alto nivel, apalancados en procesos de comunicación e investigación continua.
- La diferenciación del Centro Odontológico “Parque Dental” se marca también en las definiciones de Marketing Mix: Plaza, Precio, Servicio y Promoción. En cada uno de estos elementos se establecen características de la marca que no tienen similitud con otras empresas ya establecidas en el mercado.
- Uno de los planes de acción más importantes que bajan del marketing estratégico, es el plan de comunicación; el plan se apalanca en buena parte en herramientas de marketing digital, debido a su costo - beneficio, enfoque y que la comunicación entre la empresa y clientes es bidireccional. Adicionalmente al plan de comunicación también se cuenta

con otros componentes que le permitirán a “Parque Dental” enviar un mensaje claro a los padres de familia con respecto a la salud dental de sus niños, y del aporte de “Parque Dental” en esta área.

- La inversión inicial del Centro Odontológico “Parque Dental” se encuentra establecida en \$62.000, esta inversión cubre los gastos iniciales de equipamiento, implementación, decoración, legales y de comunicación de la empresa.
- En el análisis financiero del proyecto se pone en evidencia que el promedio de atenciones diarias debe ser mayor a 6 para que “Parque Dental” pueda percibir ganancias en función de los costos fijos y variables definidos como parte del funcionamiento del negocio. Este número debe tomarse en cuenta para que la dirección del negocio defina sus objetivos comerciales.
- Se concluye al realizar el análisis financiero del proyecto que la rentabilidad estimada superior al 26% es interesante para los inversionistas, y por lo tanto se procede con los próximos pasos para iniciar la implementación del proyecto.
- A través del cuadro de mando integral la empresa tiene los elementos suficientes para realizar un seguimiento y control del cumplimiento de los objetivos de la empresa. Para poder hacer el seguimiento la dirección debe tener el compromiso de recopilar la información y de ejecutar las revisiones periódicas que permitan tomar medidas ante cualquier resultado no esperado.

- El Centro Odontológico de Niños “Parque Dental” es un proyecto de emprendimiento privado que busca mejorar la calidad de la atención odontológica y la salud dental de los niños de Quito y Cumbayá, generando una oferta especializada hacia este segmento de la población con profesionales de alto nivel. “Parque Dental” quiere también aportar a la sociedad ecuatoriana a través de la generación de conocimiento exponiendo el trabajo realizado mediante la recopilación de datos e investigación con respecto a diferentes aspectos del tratamiento dental infantil. Finalmente, es un proyecto atractivo desde el punto de vista financiero por lo que el aporte y esfuerzo generado a través de este proyecto será bien remunerado. Todos los involucrados en este proyecto: Inversionistas, empleados, clientes y sociedad en general podrán contar con una nueva empresa en la que se desarrolla al máximo las relaciones y el concepto ganar – ganar.

8. Bibliografía

- Abascal Rojas, F. (2004). *¿Cómo se hace un Plan Estratégico?. La teoría del Marketing Estratégico*. México.
- Arias, G. (2012). Colegio de Odontólogos de Pichincha. (P. d. Pichincha, Entrevistador)
- Bigne, E. (2010). *Marketing de Destinos Turísticos y Estrategias de Desarrollo*. Madrid, España: Editorial ESIC.
- Brun, X., & Oscar, E. (2008). *Matemática Financiera y Estadística Básica*. PROFIT.
- CEEI. (2010). *Como realizar un cuadro de mando integral*. Madrid, España: Guía del emprendedor. Creación y desarrollo de Empresas.
- Galvez, I. (2010). *Introducción al Marketing en Internet: Marketing 2.0*. Editorial INNOVA.
- Hall, P. (1999). *Métodos de Investigación*. México.
- INEC. (2010). *Censo Nacional de Población y Vivienda*. Obtenido de INEC: http://www.inec.gob.ec/web/guest/ecu_est/reg_adm/est_sal/not_sal3
- INEC. (s.f.). *Centro nacional de estadísticas del Ecuador*. Obtenido de http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=112&Itemid=90&&TB_iframe=true&height=700&width=1527
- Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing Conceptos Escenciales*. México: Pearson Educación de México S.A.

Monares, P., Monares, A., & Bustamante, W. (2001). *Manual de Gestión de Nuevos Negocios*. Santiago de Chile: Ograma.

OMS. (2008). OMS. Obtenido de <http://www.who.int/countries/ecu/es/>

Philip Kotler, A. (2006). *Fundamentos de Marketing*. Prentice Hall.

Philip Kotler, G. A. (2002). *Principles of Marketing*. Essex: Prentice Hall.

Phillips, P., & Phillips, P. (2006). *Return on Investment (ROI) Basics American Society for Training and Development*.