



*Universidad Tecnológica Nacional  
Facultad Regional Buenos Aires*



UTN.BA  
ESCUELA DE  
POSGRADO

# TRABAJO FINAL INTEGRADOR

## ESPECIALIZACIÓN EN INGENIERÍA GERENCIAL

“Estética Odontológica – Instalación de Consultorio”

Autor: Ing. Alvarez Gargallo, Rodrigo

Directora de Carrera: Mg. Ing. Sandra Fernández

CABA – marzo 2022

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	3
EL PROBLEMA Y SUS ANTECEDENTES.....	5
MATERIALES Y MÉTODOS .....	7
RESOLUCIÓN DEL PROBLEMA.....	9
CONCLUSIONES .....	22
BIBLIOGRAFÍA .....	23
ANEXO I – Listado de Equipos Principales.....	24

### Listado de Tablas:

Tabla 1. Precios de mercado .....	16
Tabla 2. Cuadro de resultados.....	21

### Listado de Ilustraciones

Ilustración 1. Percepción de clase social.....	12
Ilustración 2. Google Maps .....	17
Ilustración 3. Instagram.....	17
Ilustración 4. Distribución horas de Prestaciones .....	19
Ilustración 5. Distribución de Ingresos Netos .....	19

## INTRODUCCIÓN

La odontología es un servicio de salud básico y tener los dientes fuertes y sanos permite cumplir correctamente la función digestiva, mientras se evitan dolores innecesarios. Es una disciplina donde la mayor parte de los inconvenientes son prevenibles y previsibles con el cuidado y control adecuado.

Sin embargo, por diversos motivos los pacientes no asisten regularmente al odontólogo, ni realizan los cuidados en el hogar como corresponde. Esto abre la puerta para el desarrollo del negocio de la odontología que se va a tratar en este trabajo.

Adicionalmente, la estética dental ha cobrado mucha importancia. Desde hace varios años, la ortodoncia pasó de ser algo que solía hacerse solo los niños y adolescentes, a que sea común ver adultos con brackets instalados. Además, los blanqueamientos dentales se han masificado y puesto a la alcance de todos.

Este trabajo desarrollará la creación de un plan de negocios para la instalación de un consultorio en Recoleta, bajo el concepto de odontología integral, donde el paciente puede solucionar todos sus problemas bucales en un mismo lugar, y su vez podrá corregir cuestiones estéticas, modelando su sonrisa. Además del enfoque del consultorio, las principales ventajas competitivas estarán en la atención personalizada y el destino de al menos una hora por paciente. Adicionalmente, la sinergia de instalar el consultorio junto a un cirujano plástico permite el alquiler de un mejor departamento y un mejor reparto de los costos fijos. Durante este trabajo se evaluó la factibilidad comercial, estratégica y económica.

El trabajo comienza estudiando el mercado a través de sus diferentes aristas: consumidores, proveedores y competencia, donde se demostró que hay demanda suficiente y un mercado muy atomizado. Para esto se trabajó bajo el modelo de Macroentorno (Kotler, 2013) y de Microentorno (Porter, 1979).

Por otro lado, se realizó un análisis estratégico utilizando como metodología la matriz FODA para investigar interna y externamente el entorno de negocios dentro del cual la organización va a operar y luego se determinaron estrategias a lo largo de cuatro pilares: producto, precio, plaza y promoción.

Además, se estudiaron las prestaciones de servicio, definiendo el acceso e inversión a la tecnología necesaria para llevar a cabo las mismas y para satisfacer a los pacientes en el tiempo y calidad previstos.

Por último, el análisis finalizó estudiando las variables económicas, el cual teniendo en cuenta los costos asociados, arrojó valores de rentabilidad positivos. Estimamos que el proyecto necesitará unos

cinco años para alcanzar una situación de régimen operativa, y que la inversión de 500 mil pesos se recuperará en 29 meses, arrojando una TIR del 92%.

## EL PROBLEMA Y SUS ANTECEDENTES

La odontología es un servicio de salud básico para el ser humano. La boca es la única vía de ingreso natural de nutrientes al organismo y tener los dientes fuertes y sanos permite cumplir correctamente esta función. Además, se evitan dolores innecesarios. Para esto, los pacientes deben asistir regularmente al odontólogo, al menos para consulta una o dos veces al año si es que no hay problemas mayores. Es una disciplina donde la mayor parte de los inconvenientes son prevenibles y previsibles con el cuidado y control adecuado.

Sin embargo, por ignorancia, por pereza o a veces por miedo los pacientes no asisten regularmente al odontólogo, ni realizan los cuidados en el hogar como corresponde. Esto abre la puerta para el desarrollo del negocio de la odontología que se va a tratar en este trabajo.

Adicionalmente, y muy ligado al avance de la tecnología dental, las redes sociales y las nuevas generaciones, la estética dental ha cobrado mucha importancia. Hace varios años, la ortodoncia por ejemplo era algo que se solía hacerse solo los niños y adolescentes para corregir principalmente problemas funcionales; era poco probable poder encontrar adultos con ortodoncia o correcciones dentales por el mero hecho estético.

Actualmente, en cambio, es común ver adultos con ortodoncia, especialmente gracias a que ha avanzado mucho la tecnología para “esconder” los brackets, al punto de publicitarse técnicas como la llamada “ortodoncia invisible”. Además, los blanqueamientos dentales se han masificado y puesto a la alcance de todos, incluso con la instalación de locales que se dedican exclusivamente a este procedimiento en shoppings y centros comerciales.

Por otra parte, el proyecto del cual va a tratar este trabajo tiene un antecedente histórico que debe ser mencionado. La Od. y Ortodoncista Fernanda Romero, fundadora de EO – Estética Odontológica, hace varios años que viene desarrollando su cartera de clientes (o pacientes) y su marca (tanto personal – es decir, su nombre–, como comercial).

Durante algunos años, estuvo alquilando consultorio a la par que trabajaba en centros odontológicos para terceros, pero el potencial de crecimiento estaba limitado por la disponibilidad horaria y la infraestructura que no era propia.

Con la llegada de la pandemia, se le generó una oportunidad. Durante el proceso de cuarentena estricta cerraron todos los consultorios, incluyendo los lugares donde ella trabajaba para terceros. Cuando volvieron a abrir, lo hicieron con jornadas parciales y en condiciones que se dificultaba trabajar.

Por todo lo explicado anteriormente, tanto los motivos de mercado como los motivos personales, es que se analizará la instalación de un consultorio odontológico, con orientación en tratamientos de

estética. Es decir, se diseñará un proyecto que busque ofrecer en un solo lugar un servicio de odontología integral a la vez que mejora la sonrisa del paciente.

### **Antecedentes y estudios similares**

En 2014, se analizó el procedimiento para la fijación de costos y precios en los consultorios odontológicos. El estudio concluyó que en el 70% de los casos son los propietarios los encargados de fijar los precios sin tomar en cuenta sus costos totales ya que desconocen la estructura de los mismos (García Jiménez, 2014). La autora diseñó una planilla de costos y rendimientos de cada insumo que ha sido considerada parcialmente en este trabajo.

En 2017, se estudió si en general los consultorios odontológicos son administrados por los mismos profesionales. El análisis concluyó que los responsables de los consultorios son en un 80% odontólogos, mientras que un 10% son administradores y un 2% médicos, mientras que el porcentaje restante (8%) está asignado a otras profesiones (Figuroa Pastrana, 2017).

En 2018, se estudió la factibilidad de un centro integral de estética (no odontológica). El análisis concluyó que la imagen corporal (en nuestro proyecto solo referido a la sonrisa y la imagen fácil/dental) toma un papel cada vez más relevante en la sociedad, siendo un mercado en crecimiento (Montini, 2018).

En 2019, se estudió si para los pacientes el concepto de marca es significativo. El análisis concluyó que existe una importante influencia entre el posicionamiento de la marca y la atención en el consultorio, siendo que el 88% de los encuestados perciben fuertemente el valor del branding (Leon Plasencia, 2019).

En 2019, se analizó si hay una relación entre la calidad del servicio y la satisfacción del paciente. El estudio concluyó en que a un buen nivel de atención le corresponde un alto nivel de contentamiento del paciente (Mamani Coaquira, 2019).

En 2020, se analizó si los consultorios odontológicos en general utilizan herramientas de gestión para la administración del negocio. Este estudio concluyó que mayormente no se aplican métodos de gerenciamiento lo que lleva a incurrir en costos que podrían ser eliminados (o reducidos notablemente) a través de la implementación de dichos modelos/herramientas. Si bien se entiende que la implementación de estos modelos lleva, en una primera instancia, a incurrir en costos de capacitación, tiempo y organización, los autores consideran que, con el tiempo, la correcta implementación de estas herramientas puede aumentar la competitividad de las empresas y su capacidad de adaptación a cambios en el sector y en la economía en general (Atilio, Corcull, Indragoli Diblasi, & Mendez Motilla, 2020).

## MATERIALES Y MÉTODOS

El objetivo del presente trabajo es demostrar la viabilidad comercial, técnica y económica para la instalación de un consultorio odontológico a 5 años para lo cual se utilizaron diferentes métodos cada punto con el fin de obtener una mirada global.

Inicialmente, se realizó un punteo de los principales puntos a desarrollar con el método de Canvas (Osterwalder, 2004) que permite en un rápido pantallazo un recorrido por los principales pilares de un negocio (Propuesta de Valor, Ingresos, Costos, Clientes, Canales, Proveedores, etc.) pero sin entrar en profundidad.

Además, a lo largo de todo el trabajo si bien se usaron diversas técnicas que se mencionaran a continuación, la mayor parte de la estructura y la factibilidad se basó en lo estudiado por Nassir Sapag Chain en su libro “Preparación y Evaluación de Proyectos” (Sapag Chain, 2008).

Para analizar la factibilidad comercial se analizó el mercado de Argentina y más precisamente el de la Ciudad de Buenos Aires, donde estará ubicado el proyecto. Como no hay una fuente formal de información de la industria odontológica se recopiló información de diversas fuentes, mayormente periodísticas.

En este punto se utilizaron en primer lugar elementos del Macroentorno desarrollado por Philip Kotler (Kotler, 2013), en segundo lugar el Microentorno o también llamado “Modelo de 5 Fuerzas” de Michael Porter (Porter, 1979), en tercer lugar el análisis FODA (Humphrey, 1970), y por último las “4 Ps” diseñado por Jerome McCarthy pero difundido por el ya mencionado P. Kotler (Kotler, 2013).

El Macroentorno de P. Kotler propone encontrar los principales factores del ambiente que puedan tener incidencia en mi negocio, entre los cuales podemos encontrar los económicos, socioculturales, legales, demográficos, etc.

Por otra parte, el Microentorno de M. Porter es uno de los modelos más utilizados que permite identificar el nivel de rivalidad entre los competidores y el poder de negociación que tienen tanto los clientes como los proveedores, y a su vez analizar las barreras de entrada y salida y los productos sustitutos de un mercado.

Respecto al análisis FODA de A. Humphrey, es una herramienta de planificación estratégica que consiste en realizar un análisis interno, revisando las fortalezas y debilidades y un análisis externo, revisando las oportunidades y amenazas de una empresa. Este método resulta de utilidad también para detectar los principales factores del éxito de la organización.

Por último de la parte comercial solo resta profundizar en el modelo de las 4 Ps de J. McCarthy que básicamente hace un repaso por los pilares más esenciales y básicos de un plan de comercialización

que son el Producto, el Precio, la Plaza y la Promoción. En menciones modernas de este método se agrega un quinto pilar siendo el Personal, pero en este trabajo se analizará en otra sección.

Una vez realizado el análisis comercial y estratégico, se hizo un repaso por la parte más técnica del proyecto, como la localización, los equipos necesarios, el personal, etc. pero sin entrar en mayores detalles ya que no trae mayor complejidad en un proyecto de servicios donde la mano de obra es el recurso más especializado.

Se finalizó el estudio con el análisis de inversión estudiando la viabilidad económica. Para realizarlo se estudiaron los costos de los insumos, la mano de obra y principalmente el precio del mercado (ya visto en las 4 Ps). Por otro lado, se analizó la inversión necesaria para los equipos detectados en el análisis técnico.

Para analizar la rentabilidad del proyecto se utilizaron las herramientas financieras del valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR).

Se lo conoce al VAN como la diferencia entre el dinero que entra a la empresa y la cantidad que se invierte en un mismo producto para ver si realmente es un proyecto (o producto) que puede dar beneficios. El VAN cuenta con una tasa de interés que se llama tasa de corte y es la que se usa para actualizarse constantemente. Dicha tasa de corte, tiene en cuenta el interés que se tiene en el mercado y la tasa de rentabilidad de una empresa.

Puede considerarse la interpretación del VAN, en función del valor que arroje para tomar decisiones sobre el proyecto. Si el VAN de un proyecto es positivo, el proyecto puede aceptarse ya que producirá ganancias y crea valor. Si el VAN de un proyecto es negativo, el proyecto debería rechazarse ya que produciría pérdidas por debajo de la rentabilidad exigida. Si el VAN de un proyecto es cero, el proyecto no produce ni ganancias y pérdidas.

Por su parte, la TIR del proyecto es la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión. Conceptualmente, es la tasa de retorno que hace cero al VAN. El criterio de aceptación del TIR, es que el mismo debe ser mayor a la tasa de descuento que se utilizará en el cálculo del VAN. Si el mismo es menor a esta, el proyecto debería rechazarse ya que no se alcanza la rentabilidad mínima que le pedimos a la inversión.



## **RESOLUCIÓN DEL PROBLEMA**

### **Resumen del Negocio – Modelo Canvas**

#### Propuesta de Valor

EO – Estética Odontológica, a diferencia de un consultorio tradicional, busca hacer foco en la estética dental. Además de ofrecer un servicio de odontología integral en un solo lugar, su dueña desarrolla un espacio donde uno puede mejorar su sonrisa a la vez que mejora su higiene bucal. El proyecto tiene a la ortodoncia, las prótesis y el blanqueamiento como los tratamientos más importantes.

#### Segmentos de Mercado

Los principales clientes que busca atraer el proyecto son las personas con interés en la salud bucal (cliente tradicional) y a quienes busquen mejorar su sonrisa, mordida o estética dental (cliente principal). Como en un principio no se va a trabajar con Obras Sociales y Prepagas (en adelante OSyP), los clientes se van a caracterizar por no tener una (en general de clase media/baja, que buscan servicios más tradicionales) o por querer pagar por un servicio diferencial (en general de clase media/alta). Normalmente, los servicios de estética no están cubiertos por las OSyP así que ahí no habría una distinción.

#### Relaciones con los Clientes

Uno de los factores más importantes del negocio será el servicio personalizado. Al no trabajar con OSyP que tiene ingresos más bajos y se gana por volumen, se puede destinar mayor tiempo de atención al paciente. Los turnos serán de 1 hora por defecto, aunque algunos procedimientos como el blanqueamiento en consultorio o una cirugía pueden requerir más tiempo. Esto también permite evitar demoras y acumulación de gente en la sala de espera, algo que mejora la imagen del consultorio y además reduce la aglomeración de gente en una situación como la pandemia.

Como se mencionó previamente, el servicio será integral. En un solo lugar el paciente puede resolver todos sus problemas dentales.

#### Canales

En esta industria el principal método de atracción de clientes es el boca a boca por una recomendación por buen servicio. Sin embargo, en la era de las redes, la presencia en internet se vuelve una puerta importante a los pacientes. Por estos motivos se tendrá presencia en Instagram, Facebook, etc. y en páginas donde se pueden calificar como Google, Doctoralia, etc.

#### Actividades Clave

Dentro de los servicios que se van a ofrecer estará la odontología tradicional (limpieza, arreglo de caries, endodoncia, etc.) y la odontología estética (ortodoncia, blanqueamientos, prótesis, etc.)

### Recursos Clave

El equipo de trabajo estará integrado por profesionales de larga experiencia, cada uno especialista en su rubro. Además, el consultorio estará equipado con la última tecnología y con acceso al transporte público.

### Asociaciones Clave

Además del equipo de trabajo in-situ que se tendrá para cada especialidad, habrá ciertos servicios que se tercerizarán a mecánicos dentales. También se tendrá una fluida relación con los proveedores más importantes y se contará con sinergias con un cirujano plástico (mayor detalle más adelante).

### Estructura de Costos

Habrán costos fijos (alquiler de consultorio, mantenimiento del sillón, secretaria, etc.), alguno de los cuales serán compartidos y además habrá costos variables (descartables, materiales, trabajos a porcentaje, etc.)

### Fuentes de Ingresos

El principal ingreso serán los servicios odontológicos de estética, y en segundo lugar los tradicionales. Además, podría haber ingresos por referidos al cirujano plástico (así como también podría haber un costo por el camino inverso).

## **Mercado y Competencia**

A continuación haremos un detalle y relevamiento de los principales factores del mercado así como la posición de la empresa en el mismo.

### **Macroentorno**

Solo se hará foco en las fuerzas que tienen influencia considerable en el negocio.

### Fuerzas económicas

Argentina está atravesando hace varios años una crisis económica, con niveles inflacionarios del 40%/50%, que se vio agravada por el impacto de la pandemia del covid-19. Esto se ve reflejado fuertemente en la caída del salario en dólares, donde en los últimos años se pasó de un promedio de 1.600 USD a 400 USD. Además, la brecha cambiaria del 100% y los problemas de financiamiento agravan la balanza comercial, donde el Gobierno interviene limitando las importaciones de insumos.

En el pasado, durante el quinquenio 2010-2015 la industria sufrió faltante de componentes por limitaciones a la importación.

### Fuerzas políticas y legales

La industria está regulada por el Ministerio de Salud, tanto de Nación como de Ciudad, que dicta reglamentaciones y habilita los consultorios. Desde el comienzo de la pandemia las habilitaciones se han ralentizado considerablemente y la reducción de la atención presencial en los organismos ha generado complicaciones. Además, por cuestiones de salud y prevención del contagio, se han desarrollado protocolos de atención en consultorio que hay que respetar.

### Fuerzas socioculturales y demográficas

Durante los últimos años y agravado por la pandemia, la atención odontológica por OSyP ha ido decayendo en calidad de atención y se han ido alargando los períodos para conseguir turnos. Esto ha ido ocurriendo porque los odontólogos, desincentivados por lo mal paga que está la actividad y los largos plazos de cobro con las OSyP, han empezado a destinar menores horarios a esta modalidad de trabajo. Esto ha generado que año a año mayor cantidad de pacientes comiencen a pagar adicional a la OSyP por el tratamiento odontológico. Incluso han comenzado a crearse asociaciones de odontólogos en distintas provincias para pelear por sus derechos y a discutirse en la industria la exclusión de la odontología del plan de las OSyP.

Por otro lado, de la mano de las redes sociales, se está volviendo más común la corrección de los dientes y el blanqueamiento. La publicidad barata que permiten las redes, especialmente de la “ortodoncia invisible”, y los centros de blanqueamiento en shoppings han puesto más énfasis en la actividad.

## **Microentorno**

En esta sección se profundizará en el análisis de las cinco fuerzas del mercado.

### Rivalidad entre competidores

El mercado de la odontología está muy atomizado, y aunque no hay estadísticas muy precisas se estima que en Argentina hay más de 50 mil profesionales (Ensinck, 2015). Aun sin tener un número preciso basta con ver cartillas de OSyP para saber que la porción de mercado está muy repartida. Exceptuando profesionales de alto nivel reconocidos que generalmente atienden a una gama de clase muy alta (ej: Od. Braverman), el resto del segmento se distribuye muy ampliamente. Si hacemos foco en la estética dental el número de participantes se reduce considerablemente pero se incorporan marcas que no necesariamente están operadas por odontólogos (ej. mecánicos dentales que hacen ortodoncia).

En resumidas cuentas, el segmento de la odontología resulta ser un mercado poco diferenciado y muy extendido que cubre necesidades primarias como la salud y no encontramos una fuerte rivalidad entre los competidores.

Poder de negociación de los consumidores

Desde que uno nace hasta que uno se muere tiene necesidad de ir al odontólogo regularmente, siendo lo ideal al menos una vez al año. Muchas personas son más obsesivas con su salud bucal y frecuentan el consultorio varias veces por año, mientras que hay personas que lo evitan al extremo. Esto ya denota que el mercado de consumidores (mejor llamados en este caso, pacientes) es muy amplio. Solamente para poner en perspectiva, la población de CABA se estima en 3 millones de habitantes y solamente el 15% carece de OSyP según un estudio (Rodríguez Espínola, 2018). Esto deja a la vista que la disponibilidad de atenderse con un odontólogo privado la tiene prácticamente toda la ciudad, y pone de manifiesto que la decisión de pagar aparte por el servicio está muy ligada al deseo de la persona y el servicio que acepte recibir. Por otro lado, según un análisis del Centro de Estudios Metropolitanos del 2017 alrededor del 70% de CABA se consideraba de clase media para arriba (Tereschuk & Freibrun, 2017). Este número se incrementa cuando se ubica geográficamente el consultorio en Recoleta, donde el poder adquisitivo es mayor que el promedio de la ciudad.

Estos datos ponen de manifiesto, junto a la gran cantidad de profesionales disponibles, que el poder de negociación de los consumidores es bajo individualmente, pero como tendencia podrían tener más impacto, más teniendo en cuenta que el “costo” de cambiarse de un profesional a otro es nulo en lo económico.



ILUSTRACIÓN 1. PERCEPCIÓN DE CLASE SOCIAL

### Poder de negociación de los proveedores

Entrando en este segmento, los números se reducen ya que la oferta es mucho más limitada, especialmente cuando uno analiza productos de cierta calidad. Si bien podemos dividir los insumos en distintas categorías y encontrarnos con distintas marcas en la mayoría de los rubros (salvo implantes) podemos notar una particularidad: la mayoría de los productos son importados y generalmente se venden a través de distribuidores. Estos últimos solían ser pocos, repartidos en grandes cadenas, pero con el desarrollo del e-commerce el mercado se expandió y hoy la oferta está un poco más atomizada. En algunos casos también podemos encontrar gran cantidad de productos chinos pero son desestimados por calidad para el análisis (salvo excepciones, ej. Suntem en sillones).

Entonces, si hablamos de distribuidores podemos decir que el poder de negociación hoy en día es bajo, sin embargo cuando pensamos en los fabricantes el poder de negociación es alto. Exceptuando los implantes que son en su mayoría de fabricación nacional (es un producto metálico mecanizado), en el resto de los insumos el Gobierno, con la limitación de las importaciones, tiene un poder de control muy alto.

A continuación listamos los principales proveedores de algunos rubros clave para el servicio:

- Sillones: Gnatus (Brasil), Suntem (Chino), Nardi Herrero (Nacional).
- Composite/cementos: 3M (USA), DentSply (USA), Coltene (Suiza), Voco (Alemania).
- Implantes: MyL (nacional), Rosterdent (nacional).
- Brackets: Ortoganeizer (USA), Tecnident (Brasil).
- Blanqueamiento: FGM (Brasil), SDI (Australia).

### Barreras de Entrada y Salida

Las barreras de entrada no son altas si comparamos con industrias que requieren grandes inversiones, sin embargo para un emprendimiento personal que generalmente es trabajado por el dueño requiere de cierto dinero inicial. El sillón es uno de los principales activos a comprar, aunque se pueden conseguir usados. Por otro lado, si no se tiene una base de pacientes propios (lograda por trabajar en otro lado o alquilando consultorio por hora) se requieren ahorros para poder sobrevivir los primeros meses ya que los clientes no aparecen de un día para el otro y entrar en las obras sociales no es fácil. Muchos profesionales suelen alquilar su consultorio a terceros cuando recién abren el consultorio para poder cubrir los costos fijos, aunque se corre el riesgo de que aumenten los costos de mantenimiento. En conclusión, podemos decir que las barreras de entrada son medias.

Las barreras de salida, por su parte, son relativamente bajas ya que el principal activo que es el sillón se puede vender usado, así como los materiales que hayan quedado u otros equipos. No hay otros grandes rubros que afecten la salida.

## Productos Sustitutos y Complementarios

No hay realmente servicios sustitutos que reemplacen a la odontología, aunque muchas veces profesionales que no son odontólogos (ej. mecánicos dentales) u odontólogos que no son especialistas realizan igualmente las tareas (ej. odontólogo general que hace ortodoncia sin haber hecho la especialidad).

En cuanto a los servicios complementarios podemos encontrar el servicio de mecánica dental, principalmente.

## **FODA y Factores Clave del Éxito**

### Fortalezas

Factores Clave del Éxito:

- ✓ Alquiler de consultorio existente (sin inversión en sillones e instalaciones)
- ✓ Alquiler y otros costos fijos compartidos con cirujano plástico (detalle más adelante).
- ✓ Atención personalizada y servicio integral.

Otras fortalezas:

- ✓ Ubicación del consultorio (Recoleta, CABA) con cercanía a clientes clase media-alta.
- ✓ Experiencia de los profesionales.
- ✓ Buen acceso al consultorio en transporte público.
- ✓ Amplia oferta de turnos (8 a 20 hs).

### Debilidades

- ❖ Base de pacientes en reciente desarrollo.
- ❖ Un solo turno disponible simultáneamente (impide aprovechar más horas pico).
- ❖ Sala de espera compartida con cirujano plástico (suele tener demora).
- ❖ Dificultad de acceso al consultorio en auto particular.

### Oportunidades

- Servicio deficiente de las OSyP (posibilidad de que sea excluido el servicio odontológico).
- Auge de los tratamientos de estética dentales (ej. blanqueamientos).
- Publicidad fácil y económica a través de redes sociales.

### Amenazas

- Otros consultorios no cobran consulta.
- Mucha gente prefiere utilizar el servicio incluido en la OSyP.
- Mucha oferta odontológica disponible.

- Servicios odontológicos con fuerte publicidad y simplicidad (ej. blanqueamiento en shoppings).
- Cadenas de odontología Low Cost (ej. Sonrisas Argentinas, Total Brackets).
- Importación de productos muy ligada a la macroeconomía argentina.

### **Sinergia con Cirujano Plástico**

La fundadora del proyecto decidió alquilar el consultorio con su hermano cirujano plástico. Esto provee sinergias ya que se pueden derivar pacientes de estética y comparten los gastos en una proporción basada en el uso de la superficie del consultorio. Trabajar juntos les permite alquilar un consultorio más grande, con una sala de espera amplia y elegante. Además, el consultorio con escritorio del cirujano será usado por dos profesionales más cuando él no esté (atención de consultas de cardiólogo y reumatólogo) reduciendo costos. A su vez, esto traerá mayor cantidad de gente en la sala de espera y pérdida del uso exclusivo de la secretaria.

### **Estrategias (4 Ps)**

#### Producto (en este caso Servicio)

Los servicios se brindarán todos en el consultorio, realizados por el especialista que corresponda. Algunos duran una sesión mientras que otros son un tratamiento de varios meses (ej. ortodoncia). Los servicios cuentan con garantía, por ejemplo, si se sale un arreglo de caries o si quedó mal instalada una corona. Además, los pacientes en tratamiento pueden comunicarse con el consultorio por teléfono o Whatsapp para resolver inquietudes o urgencias que surjan.

Dentro de las diferentes gamas de productos que ofrecerá el consultorio podemos hacer dos grandes distinciones: odontología tradicional y tratamientos de estética.

Odontológica Tradicional (o Funcional). Son servicios que buscan solucionar problemas que tienen que ver con la salud bucal y el correcto funcionamiento de la boca. Dentro de esta categoría se engloban las caries, las infecciones, el bruxismo, mala mordida, falta de dientes, etc.

- Limpieza bucal.
- Arreglo de caries.
- Tratamiento de conducto o endodoncia.
- Extracciones o cirugías.
- Prótesis e Implantes (funcional, no estéticos).
- Ortodoncia y Ortopedia (funcional, no estéticos).
- Odontopediatría.
- Placas miorelajantes (para bruxismo).
- Botox (funcional, no estéticos, ej: dolor muscular por bruxismo).

Tratamientos de Estética. Son servicios que buscan solucionar problemas que tienen que ver con la “belleza” bucal y la imagen del paciente.

- Blanqueamiento (ambulatorio o en consultorio).
- Ortodoncia (estéticos).
- Prótesis e Implantes (estéticos).
- Carillas (de composites o porcelana).
- Botox (estéticos).
- Diseño de sonrisa.

### Precio

Los precios para las distintas prestaciones varían ampliamente entre consultorios. Algunos ofrecen un servicio poco diferenciado donde priorizan el volumen y los precios son bajos, mientras que otros ofrecen un servicio premium, no solo con un atención personalizada sino con otro nivel de infraestructura y tecnología. En este caso el consultorio se ubicará en una gama media-alta, más que nada por la zona y el tipo de cliente que se desea atraer. Si bien algunos consultorios (en general cadenas o consultorios de bajos precios) no cobran la consulta, en este caso si se hará.

[ARS]	<b>Gama Baja</b>	<b>Gama Media</b>	<b>Gama Alta</b>
Ortodoncia (instalación)	25.000	50.000	75.000
Ortodoncia (ajuste)	2.000	3.000	4.000
Blanqueamiento	15.000	25.000	30.000
Caries (promedio)	2.000	5.000	7.000
Limpieza	2.000	3.000	6.000
Implantes	20.000	40.000	80.000

TABLA 1. PRECIOS DE MERCADO

### Plaza

El consultorio estará ubicado en el barrio de Recoleta, CABA y al ser los servicios brindados in-situ, el paciente deberá acercarse al consultorio en el turno pactado previamente por alguno de los medios de contacto. El día anterior al turno, se le enviará un recordatorio al paciente para confirmar su asistencia.

### Promoción

Se desarrollará la marca “EO – Estética Odontológica” a través de las redes sociales, principalmente Instagram (con un efecto espejo en Facebook). Habrá presencia en Tik Tok y Twitter pero no será considerable. Además nuestros profesionales estarán registrados en páginas de salud como Doctoralia y el consultorio figurará en Google Maps, tanto para recibir calificaciones como para tener una publicidad pasiva. Con cierta periodicidad se harán publicidades activas en Instagram y otras redes



sociales, así como cada cierto tiempo canje con algún influencer low cost. Adicionalmente se contará con una página web con información adicional del consultorio.

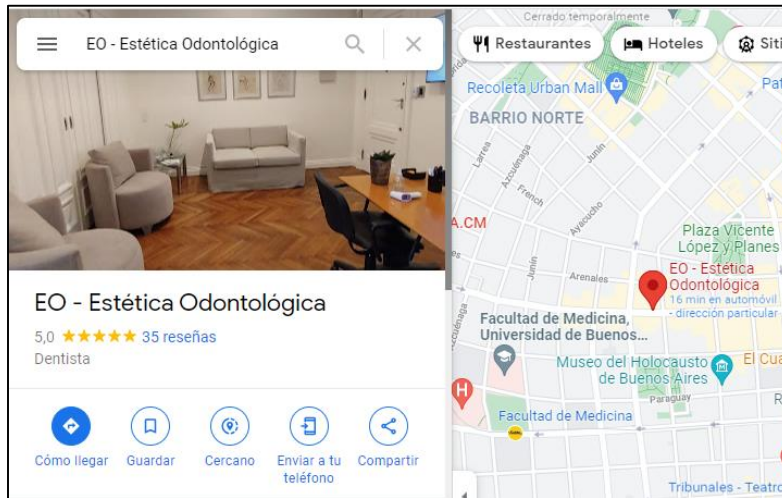


ILUSTRACIÓN 2. GOOGLE MAPS



ILUSTRACIÓN 3. INSTAGRAM

## Economía del Negocio

Se hará un análisis a cinco años ya que el desarrollo de la cartera de clientes lleva tiempo y en un solo año no se puede apreciar realmente el negocio. Además se trabajará en condiciones de certeza, utilizando valores normales (evitando coyunturas de mercado), constantes (sin modificaciones a través del tiempo), reales (de mercado) y de contado (sin efectos financieros) como se menciona en la bibliografía citada.

## Inversiones

El consultorio, como se mencionó previamente, estará ubicado en Recoleta, ya que se encontró para alquilar un ex-consultorio odontológico de dos sillones, de un profesional que por la edad y los nuevos

riesgos para la salud decidió dejar de trabajar. Uno de los dos sillones lo utilizará el cirujano plástico (se le sacan algunas partes), mientras que el otro quedará disponible para odontología.

Además, el consultorio vino equipado con otros elementos que no harán falta comprar: rayos x, sellador térmico, compresores y autoclave (esterilizadora). Adicionalmente, se comprarán un hemosuctor nuevo, una vacupress, un revelador de placas de rayos x y una lámpara de rayos UV. El resto de los elementos ya los tiene la odontóloga y los pondrá como inversión en especie. El resto de los profesionales si utilizaran algún elemento específico correrá por cuenta de ellos (ej. contra ángulo de la cirujana). Al año del proyecto se prevé comprar una lámpara para acelerar los blanqueamientos. En el **Anexo I** se puede encontrar el listado de todos los Equipos Principales.

Por otra parte, para poner a punto el consultorio que tenía un estilo antiguo y le faltaba mantenimiento se realizaron trabajos de pintura y acondicionamiento. Además, se incorporaron televisores a la sala de espera y consultorios y se reorganizó la recepción.

Todas las inversiones realizadas en la parte común del consultorio se reparten 70/30 con el cirujano, siendo odontología quien paga el 30%.

### Ingresos

Durante el proyecto cuando se hable de Ingresos se hablará de Ingresos Netos, netos de la parte que se lleva cada especialista que trabajan a porcentaje de participación. Si bien puede variar de especialista en especialista y los costos que cubre cada uno es diferente, se hablará siempre que un 40% de los ingresos son para el especialista. Esto aplica principalmente en las ramas cirugía, endodoncia y prótesis, cada una con sus particularidades (ej. en cirugía la mayor parte de los materiales los trae la especialista mientras que el consultorio solo pone descartables y el sillón).

Como previo al consultorio la fundadora estaba trabajando y armando su base de pacientes se comienza con una cartera inicial mayor a cero y además con tratamientos de ortodoncia en curso. Los tratamientos de ortodoncia en general se dividen en tres etapas: instalación (única vez al inicio), ajustes (mensuales) y placa de contención (al cierre). Los tratamientos duran en promedio 1.5/2 años, dependiendo de la gravedad (para el proyecto se tomarán 21 meses).

Para el análisis las prestaciones se van a dividir en categorías, con diferentes tasas de crecimiento:

- General (incluye consulta, arreglo de caries, limpiezas y odontopediatría). Se calcula 1 hs por prestación en promedio.
- Endodoncia (fundamentalmente tratamientos de conducto). El consultorio no se focalizará en esta prestación. Se calcula 1 hs por prestación en promedio.
- Implantes/Prótesis (incluirá cirugías, carillas, etc). Se calcula 2 hs por prestación en promedio.
- Blanqueamientos. Se calcula 2 hs por prestación en promedio.

- Ortodoncia (incluirá instalación, ajuste y contención que se evaluarán por separado). Se calcula 1 hs por prestación en promedio. Se inicia el consultorio con unos 15 tratamientos en curso que irán terminando en los siguientes 18 meses.
- Ortopedia (principalmente, placas miorelajantes). Se calcula 1 hs por prestación en promedio.

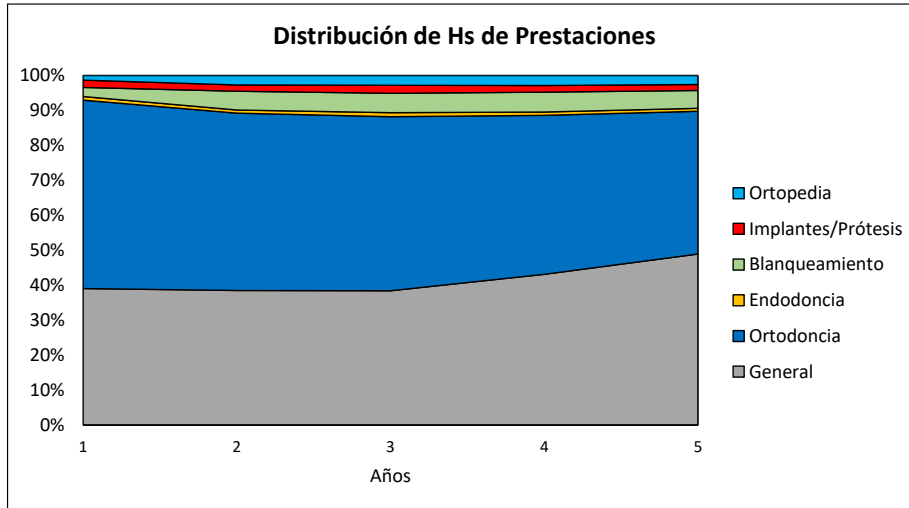


ILUSTRACIÓN 4. DISTRIBUCIÓN HORAS DE PRESTACIONES

Si bien el sillón estará disponible de 8 a 20 hs de lunes a viernes, consideraremos paradas de mantenimiento y además dos coeficientes de seguridad: uno por ausentismo y otro por existir horarios difíciles de llenar (media mañana o media tarde). De las 12 hs inicialmente disponibles, no se estima llenar nunca más de 8 hs al día.

Al inicio del proyecto, la fundadora se manejará con monotributo pero en algún momento pasará a responsable inscripto. En el momento que asumimos que deja de pagarse monotributo, se empieza a pagar autónomos, IVA diferencia y ganancias.

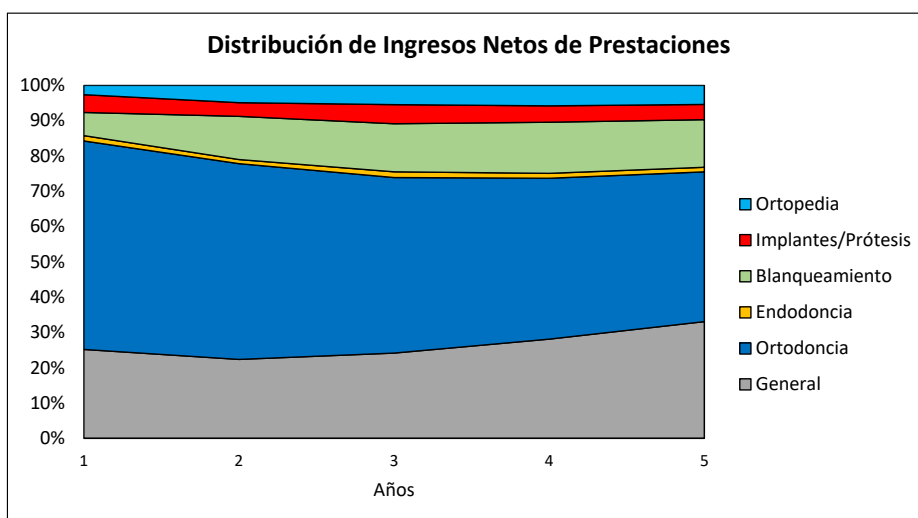


ILUSTRACIÓN 5. DISTRIBUCIÓN DE INGRESOS NETOS

### Costos Variables

Algunas prestaciones tienen costos variables fácilmente localizables mientras que habrá una bolsa de costos variables que son utilizados por todas (ej. descartables o esterilización). La fundadora no tiene correctamente analizado cuanto se consume de cada insumo para cada prestación y dificulta el análisis, quedando pendiente para realizarse durante el transcurso del proyecto. En las prestaciones que si podemos analizar los costos más detenidamente por ser más discretos es en: ortodoncia (se tomarán brackets de porcelana como promedio, y el uso de un adhesivo y un cemento cada 4 instalaciones), blanqueamiento (se calcula una jeringa por persona), cirugías e implantes (se considera un implante por prestación), placa miorelajante (un envío a mecánico dental por prestación) y placa de contención (una placa de acrílico por prestación).

### Costos Fijos

La mayor parte de los costos fijos se compartirán con el cirujano plástico. Entre los principales podemos encontrar:

- Alquiler
- Servicios (luz, gas, agua, internet)
- Limpieza
- Residuos Patógenos
- Secretaria (mañana y tarde). La de la mañana también realiza tareas de Community Manager de ambos
- Expensas
- Matafuegos (es un costo anual)

Luego habrá otros costos fijos que no son compartidos como:

- Publicidad (principalmente en Instagram)
- Mantenimiento del sillón
- Monotributo (se pondrá como un costo del consultorio) o Autónomos, cuando corresponda
- Seguro de mala praxis

Adicionalmente se incluirá como un costo fijo un sueldo de la fundadora, principalmente para los primeros meses donde el proyecto no dará rentable o por si en un momento ella considera quedarse como administradora del negocio y contratar a alguien para trabajar en su lugar. Con ahorros previos ella cubrirá las inversiones y las pérdidas iniciales.

## Personal

El equipo está integrado por una diversidad de profesionales que se distribuyen las especialidades en base a sus estudios y experiencia. Algunos nombres se mantienen anónimos para este estudio.

- Dr. Fernanda Romero (fundadora): odontología general, odontopediatría y ortodoncia/ortopedia.
- Se contará con otros dos odontólogos general adicionales.
- Cirujana: cirugías e implantes.
- Endodoncista: tratamientos de conducto.
- Protesista: prótesis.

## **Cuadro de Resultados**

El proyecto arroja una TIR de 92%, con un período de recupero de la inversión de 2 años y 5 meses. Además, analizamos el VAN para dos tasas de corte: 20% símil inflación histórica argentina y 40% símil inflación últimos años. Para el VAN al 20% el resultado es de \$1.747.832 y para el VAN al 40% es de \$847.402. Como era de esperar, ambos VANs resultan positivos ya que la TIR es superior.

[ARS]	Años				
	1	2	3	4	5
<b>Ingresos Netos</b>	<b>1.904.800</b>	<b>4.365.420</b>	<b>6.440.588</b>	<b>7.518.456</b>	<b>8.076.024</b>
Costos Variables	(593.000)	(1.742.255)	(2.627.188)	(3.098.046)	(3.385.775)
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>1.311.800</b>	<b>2.623.165</b>	<b>3.813.400</b>	<b>4.420.410</b>	<b>4.690.249</b>
Costos Fijos	(1.733.497)	(2.145.419)	(2.491.356)	(2.851.356)	(3.211.356)
<b>Utilidad Neta</b>	<b>(421.697)</b>	<b>477.746</b>	<b>1.322.044</b>	<b>1.569.054</b>	<b>1.478.893</b>
IIGG	-	(21.255)	(73.530)	(95.465)	(87.350)
Inversiones	(241.167)	(113.333)	(30.000)	(30.000)	(30.000)
<b>Caja</b>	<b>(662.863)</b>	<b>364.412</b>	<b>1.292.044</b>	<b>1.539.054</b>	<b>1.448.893</b>
Caja Acumulada	(662.863)	(298.451)	993.593	2.532.647	3.981.540

TABLA 2. CUADRO DE RESULTADOS

Como **upsides** no incluidos en el análisis podemos mencionar el alquiler de las horas libres del sillón durante los primeros años a terceros y las comisiones por derivaciones al cirujano plástico. Tampoco considera el análisis que las OSyP dejen de incluir en sus planes a la odontología.

A su vez, los principales **riesgos** que podemos mencionar son:

- Problemas para la importación de insumos
- Mejora del servicio odontológico de las OSyP
- Rotura grave del sillón

## CONCLUSIONES

En primera instancia se pudo demostrar, a través del estudio de mercado, que existe una necesidad no satisfecha completamente y una demanda potencial en crecimiento por la mala atención de las OSyP desde la óptica de la odontología tradicional y por una mayor conciencia de la estética fácil y dental.

Por otro lado, se analizó la competencia que demuestra un mercado muy atomizado por lo que en la situación actual no hay una clara posición dominante de nadie. Además se estudiaron los mercados proveedores, destacándose como principal riesgo los insumos importados y la mala calidad de algunos insumos locales, y el mercado consumidor que puede cambiar fácilmente entre los profesionales pero a su vez ante un buen servicio da muestras de fidelidad.

En segundo lugar, se analizó el aspecto estratégico, identificando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del proyecto. Se pudo observar que las fortalezas en costos y al ofrecer un servicio integral sobrepasan rápidamente a las debilidades que podrían decirse que son temporales, mientras que las oportunidades y las amenazas son los principales focos a controlar ya que tienen mucha influencia de la volátil política y economía argentina.

Además, se establecieron diferentes estrategias a seguir en materias de producto (servicio), precios, plaza y promoción, destacándose esta última por el uso de las redes sociales no solo para informar sobre odontología sino para interactuar con los potenciales pacientes.

También se analizó el aspecto técnico, relevando los instrumentos y equipos necesarios para cumplir las prestaciones en tiempo, forma y calidad esperada, así como la adecuación de las instalaciones del consultorio y la sala de espera. A su vez, se estimaron las inversiones necesarias para adquirir estos equipos y realizar las refacciones.

Como se mencionó en la resolución del problema, se planteó un proyecto a cinco años para poder alcanzar un nivel de régimen de operación tal que permita evaluar correctamente el desarrollo del negocio. Se estima que este proyecto acumule una caja de aproximadamente 4 millones de pesos, luego de recuperar la inversión de casi 500 mil pesos y cubrir los costos fijos de los primeros años de operación.

Por último, se hizo un análisis de rentabilidad del proyecto que demostró que el mismo es factible y rentable, arrojando una TIR del 92%, permitiendo sobrevivir incluso en mercados con altos niveles de inflación como el argentino.

## BIBLIOGRAFÍA

- Atilio, S., Corcull, J. I., Indragoli Diblasi, F. N., & Mendez Motilla, G. (2020). *Aplicación del Gerenciamiento Basado en Actividades en una empresa prestadora de servicios odontológicos situada en la provincia de Mendoza*. Mendoza: Universidad Nacional de Cuyo.
- Ensinck, M. G. (30 de April de 2015). Un negocio que muestra los dientes. *Cronista*.
- Figuroa Pastrana, D. J. (2017). *Actitud hacia la mercadotecnia y gestión de consultorios odontológicos privados en el distrito de Bellavista, Callao*. Lima, Perú: Universidad César Vallejo.
- García Jiménez, M. D. (2014). *Diseño de un sistema de costos para atención odontológica básica y especializada en el área de odontología del centro médico del club de Leones Quito Villa Flora, en el semestre de Julio a Diciembre de 2013*. Quito, Ecuador: Universidad Central del Ecuador.
- Humphrey, A. (1970). SWOT Analysis for Managing Consulting. *Standford Research Institute*.
- Kotler, P. (2013). *Fundamentos del Marketing*. Pearson.
- Leon Plasencia, J. L. (2019). *BRANDING Y POSICIONAMIENTO DE MARCA EN LOS PACIENTES DE UN CONSULTORIO ODONTOLÓGICO PRIVADO EN EL DISTRITO DE LA ESPERANZA*. Trujillo, Perú: Universidad Privada del Norte.
- Mamani Coaquira, C. M. (2019). *Relación entre la calidad del servicio y satisfacción del paciente en el consultorio externo de odontología del hospital Hipólito Unanue de Tacna*. Tacna, Perú: Universidad Nacional Jorge Basadre Gorhamann.
- Montini, D. G. (2018). *Centro Integral de Estética en Cariló*. CABA, Argentina: Universidad de San Andrés.
- Osterwalder, A. (2004). *THE BUSINESS MODEL ONTOLOGY A PROPOSITION IN A DESIGN SCIENCE APPROACH*. Lausana, Suiza: Universidad de Lausana.
- Porter, M. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*.
- Rodríguez Espínola, S. (2018). *Informe Técnico. Accesibilidad y calidad de la atención médica. Conurbano Bonaerense, CABA y otras regiones urbanas*. Provincia de Buenos Aires: Defensoría del Pueblo.
- Sapag Chain, N. (2008). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. México: McGraw Hill.
- Tereschuk, N., & Freibrun, N. (2017). *Fragmentación Social y Percepción de clase en el AMBA*. Centro de Estudios Metropolitanos.

## ANEXO I – Listado de Equipos Principales

- ✓ Sillón odontológico tipo colibrí (dentro del alquiler)



- ✓ Autoclave (dentro del alquiler)





- ✓ Vacupress (\$40,000 en 6 cuotas)



- ✓ Equipo de Rayos X (dentro de alquiler) y Revelador (\$6,000)



- ✓ Hemosuctor (\$45,000 en 6 cuotas)



- ✓ Lámpara blanqueamiento (\$60,000 en 6 cuotas)

