

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL



SELECCIÓN DE ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO PARA CLÍNICA DENTAL

CASO DE ESTUDIO: CLINICA DENTAL ZAGURT.

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

Profesor Guía: SR. ERNESTO FERNÁNDEZ OYARZO

Alumno: SRA. GABRIELA UBERLINDA TRUJILLO AHUMADA

VIÑA DEL MAR, 2017

Dedicatoria

Dedicada a mi querido esposo, familia y a mi cuñado, uno de los propietarios de Clínica Dental Zagurt, quien me brindó la oportunidad de aplicar mis conocimientos en su emprendimiento, espero sea de gran utilidad para su éxito.

Agradecimientos

Agradezco al Profesor Ernesto Fernández por su asesoría y buena disposición.

Por otro lado también agradecer a los profesores por su constante dedicación.

A mi esposo a quien tuve la oportunidad de conocer en esta casa de estudio, y a su familia quien nos brindó apoyo en éste proceso.

A mis padres por el apoyo incondicional, quienes son parte fundamental de mis esfuerzos, formación y logros y a mis queridas hermanas.

INDICE

Dedicatoria

Agradecimientos

INDICE i

RESUMEN vii

ABSTRACTviii

INTRODUCCIÓN 1

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1 VISIÓN Y MISIÓN.....3

1.2 ESTRATEGIA4

1.2.1 TIPOS DE ESTRATEGIA.....5

1.2.2 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO6

1.2.3 PROCESO DE SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA.....9

1.3 MODELO INTEGRAL PARA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....10

1.4 DESCRIPCIÓN DE MATRICES.....11

1.4.1 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)11

1.4.2 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)13

1.4.3 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI).....14

1.4.4 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)
.....15

1.4.5 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) ..17

1.4.6 Matriz del Boston Consulting Group (BCG).....20

1.4.7 Matriz Interna-Externa (IE)22

1.4.8 Matriz de la Estrategia Principal.....24

1.4.9 Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE)25

CAPITULO II ANTECEDENTES DE LA EMPRESA Y LA INDUSTRIA	
2.1 SALUD BUCAL EN CHILE.....	29
2.1.1 FONASA	30
2.1.2 ISAPRE	32
2.2 BREVE DESCRIPCIÓN DE LA CIUDAD DE CURICÓ	32
2.3 RESEÑA HISTÓRICA DE ZAGURT	34
2.3.1 Visión	35
2.3.2 Misión.....	35
2.3.3 Objetivos	35
2.4 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN.....	36
2.4.1 Director.....	36
2.4.2 Coordinadora Dental	36
2.4.3 Prestadores de servicios odontológicos.....	36
2.4.4 Organigrama	36
2.4.5 Servicios.....	37
2.4.6 Clientes Actuales.....	38
2.4.7 Proveedores Actuales	38
2.4.8 Ventas Anuales	39
2.4.9 Publicidad.....	39
2.5 DESCRIPCIÓN DE LA INDUSTRIA SEGÚN MODELO DEL DIAMANTE ...	40
2.5.1 Condición de los factores	40
2.5.1.1 Mano de Obra	40
2.5.1.2 Infraestructura	42
2.5.2 Condición de la demanda.....	45
2.5.3 Sectores afines y auxiliares.....	46
2.5.4 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.....	48

2.6 DESCRIPCIÓN DE ZAGURT SEGÚN MODELO DEL DIAMANTE	51
2.6.1 Condición de los factores Zagurt.....	51
2.6.1.1 Manos de Obra Zagurt	51
2.6.1.2 Infraestructura Zagurt.....	52
2.6.2 Condición de la demanda Zagurt	53
2.6.3 Sectores afines y auxiliares Zagurt	53
2.6.4 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas Zagurt.....	54
2.7 MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER	55
2.8 ANÁLISIS PEST.....	56
2.9 CADENA DE VALOR	56
CAPITULO III SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA	
3.1 DESARROLLO DE MATRICES	57
3.1.1 ETAPA DE LOS INSUMOS.....	57
3.1.1.1 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)	57
3.1.1.2 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	59
3.1.1.3 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI).....	60
3.1.2 ETAPA DE ADECUACIÓN.....	61
3.1.2.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).....	61
3.1.2.2 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)	61
3.1.2.3 Matriz del Boston Consulting Group (BCG).....	63
3.1.2.4 Matriz Interna-Externa (IE)	64
3.1.2.5 Matriz de la Estrategia Principal	65
3.1.3 ETAPA DE DECISIÓN	66
3.1.3.1 Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica.....	66
CONCLUSIÓN	69

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	71
ANEXOS.....	74
ANEXOS CAPÍTULO I	
Figura 1.1: Estrategias de Crecimiento	75
Figura 1.2: Estrategias Genérica.....	75
Figura 1.3: Modelo Analítico para la Formulación de la Estrategia	76
Figura 1.4: Ejemplo Matriz EFE	77
Figura 1.5: Ejemplo Matriz MPC	77
Figura 1.6: Ejemplo Matriz EFI.....	78
Figura 1.7: Ejemplo Matriz FODA	78
Figura 1.8: Ejemplo Matriz PEYEA	79
Figura 1.9: Ejemplo Matriz BCG.....	80
Figura 1.10: Ejemplo Matriz IE	81
Figura 1.11: Ejemplo Matriz de la Estrategia Principal.....	81
Figura 1.12: Ejemplo Matriz MCPE	82
ANEXOS CAPITULO II	
Figura 2.13: Clasificación de tramos según ingresos.....	83
Figura 2.14: Copago según tramo de ingresos	83
Figura 2.15: Porcentaje de copago en establecimientos de nivel secundario y terciario	83
Figura 2.16: Bonificación según prestador	84
Figura 2.17: Prestadores Programa PAD en Curicó	84
Figura 2.18: Problemas de salud Ges. Sistema Público	85
Figura 2.19: Problemas de salud Ges. Sistema Privado.....	86
Figura 2.20: Total de habitantes de cada comuna de la provincia de Curicó	86
Figura 2.21: Número de empresas según año.....	87

Figura 2.22: Empresas según tamaño año 2014	87
Figura 2.23: Organigrama Clínica Dental Zagurt.....	88
Figura 2.24: Ventas mensuales clínica dental Zagurt	88
Figura 2.25: Diamante de la Ventaja Competitiva de Porter	89
Figura 2.26: Dentistas por Región.....	89
Figura 2.27: Centros de atención pública.....	90
Figura 2.28: Centros odontológicos por región según registros de SII.....	90
Figura 2.29: Centros Odontológicos Región del Maule.....	91
Figura 2.30: Crecimiento demográfico nacional, regional y comunal.....	91
Figura 2.31: Prestaciones de salud dental	91
Figura 2.32: Empresas que participan en Acodent	92
Figura 2.33: Expositores Expodent 2016	92
Figura 2.34: Centros públicos, privados y número de habitantes por región	94
Figura 2.35: Clínicas dentales en Curicó según registros del SII.....	95
Figura 2.36: Inicio de actividades de centros odontológico por año, en Curicó ..	95
Figura 2.37: Entrevista	96
Figura 2.38: Prestadores Zagurt	97
Figura 2.39: Proveedores que abastecen Zagurt.....	97
Figura 2.40: Encuesta de satisfacción	98
Figura 2.41: Resultados encuesta.....	100
Figura 2.42: Modelo de las 5 Fuerzas de Porter	101
Figura 2.43: Modelo de las 5 Fuerzas de Porter aplicado a Clínica Dental Zagurt	102
Figura 2.44: Análisis PEST aplicado a Clínica Dental Zagurt	104
Figura 2.45: Cadena de Valor	110
Figura 2.46: Cadena de Valor Clínica Dental Zagurt.....	111

ANEXOS CAPÍTULO III

Figura 3.47: Información Matriz MPC.....	112
Figura 3.48: Matriz FODA	113
Figura 3.49: Información Matriz PEYEA.....	114
Figura 3.50: Información Matriz BCG.....	115
Figura 3.51: Información Matriz MCPE	116

ANEXOS ADICIONALES

Figura 52: Documentos enviados por Ilustre Municipalidad de Curicó.....	117
Figura 53: Imágenes de Clínica Dental Zagurt.....	120

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.1: Estrategias de Integración Vertical.....	6
Tabla 1.2: Estrategias Intensivas	7
Tabla 1.3: Estrategias de Diversificación	8

RESUMEN

La presente tesis, se basa en la aplicación del Modelo Analítico para la Formulación de Estrategias del Dr. Fred David, su propósito es recomendar una estrategia de crecimiento adecuada para Clínica dental Zagurt.

El modelo sugiere el desarrollo de 9 matrices, las que requieren de una investigación tanto de las operaciones internas, como de hechos externos, entregando como propuesta, aplicar estrategia de crecimiento intensivo, específicamente, desarrollo de producto, alcanzando una puntuación de 5,11.

ABSTRACT

This thesis is based on the application of Analytical Model to Formulate Strategies by Dr. Fred R. David, in order to recommend the most appropriate growth strategy for Clínica Dental Zagurt.

The model suggests to develop nine matrixes, not only with internal operations but also external issues facting information. As a result, it shows to apply an intensive growth strategy, specifically product development, because it was the alternative strategy that obtained 5,11 score been the highest.

INTRODUCCIÓN

Las acciones y decisiones que se realizan en las empresas son determinantes para su desarrollo y crecimiento. En ocasiones, en ellas, sólo prestan atención a ciertos resultados, y la toma de decisiones es de manera intuitiva y en la marcha, sin detenerse a realizar un análisis profundo y reflexivo de cuáles son los propósitos organizacionales, tanto en términos financieros, sociales y ambientales.

Toda empresa busca crecer en el competitivo mercado actual, sin embargo, no siempre poseen la asesoría o el conocimiento por parte de sus colaboradores, para hacerlo de manera adecuada, tomando en consideración todos los factores que influyen en el aumento de la probabilidad de éxito de las decisiones tomadas.

Es por ello que el presente estudio tiene como objetivo general seleccionar una estrategia de crecimiento para Clínica Dental Zagurt, la que se ubica en la VII Región del Maule, específicamente en un barrio residencial llamado Rauquén, en la ciudad de Curicó.

Los objetivos específicos corresponden a: Describir el Modelo Analítico para la Formulación de Estrategias, analizar la situación actual de la empresa, considerando aspectos internos y externos, aplicar Modelo Analítico para la Formulación de Estrategias a Clínica Dental Zagurt.

Capítulo I: Marco Teórico: Define conceptos de visión, misión, estrategias de crecimiento. Por otro lado se encuentra descrito el proceso y modelo para la

formulación de la estrategia, que posee tres etapas: Etapa de los Insumos; Etapa de adecuación y Etapa de Decisión.

Capítulo II: Antecedentes de la Empresa y la industria: Se contextualiza de manera general la salud bucal en Chile, descripción del entorno y antecedentes de la empresa. Además se utilizan herramientas para analizar la situación interna y del entorno, tales como: Modelo del Diamante, Cadena de Valor, 5 Fuerzas de Porter y Análisis PEST.

Capítulo III: Selección de la Estrategia: Se aplica el modelo integral para la formulación de la estrategia a clínica dental Zagurt, que proporciona la estrategia más adecuada para el contexto en que se desenvuelve y la situación actual de la empresa.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 VISIÓN Y MISIÓN

Las declaraciones de Visión y Misión son relevantes para una efectiva administración estratégica, ya que otorgan los lineamientos o bases para ella. La Visión responde a la pregunta ¿En qué queremos convertirnos?¹, con ello estaremos frente al estado futuro posible y deseable de la organización y por consiguiente, brindará los lineamientos para hacer una declaración de Misión clara. Por otro lado, la Misión responde a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio?², o sea, la razón de ser del mismo. Con la misión se establecen los objetivos de la empresa y ésta debe contemplar ciertos componentes tales como: clientes; productos y servicios; mercados; tecnología; preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad y filosofía, además debe ser informativa, conciliadora, inspiradora, entregar directrices, motivadora, perdurables, y no contener más de 250 palabras

Su redacción se debe hacer incluyendo a varios integrantes de la organización con el fin de que se sientan parte de la empresa, y su motivación por desarrollar un trabajo de excelencia sea mayor, ya que se sentirán parte importante de la organización. Las declaraciones de misión y visión no son confeccionadas con el fin de que se encuentren tan solo en un plan de negocio o en una página web, sino más bien deben ser integradas a la realidad y cultura de la empresa.

¹ (David, 2013) p.10

² (David, 2013) p.10

1.2 ESTRATEGIA

La etimología de la palabra estrategia proviene, de dos términos griegos: *stratos* (ejército) y *ago* (liderar). La Real Academia Española presenta tres significados, sin embargo, el que expresa mayor relación con el presente estudio es: *“Arte, traza para dirigir un asunto”*.³

En la dirección de una empresa además de realizar las declaraciones de Visión y Misión, se debe establecer los objetivos, los cuales proporcionaran los lineamientos a seguir de la compañía.

Los objetivos anuales, proporcionan directrices a corto plazo por lo que deben ser alcanzados con el propósito de dar cumplimiento a los objetivos a largo plazo, los que tienen una duración mayor a un año, y deben ser desafiantes, medibles, consistentes, razonables y claros.

Las estrategias son los medios o un conjunto de acciones relacionadas, que permitirán alcanzar las metas y objetivos de la empresa. Para lograr el propósito organizacional se debe realizar un análisis interno y externo de la empresa, el cual nos proporcionará información para la formulación de la estrategia la cual es de vital importancia ya que permitirá a las empresas explotar sus competencias, minimizar riesgos, asignar recursos, mejorar el desempeño, además de revelar y desarrollar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

³ (RAE, 2014), Real Academia Española

1.2.1 Tipos de Estrategia

Existen diversas estrategias que las empresas pueden aplicar. Sin embargo, para la implementación de una estrategia, se deben invertir recursos, los cuales son limitados, por lo que la selección de una estrategia debe realizarse cuidadosamente.

Para el presente caso de estudio se analizan variados factores con el fin de seleccionar la estrategia adecuada para Clínica Dental Zagurt. Dicho análisis se hará utilizando la metodología otorgada por el autor Fred. R. David, quien en su texto: *Conceptos de Administración Estratégica* (2013), presenta una manera práctica de seleccionar la estrategia adecuada para cualquier empresa, independiente del tamaño o la industria a la que pertenezca. Las posibles estrategias alternativas, que las empresas podrían llegar a implementar se presentan en anexo, Figura N° 1.1.

.Además se muestran las cinco Estrategias Genéricas de Michael Porter, las que son de gran utilidad para analizar la industria y los competidores. Ver anexo, Figura N°1.2. En ciertos periodos se requiere analizar, controlar y evaluar cuál es la decisión correcta, para generar mejoras y rentabilidad. En la actualidad cada vez cobra mayor relevancia, el que los estrategas tengan la capacidad de adaptarse a los cambios de manera rápida. Existen también estrategias para competir en mercados turbulentos y vertiginosos, reaccionar, anticiparse o liderar el mercado, además se pueden realizar alianzas estratégicas, el outsourcing,

fusiones, etc. Sin embargo, las que utilizaremos para este caso de estudio son:

Estrategias de Crecimiento que se presentan las tablas siguientes.

1.2.2 Estrategias de crecimiento

Tabla 1.1: Estrategias de Integración⁴

ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN VERTICAL Permiten que la empresa gane control sobre sus distribuidores, proveedores y competidores		
INTEGRACIÓN HACIA ADELANTE	INTEGRACIÓN HACIA ATRÁS	INTEGRACIÓN HORIZONTAL
Apropiarse de los distribuidores o vendedores al detalle, o incrementar el control sobre ellos (reduce la capacidad de diversificarse si la empresa llega a flaquear). Ejemplo Franquiciamiento.	Buscar apropiarse de los proveedores de una empresa o aumentar el control sobre los ellos.	Buscar apropiarse de los competidores o aumentar el control sobre los mismos (se está utilizando cada vez más como Estrategia de Crecimiento, en la Administración Estratégica Moderna). Las Fusiones, Adquisiciones y absorciones permiten mayores economías de escala y mejoran las transferencias de recursos y habilidades.
CUANDO APLICAR	CUANDO APLICAR	CUANDO APLICAR
Distribuidores costosos, poco confiables, incapaces de satisfacer las necesidades de distribución de la empresa.	Proveedores muy costosos, poco confiables o incapaces de cubrir las necesidades de la empresa.	Cuando la empresa puede tener el monopolio sin el riesgo de ser amonestada por instancias gubernamentales.
Limitados distribuidores de calidad.	Pocos proveedores y muchos competidores	Cuando se compite en una industria en crecimiento
Cuando la organización compite en una industria en crecimiento y se cree que lo seguirá haciendo de forma notable.	Cuando la organización compite en una industria que presenta un rápido crecimiento	Cuando un aumento en las economías de escala ofrece mayores ventajas competitivas
Cuando la organización tiene los recursos capitales y humanos para administrar el nuevo negocio de distribuir sus propios productos.	Cuenta con recursos humanos y de capital para administrar el nuevo negocio de suministro de sus propias materias primas	Cuando la empresa cuenta con el talento humano y capital para administrar con éxito una organización más grande
Cuando la ventaja de contar con una producción estable son constantes, ya que la organización puede desarrollar su capacidad para predecir la demanda de su producción a través de la integración hacia adelante.	Cuando las ventajas que supone la estabilidad de precios son especialmente importantes, esto es importante pues una organización puede estabilizar el costo de sus materias y el costos asociado de sus productos	Cuando los competidores se debilitan debido a la falta de habilidades gerenciales o a que necesitan ciertos recursos que la organización posee (integración horizontal no es adecuada si el desempeño de los competidores fuera inadecuado, ya que en ese caso las ventas de la industria en general presentarían un descenso)
Cuando los distribuidores o vendedores al detalle actuales cuentan con márgenes de utilidad muy altos, esta situación sugiere a la empresa aprovechar de distribuir de manera rentable sus propios productos y fijarles un precio más competitivo.	Cuando en el presente los suministros tienen altos márgenes de utilidad, lo que sugiere que el negocio del suministro de productos o servicios en una industria determinada constituye una actividad empresarial rentable.	
	Cuando la organización necesita adquirir con rapidez un recurso necesario	

Elaboración propia.

⁴ (David, 2013) p. 138, 139,140

Tabla 1.2: Estrategias Intensivas⁵

ESTRATEGIAS INTENSIVAS		
Requieren grandes esfuerzos para mejorar la posición competitiva de los productos de la empresa		
PENETRACIÓN DE MERCADO	DESARROLLO DE MERCADO	DESARROLLO DE PRODUCTO
<p>Buscar una mayor participación de mercado para los productos o servicios presentes en los mercados actuales, a través de mayores esfuerzos de marketing (se utiliza por si sola o en combinación con otra). Posibles acciones: Aumentar el gasto y esfuerzo publicitario, ofrecer cupones promocionales, abrir nuevos centros de venta.</p>	<p>Introducir productos o servicios actuales en una nueva área geográfica. Posibles acciones: abrir nuevos centros de venta en otras áreas geográficas.</p>	<p>Buscar aumentar las ventas a través de la modificación o mejora de los productos o servicios presentes o el desarrollo de uno nuevo (suele exigir grandes gastos en investigación y desarrollo).</p>
CUANDO APLICAR	CUANDO APLICAR	CUANDO APLICAR
<p>Cuando los mercados actuales no están saturados con un producto o servicio determinado.</p>	<p>Cuando los nuevos canales de distribución disponibles son confiables, baratos y de buena calidad.</p>	<p>Cuando la organización tiene productos exitosos que están en la madurez de su ciclo de vida; en este caso es atraer clientes satisfechos para que prueben nuevos productos, aprovechando su experiencia positiva con los productos o servicios existentes en la organización.</p>
<p>Cuando se puede lograr un aumento significativo en la tasa de uso de los clientes actuales.</p>	<p>Cuando la organización es muy exitosa en lo que hace.</p>	<p>Cuando la organización compite en una industria caracterizada por rápidos desarrollos tecnológicos.</p>
<p>Cuando la participación de mercado de los principales competidores ha disminuido en tanto que las ventas totales de la industria presentan un incremento.</p>	<p>Cuando existen nuevos mercados todavía no explorados ni saturados.</p>	<p>Cuando los competidores más importantes ofrecen productos de mejor calidad a precios comparables.</p>
<p>Cuando la correlación entre los montos de las ventas y los gastos en marketing han sido históricamente alta.</p>	<p>Cuando la organización cuenta con los recursos humanos y de capital necesarios para administrar operaciones mayores.</p>	<p>Cuando la organización compite en una industria de alto crecimiento.</p>
<p>Cuando las mayores economías de escala ofrecen importantes ventajas competitivas.</p>	<p>Cuando la industria básica en que participa la organización esta desarrollando un alcance global.</p>	<p>Cuando la organización tiene capacidades especialmente sólidas en materias de investigación y desarrollo.</p>

Elaboración propia

⁵ (David, 2013) p. 141, 142.

Tabla 1.3: Estrategias de Diversificación⁶

ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN	
Se utiliza la diversificación relacionada para aprovechar las sinergias resultantes (colaboración, transfiere habilidades y conocimientos, disminución de costos, explota el nombre o marca.	
DIVERSIFICACIÓN RELACIONADA	DIVERSIFICACIÓN NO RELACIONADA
Agregar productos o servicios nuevos pero relacionados con los presentes (existen relaciones competitivamente valiosas entre las actividades de su cadena de valor).	Agregar productos o servicios nuevos no relacionados con los presentes (cadena de valor tan diferente que no existen relaciones competitivamente valiosas entre sus actividades).
CUANDO APLICAR	CUANDO APLICAR
Cuando la organización compite en una industria cuyo crecimiento es lento o nulo.	Cuando los ingresos derivados de los productos y servicios actuales de la organización aumentarían significativamente tras agregar nuevos productos no relacionados.
Cuando agregar productos nuevos pero relacionados mejoraría significativamente las ventas de los productos actuales.	Cuando la organización compite en una industria altamente competitiva o sin crecimiento, tomando como parámetro sus bajos márgenes de utilidades y rendimientos.
Cuando hay la posibilidad de ofrecer productos nuevos pero relacionados a precios competitivamente más altos.	Cuando los canales de distribución de una organización pueden utilizarse para comercializar nuevos productos entre los clientes actuales.
Cuando los productos nuevos pero relacionados tienen niveles de venta estacional capaces de contrarrestar los altibajos actuales de la organización.	Cuando los nuevos productos presentan patrones contra cíclicos de venta en comparación con sus productos actuales.
Cuando los productos de la organización atraviesan la etapa de declive de su ciclo de vida.	Cuando la principal industria en donde participa la organización está experimentando un declive en sus ventas y utilidades anuales.
Cuando la organización tiene un equipo directivo sólido.	Cuando la organización tiene el capital y el talento administrativo necesario para competir en una nueva industria.
	Cuando la organización tiene la oportunidad de adquirir una empresa no relacionada y que representa una atractiva oportunidad de inversión.
	Cuando existe una sinergia financiera entre la empresa adquirida y la adquirente.
	Cuando los mercados existentes para los productos de la organización están saturados.
	Cuando se puede fincar responsabilidad por prácticas monopólicas contra una organización que históricamente se ha concentrado en una sola industria.

Elaboración propia

⁶ (David, 2013) p. 144, 145

1.2.3 Proceso de selección de la estrategia

Para la elección de la estrategia se deben realizar ciertos cursos de acción los cuales no son antojadizos, sino más bien, se deben analizar y evaluar factores que tengan implicancia en la empresa, tales como auditoría interna y externa. La información entregada por estas auditorías, serán las bases para la toma de decisiones y generación de la estrategia pertinente.

“...el análisis y la elección de estrategias consiste en tomar decisiones subjetivas a partir de información objetiva.”⁷

Parte del proceso es que directivos y empleados comprendan qué es lo que está haciendo la organización, con el fin de que se sientan parte del logro de los objetivos. Por otro lado, además se deben evaluar las ventajas, desventajas, costos y beneficios que involucran las posibles estrategias seleccionadas, ya que como se mencionó anteriormente las empresas no pueden implementar todas las posibles estrategias, ya que éstas conllevan un esfuerzo tanto de recurso humano como económico.

Una vez analizadas y expuestas las posibles estrategias, los participantes deberán evaluarlas con la siguiente puntuación: 1=no debe implementarse; 2=podría implementarse; 3=debería implementarse y 4=definitivamente debe implementarse. Esta puntuación será de utilidad para el proceso, ya que reflejara los puntos de vista de los participantes.

⁷ (David, 2013) p. 172

1.3 MODELO INTEGRAL PARA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

El Modelo de Toma de Decisiones, es una herramienta con la que cuentan los estrategas para identificar, evaluar y elegir estrategias.

Este Modelo analítico cuenta de tres etapas y cada una de ellas se conforma de diversas matrices en las cuales se plasmará la información obtenida de la empresa, con el fin de realizar la Formulación de la Estrategia.

Etapa 1: “denominada *etapa de los insumos*, se resume la información básica para formular estrategias⁸.” Matrices que se deben desarrollar en esta etapa son EFE, EFI, MPC. Para desarrollar estas matrices se deben tomar decisiones respecto a la importancia que se otorgara a los factores internos y externos de la empresa. Se hace uso de la información e intuición para realizar las ponderaciones que sean pertinentes.

Etapa 2: “llamada *etapa de adecuación*, se enfoca en generar estrategias alternativas factibles mediante la alineación de los factores claves, tanto internos como externos.”⁹ Matrices que se deben desarrollar en esta etapa son FODA, PEYEA, BCG, IE y Matriz de la Estrategia Principal. Para llevar a cabo esta etapa se requiere de lo investigado en la etapa 1, ya que en esta instancia se combinará información tanto interna como externa, para el desarrollo de las matrices. “Toda organización tiene algunas oportunidades y amenazas externas y fortalezas y

⁸ (David, 2013) p.174

⁹ (David, 2013) p.174

debilidades internas que pueden alinearse para formular estrategias alternativas factibles”.¹⁰

Etapa 3: *etapa de decisión*, ...”utiliza la información aportada en la etapa 1 para evaluar objetivamente las estrategias alternativas factibles identificadas en la etapa 2, con lo cual pone al descubierto el atractivo relativo de cada una de las estrategias alternativas y ofrece una fase neutral para elegir estrategias específicas”¹¹ Ver anexo, Figura N° 1.3.

1.4 DESCRIPCIÓN DE MATRICES

1.4.1 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

Se conforma de información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Por ejemplo se realiza un análisis de competidores, proveedores, distribuidores, acreedores, clientes, empleados, comunidades, gerentes, accionistas, sindicatos, gobiernos, asociaciones comerciales, grupos con intereses especiales, producto, servicio, mercados, medio ambiente. Se debe procurar hacer participar a la mayor cantidad de empleados posibles ya que ellos aprecian la oportunidad de aportar ideas, comprender mejor el funcionamiento de la empresa y con ello adquieren conocimiento de la industria, todas estas acciones harán que todos los empleados se sientan más valorados y con un fuerte compromiso de cumplir los objetivos.

¹⁰ (David, 2013) p.174

¹¹ (David, 2013) p,174

Para la recolección de la información se pueden utilizar diversos medios como son, internet, revistas, diarios, etc. Con toda la información recolectada los gerentes podrán detectar las oportunidades y amenazas del entorno. Esta matriz se compone de Factores Externos Claves (Oportunidades y Amenazas); Ponderación; Calificación y Puntuación Ponderada.

Pasos para construcción de Matriz EFE

1-Elaborar una lista de 15 a 20 factores externos claves. Listar primero las oportunidades y luego las amenazas.

2-Asignar una ponderación a cada factor externo clave, según su importancia para alcanzar el éxito dentro de la industria, entre 0.0 y 1.0. Donde 0.0 es no importante y 1.0 muy importante. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0.

3-Calificar cada factor externo, según las estrategias y respuesta actual de la empresa. Entre 1 y 4. Donde 1 es una respuesta deficiente; 2 respuesta promedio; 3 respuesta por encima del promedio y 4 respuesta superior.

4- Multiplicar ponderación por calificación. Donde se obtiene una puntuación ponderada por cada factor externo clave.

5- Sumar puntuaciones ponderadas. Se obtendrá el total de la puntuación ponderada para la empresa.

Análisis de Matriz EFE

1.0 Puntuación total ponderada más baja, indica que las estrategias utilizadas no están siendo las óptimas para aprovechar oportunidades ni evitar amenazas.

2.5 Puntuación ponderada promedio

4.0 Puntuación total ponderada más alta, indica que la empresa responde muy bien a las oportunidades y amenazas. Ver anexo, Figura N° 1.4.

1.4.2 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Se deben identificar los principales competidores, recopilar y evaluar la información para determinar cuáles son sus fortalezas y debilidades particulares. Esta matriz se compone de Factores críticos para el éxito; Ponderación, Calificación; Puntuación.

Pasos para Construcción de MPC

1-Selección de factores críticos de éxito, lo que incluyen cuestiones tanto internas como externas. Seleccionar empresas muestra o rivales para comparar con la empresa en estudio.

2-Asignar una ponderación a cada factor crítico para el éxito, según sus niveles de importancia ya sean reales o percibidos, entre 0.0 y 1.0. Donde 0.0 es no importante y 1.0 muy importante. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0.

3-Calificar cada factor crítico para el éxito, los cuales corresponden a fortalezas y debilidades. Donde 1 es debilidad importante; 2 debilidad menor; 3 fortaleza menor y 4 fortaleza importante.

4- Multiplicar ponderación por calificación, donde se obtiene como resultado la puntuación.

Análisis de MPC

Con los resultado se determinará cuáles son los factores más importantes para alcanzar el éxito en la industria, en qué las compañías están débiles o fuertes según la puntuación obtenida y cómo se encuentra la empresa en comparación a otras en cada factor, sin embargo, ya que los números revelan las fortalezas relativas es que se debe tener en consideración que la MPC tiene como objetivo brindar información para ser evaluada y tomar las mejores decisiones estratégicas para la empresa. Ver anexo, Figura N° 1.5.

1.4.3 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

Analiza y resume las Fortalezas y Debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de la empresa, tales como: administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y los sistemas de administración de información.

Pasos para construcción de Matriz EFI

- 1- Listar de 15 a 20 fortalezas y debilidades. Primero se deben mencionar las fortalezas y luego las debilidades, los que corresponden a factores internos claves de la empresa.
- 2- Asignar ponderación a cada una donde 0.0 es sin importancia y 1.0 muy importante, esta ponderación presentará el éxito de la empresa en la industria.
- 3- La calificación es de 1 a 4. Donde 1=debilidad importante; 2=debilidad menor; 3=fortaleza menor; 4=fortaleza importante.
- 4- Multiplicar ponderación por calificación, para obtener el resultado de cada variable.
- 5- Sumar las puntuaciones ponderadas para obtener el total de la puntuación ponderada para la empresa.

Análisis de Matriz EFI

Las puntuaciones que se pueden obtener son 1.0 que sería la mínima; 2,5 promedio y 4.0 la máxima. El obtener una puntuación muy inferior a 2,5 indica que la empresa tiene fuertes debilidades internas y muy superior a 2,5 indica una posición interna fuerte. Ver anexo, Figura N° 1.6.

1.4.4 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Se debe hacer una lista de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. En esta etapa de adecuación se deberán combinar amenazas y

oportunidades externas con fortalezas y debilidades internas surgiendo de esta manera nuevas estrategias alternativas. Como resultado obtendremos: DO (debilidad/oportunidad; FA (fortaleza/amenaza); DA (debilidad/amenaza); FO (fortaleza/oportunidades), y las estrategias que surgen son:

Estrategia Ofensiva: Se utilizan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas.

Estrategia Defensiva: Intentar superar las debilidades internas, con el fin de no verse afectados por las amenazas externas.

Se debe ser específico y expresar las estrategias de manera cuantitativa en la medida que sea posible,

Pasos para construcción de Matriz FODA

La matriz FODA consta de 9 casillas, distribuidas en 3, de las cuales sólo se completaran 8 quedando en blanco espacio superior izquierdo, el resto deberá contener lo siguiente: Listar y numerar oportunidades y amenazas externas; Listar y numerar fortalezas y debilidades internas; Adecuar las fortalezas internas a las oportunidades externas, con lo que surgen las estrategias FO (fortalezas / oportunidades); Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas, con lo que surgen las estrategias DO (debilidades / oportunidades); Adecuar las fortalezas internas a las amenazas externas, con lo que surgen las estrategias FA

(fortalezas / amenazas); Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas, con lo que surgen las estrategias DA (debilidades / amenazas).

Se debe especificar de dónde surgen las estrategias, ejemplo F1, O2.

Análisis de Matriz FODA

La matriz FODA, en la etapa de adecuación nos proporcionara estrategias alternativas factibles, las cuales deberán ser analizadas para evaluar cuál o cuáles estrategias la empresa está en condiciones de implementar, tomando en cuenta factores como el costo-beneficio, entre otros.

Si bien esta matriz nos brinda las estrategias alternativas factibles, posee ciertas limitantes, tales como: Es una evaluación estática, no considera los escenarios cambiantes internos y externos, presenta posibles estrategias, sin mostrar el cómo desarrollar una ventaja competitiva, no se visualizan todas las relaciones entre los factores internos y externos, que pueden ser atractivos para la formulación de la estrategia adecuada. Ver anexo, Figura N° 1.7.

1.4.5 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

Esta herramienta es un modelo de cuatro cuadrantes y presenta cual o cuales son las estrategias más adecuadas para la empresa: Estrategias Conservadoras (penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto, diversificación relacionada); Estrategia Agresiva (Integración horizontal hacia adelante, hacia atrás, penetración de mercado, desarrollo de mercado,

desarrollo de producto, diversificación ya sea relacionada o no relacionada);
Estrategia Competitiva (integración hacia adelante, hacia atrás, horizontal, penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto);
Estrategia Defensiva (recorte de gasto, desinversión, liquidación) es un modelo de cuatro cuadrantes y los ejes representan las dimensiones tanto internas como externas de la empresa. Para la construcción de la matriz se deben considerar factores de las matrices EFE y EFI además de los que se presentan a continuación:

Posición estratégica interna

Fuerza Financiera (FF): El rendimiento sobre la inversión, el apalancamiento, la liquidez, el capital de trabajo, el flujo de efectivo, rotación de inventarios, utilidades por acción, relación precio/utilidad, entre otros.

Ventaja Competitiva (VC): Participación de mercado, calidad de productos, ciclo de vida del producto, lealtad del cliente, utilización de la capacidad, conocimientos tecnológicos prácticos, control sobre proveedores y distribuidores, entre otros.

Posición estratégica externa:

Estabilidad del Entorno (EE): Cambios tecnológicos, tasa inflacionaria, variabilidad de la demanda, rango de precios de los productos de la competencia, barrera de ingreso al mercado, elasticidad precio de la demanda, riesgo involucrado en el negocio, etc.

Fuerza de la Industria (FI): Potencial de crecimiento, potencial de las utilidades, estabilidad financiera, grado de apalancamiento, utilización de recursos, facilidad de ingreso al mercado, productividad utilización de la capacidad, etc.

Pasos para la construcción de Matriz PEYEA

- 1- Seleccionar variables para FF, EE, VC, FI.
- 2- Asignar un valor de 1 a 7. Donde 1 es la peor y 7 la mejor, dependiendo el cuadrante es si se utilizan números negativos o positivos. En los ejes de FF y VC se debe hacer una comparación con los competidores. FI y EE hacer la comparación con otras industrias.
- 3- Calcular la puntuación promedio sumando los valores otorgados a las variables en cada dimensión y dividir el resultado por el número de variables incluidas en la dimensión respectiva.
- 4- Graficar puntuaciones promedio. Sumar las dos puntuaciones y trazar punto resultante. Trazar un vector direccional que vaya desde el origen de la matriz hasta el punto de intersección.

Análisis de Matriz PEYEA

El vector indica el tipo de estrategias recomendadas para la organización: agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

-Cuadrante agresivo que se ubica en cuadrante superior derecho, indica que la empresa está en condiciones de valerse de sus fortalezas internas para

aprovechar oportunidades externas, superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Estrategias factibles: penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto, integración hacia atrás, integración hacia adelante, integración horizontal o diversificación.

-Cuadrante Conservador, vector en cuadrante superior izquierdo, conviene hacer uso de las competencias que posea la empresa y no tomar ningún tipo de riesgo. Posibles estrategias: penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto y diversificación relacionada.

-Cuadrante competitivo, vector en cuadrante inferior derecho, sugiere la implementación de estrategia competitiva. Posibles estrategias: integración hacia atrás, integración hacia adelante, integración horizontal, penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto.

-Cuadrante defensivo, vector en cuadrante inferior izquierdo, indica que se deben rectificar las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Posibles estrategias: recorte de gastos, desinversión, liquidación y diversificación relacionada. Ver anexo, Figura N° 1.8.

1.4.6 Matriz del Boston Consulting Group (BCG)

Esta matriz también es conocida como matriz de crecimiento-participación, representa gráficamente la participación relativa de mercado y la tasa de crecimiento de la industria.

La participación relativa de mercado es la proporción de la participación de mercado (ingresos) de la división de una industria determinada, respecto de la participación de mercado (ingresos) del mayor rival en la industria. Sin embargo, se puede recurrir a otras variables, no tan sólo los ingresos, para determinar la posición de la participación relativa de mercado, como pueden ser número de sucursales, tiendas, etc.

El eje X indica la participación relativa de mercado, los ingresos de la empresa dividido con los ingresos del líder del sector, dará como resultado la participación de mercado, donde el punto medio suele fijarse en .50, lo que corresponde a la mitad de la participación de mercado de la empresa líder de la industria.

El eje Y indica la tasa de crecimiento de la industria en relación a su porcentaje de ventas, donde 0.0 corresponde a la mitad. Para determinar el valor de la industria se puede considerar el incremento anual promedio en los ingresos de varias de las empresas líderes.

Además su diseño permite a las empresas multidivisionales, comparar el comportamiento de cada una de sus divisiones, mejorando los esfuerzos en la formulación de la estrategia. La matriz se compone de 4 cuadrantes, donde el cuadrante I recibe el nombre de interrogantes o incógnitas; cuadrante II estrellas; cuadrante III vacas lechera o vacas de dinero y cuadrante IV perro.

Análisis de matriz BCG

-Interrogantes o Incógnitas: Baja participación relativa de mercado / industria de alto crecimiento. Se debiese aplicar estrategia intensiva (penetración de mercado, desarrollo de mercado o desarrollo de producto)

-Estrella: Alta participación relativa de mercado / alta tasa de crecimiento de la industria. Se debiese aplicar estrategia de integración hacia adelante, integración hacia atrás, integración horizontal, penetración de mercado, desarrollo de mercado o desarrollo de producto.

-Vacías lecheras o vacías del dinero: Alta participación relativa de mercado, bajo crecimiento de la industria. Posibles estrategias: desarrollo de productos o diversificación, sin embargo, si llega a un punto de debilitamiento extremo lo óptimo sería el recorte de gastos o la desinversión.

-Perros: Baja participación relativa de mercado / bajo crecimiento de la industria. Posible estrategias liquidación, recorte de gastos o desinversión. Ver anexo, Figura N° 1.9.

1.4.7 Matriz Interna-Externa (IE)

Es un modelo de 9 casillas, que posibilita la observación de diferentes divisiones de una empresa. Se construye utilizando los datos que ya se tienen y en base a ellos se realizan proyecciones. Su utilidad es identificar el volumen de ventas de la empresa.

Pasos para construcción de Matriz IE

-Eje X, está compuesto por los puntajes totales ponderados de la matriz EFI. En el caso de empresas multidivisionales se hace necesaria la construcción de una matriz EFI, para cada división.

-Eje Y, está compuesto por los puntajes totales ponderados de la matriz EFE. En el caso de empresas multidivisionales se hace necesaria la construcción de una matriz EFE, para cada división.

Análisis de Matriz IE. Tanto en el eje X (EFI), como en el eje Y (EFE), los puntajes indican:

1.0 a 1.99 una posición débil

2.0 a 2,99 representa una posición promedio.

3.0 A 4.0 indica que la empresa se encuentra con una fuerte posición.

La Matriz se divide en 3 regiones principales, las cuales nos indicarán la posición en que se encuentran la empresa y sus divisiones.

Primera Región: I, II y IV, indica que la empresa está en posición de crecer y construir. Posibles estrategias: intensivas o de integración; Segunda Región: III, V y VII, indica que la empresa está en posición de conservar y mantener. Posibles estrategias: penetración de mercado o desarrollo de producto; Tercera Región: V, VIII y IX, indica que la empresa está en posición de cosecha o desinversión. Ver anexo, Figura N°1.10.

1.4.8 Matriz de la Estrategia Principal

Esta matriz se compone de 4 cuadrantes y se basa en dos dimensiones de valoración por un lado la posición competitiva y por otro el crecimiento del mercado (industria).

Pasos para la construcción de Matriz de la estrategia principal

-Se enumeran las estrategias adecuadas para la organización en orden de relevancia, en cada uno de los cuadrantes.

Análisis de Matriz de la estrategia principal. Las industrias que superan las ventas en más de un 5% se consideran de rápido crecimiento.

-Cuadrante I: Excelente posición estratégica, posibles estrategias podrían ser la penetración de mercado y desarrollo de mercado, desarrollo de productos. No se aconseja que las empresas que se ubican en este cuadrante realicen grandes adecuaciones en su ventaja competitiva ya consolidada. En el caso de que la empresa tenga exceso de recursos se podrían implementar estrategias de integración. También esta posición permite que si la empresa está enfocada en un solo producto pueda implementar estrategias de diversificación relacionada.

-Cuadrante II: La empresa ubicada en este cuadrante indica que existe un crecimiento de la industria, sin embargo, son incapaces de competir con efectividad, por lo que se aconsejan estrategias intensivas. Si bien puede ser el caso que la empresa no posea una ventaja competitiva se podría sugerir una

estrategia de integración horizontal. La desinversión es una alternativa que podría proporcionar fondos para adquirir otra empresa. Desinversión o liquidación serían las últimas estrategias alternativas.

-Cuadrante III: Industria de lento crecimiento y poseen una débil posición competitiva. Posibles estrategias reducción de costos, recorte de gastos. Además se pueden retirar recursos de negocios actuales y asignarlos a otras áreas lo que apunta a una estrategia de diversificación. Desinversión o liquidación serían las últimas estrategias alternativas.

-Cuadrante IV: Industria de lento crecimiento y poseen una fuerte posición competitiva. Tienen altos niveles de flujo de efectivo. Posibles estrategias: diversificación relacionada y no relacionada o bien podrían formar alianzas estratégicas. Ver anexo, Figura N° 1.11.

1.4.9 Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE)

“técnica analítica para determinar el atractivo relativo de las posibles acciones alternativas.¹² Utiliza el análisis de los insumos realizados en la etapa 1 y los resultados de adecuación de la etapa 2.

Pasos para construcción de MCPE

-Esta matriz debe ser trabajada fila por fila.

¹² (David, 2013) p.191

-Listar factores internos y externos claves de la etapa 1: EFE, EFI y MPC. Al lado de los factores se deben asignar las ponderaciones de las matrices de la etapa de insumo.

-Fila superior, son las posibles estrategias alternativas resultantes de la etapa 2: FODA, PEYEA, BCG, IE y Matriz de la estrategia principal. Las cuales se seleccionan debiendo ser consistentes entre sí.

-Evaluar el puntaje de atractivo (PA), es un valor numérico, el cual indica el atractivo relativo de la estrategia, para entregar el puntaje a cada estrategia debemos responder a la pregunta ¿Este factor afecta la elección de estrategias realizada?¹³ Se compara el atractivo relativo de la estrategia con respecto al factor clave que se está analizando. Donde 1 es no atractivo; 2 es algo atractivo; 3 es razonablemente atractivo y 4 es altamente atractivo. Por el contrario, si la respuesta a la pregunta anterior es negativa, lo cual indica que el factor clave en realidad no afecta directamente la estrategia, en este caso no se asigna puntaje y sólo se debe escribir un guion.

-Cálculo de calificación del atractivo (CA) se multiplican las ponderaciones de cada factor claves por el puntaje de atractivo.

-Calificación Total del Atractivo (CTA) es la suma de las calificaciones del atractivo (CA) de cada columna

¹³ (David, 2013) p.193

Análisis de MCPE

De todas las estrategias resultantes se deben seleccionar las más factibles, si bien, se pueden utilizar todas las estrategias que se estimen convenientes, éstas deben ser consistentes entre sí, además en esta etapa se utiliza la intuición del estratega, para que visualice el grado en que los factores externos e internos serán aprovechados y mejorados. Se dará puntuación a cada una de las estrategias. Los puntajes más altos indican las estrategias más atractivas en comparación a las demás. Ver anexo, Figura N° 1.12.

Para finalizar este primer capítulo, se debe tener presente que el modelo analítico de formulación de estrategia comprende 3 etapas, Etapa de Insumos; Etapa de Adecuación y Etapa de Decisión, de las cuales se obtiene como resultado cuales son las mejores estrategias alternativas, para luego implementar la que de acuerdo al estudio sea la pertinente para alcanzar el éxito.

El análisis de los factores externos como lo son las oportunidades y amenazas están en directa relación con el poder mantener o desarrollar una ventaja competitiva, que sea sostenible en el tiempo. Las empresas que no realizan éste tipo de análisis perderán la oportunidad de aprovechar las oportunidades y minimizar las posibles amenazas. Existen teorías como la de la Organización Industrial (OI)¹⁴, la que plantea que los factores externos tienen mayor relevancia que los internos al momento de seleccionar una estrategia, como

¹⁴ (David, 2013) p.65

señala Michael Porter, quien menciona que el desempeño de una empresa será determinado por las fuerzas de la industria. Sin embargo los adeptos a la Visión Basada en los Recursos (VBR)¹⁵ mencionan que el desempeño de la organización está dado por recursos internos de la empresa. Si bien ambas visiones son de gran importancia, los estrategas deben prestar atención a ambas, ya que para la selección de la estrategia ambas deben ser consideradas debido a que el funcionamiento interno de una empresa, puede estar bien, sin embargo, siempre se encontraran oportunidades de mejora si se analizan factores tanto internos como externos.

Las matrices establecidas en este capítulo deben ser analizadas y estudiadas en su conjunto, ya que, cada una de ellas entrega información, la cual será de utilidad si se analizan como un todo. Por ejemplo la Matriz BCG proporciona información relacionada con la participación relativa del mercado en comparación con otras empresas, además del comportamiento de la industria, por otro lado la Matriz PEYEA, presenta perfiles estratégicos, lo que brinda información para la toma de decisión más adecuada, a través de las variables analizadas en las matrices EFE y EFI.

¹⁵ (David, 2013) p.97

CAPITULO II

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA Y LA INDUSTRIA

2.1 SALUD BUCAL EN CHILE

“Estudio de Preferencias Sociales para definir las Garantías Explícitas en Salud GES”¹⁶, refleja que en Chile existe una deficiente salud bucal. Indicando que 3 de cada 10 chilenos de clase media nunca ha ido al dentista o no lo ha hecho durante los últimos 5 años, esto corresponde a un 27%, por otro lado la situación empeora en la población de menos recursos llegando a un 44%, y en sectores más acomodados un 15% vive esta situación. En general se concluyó que el 90% de los chilenos tiene algún nivel de problema bucal, y sólo el 1% de la población mayor de 64 años tiene todos sus dientes¹⁷.

Encontramos en Chile dos sistemas de Salud, que son el sistema público y privado. El sistema Público corresponde FONASA (Fondo Nacional de Salud), para lo cual se debe cotizar el 7% de la remuneración imponible, lo que conlleva a que el o la cotizante junto a sus cargas familiares se clasifiquen según el tramo de ingresos¹⁸. Ver anexo, Figura N° 2.13. La utilidad de la clasificación tiene relación con el copago, que corresponde a un pago compartido entre el beneficiario y FONASA.

Existen dos modalidades dependiendo de dónde se entrega la atención médica, éstas son Modalidad MAI (Modalidad de Atención Institucional), que corresponde a la red Pública Preferente o en la red Privada que es Modalidad

¹⁶ (en prensa Charpentier, 2016)

¹⁷ (en prensa, CNN, 2016)

¹⁸ (FONASA, Fondo Nacional de Salud)

MLE (Modalidad Libre Elección). En la red preferente modalidad MAI, el copago se realiza en directa proporción a la condición socioeconómica del cotizante¹⁹. Ver anexo, Figura N° 2.14.

En los establecimientos de atención primaria todos los tramos son bonificados en un 100%. Los copagos para atenciones odontológicas otorgadas en establecimientos de nivel secundario y terciario (de especialidad) son los siguientes²⁰: Ver anexo, Figura N° 2.15.

Para quienes se atienden en la red privada MLE, los copagos no dependerán del tramo de ingreso sino que, del nivel de inscripción que tenga el prestador individual o institución elegida por el beneficiario cotizante para obtener atención, además sólo podrán acceder al beneficio de copago los cotizantes de los tramos B,C,D. Existen 3 Niveles de inscripción, donde los profesionales o establecimientos se categorizaran según su capacidad e infraestructura, lo que es estipulado por Arancel MLE. Por regla general FONASA financia el 50%, sin embargo, existen algunas excepciones. Ver anexo, Figura N° 2.16.

2.1.1 FONASA

El acceso a la salud bucal en el sistema público de salud se realiza a través de consultorios, postas o SAPU. Éstas atenciones corresponden a una atención

¹⁹ (FONASA, Fondo Nacional de Salud)

²⁰ (FONASA, Fondo Nacional de Salud)

primaria lo cual cubre: examen de salud, educación grupal, urgencias (dolor agudo, cara hinchada, traumatismos dentales, hemorragias, dolor 3° molar o muela del juicio entre otras, exodoncias (extracciones dentales), destartraje y pulido coronario (limpieza dental), obturaciones temporales y definitivas (tapaduras), aplicación de sellantes, pulpotomías en niños, barniz flúor, endodoncia (tratamiento conducto), rayos X dental (radiografías retro alveolares y bite-wing)²¹.

El acceso a especialidades odontológicas es a través de establecimientos de atención de especialidades, tales como CDT (Centros de Diagnóstico Terapéutico), CRS (Centro de Referencia de Salud) u hospitales previa derivación desde atención primaria. Junto con ello en el Plan GES incluye con 4 problemas de salud oral las cuales cuentan con garantías explícitas, que son: Salud Oral Integral para niños de 6 años, Urgencias Odontológicas Ambulatorias, Salud Oral Integral del Adulto de 60 años, Salud Oral Integral de la Embarazada.

Existen además convenios con red privada a través de lo cual se puede acceder a cirujanos dentistas especialistas en cirugía maxilofacial.

Programa PAD (Pago Asociado a Diagnóstico) ofrece 6 paquetes de prestaciones, con un precio fijo y conocido de antemano, para pacientes entre 12 y 17 años.

²¹ (FONASA, Fondo Nacional de Salud)

En Curicó los prestadores del programa PAD en el área dental son los siguientes²²: Ver anexo, Figura N° 2.17.

A continuación se presenta la gráfica con los problemas de salud GES más frecuentes en donde las Urgencias Odontológicas se encuentran en 1^{er} lugar, lo que refleja el bajo cuidado existente en la población.²³ Ver anexo, Figura N° 2.18.

2.1.2 ISAPRE

El sistema privado de salud que corresponde a las personas que pertenecen a alguna de las ISAPRES, quienes tendrán derecho a recibir atención dental a través del Plan GES. Excepcionalmente, los planes de salud pueden ofrecer cobertura dental por parte de profesionales o centros odontológicos en convenio²⁴.

En la siguiente gráfica, las urgencias odontológicas, se posicionan en el 6^{to} lugar, reflejando diferencia en este mismo ítem con respecto al sistema público, en donde se ubicaban en el 1^{ro}²⁵. Ver anexo, Figura N° 2.19.

2.2 BREVE DESCRIPCIÓN DE LA CIUDAD DE CURICÓ

Curicó es una ciudad ubicada en la VII Región del Maule, siendo ésta la capital provincial con una población provincial de 288.880 habitantes, de los

²² (FONASA, Fondo Nacional de Salud)

²³ (SUPERDESALUD), Superintendencia de Salud

²⁴ (SUPERDESALUD), Superintendencia de Salud

²⁵ (SUPERDESALUD), Superintendencia de Salud

cuales más del 50% se ubica en la ciudad de Curicó, distribuidas en 1.328,8 Km², el que representa el 18,2% de territorio provincial, y al 4,4% del territorio regional.

Según resultados del censo 2017, considerando el periodo 2002-2017 Chile crece a una tasa media anual de 1,06%, habiendo sido censados 17.574.003 habitantes, de los cuales 1.044.950 corresponden a la Región del Maule y 149.136 residen en Curicó siendo ésta una de las ciudades con mayor crecimiento demográfico a nivel país y una de las más pobladas de Chile y la segunda más importante de la Región del Maule. Ubicada a 192 Km de Santiago, constituye una oportunidad en términos de localización, que propicia el desarrollo como ciudad intermedia²⁶. Ver anexo, Figura N° 2.20.

Curicó es una de las ciudades más importantes en el rubro de la agroindustria de Chile, debido a su constante crecimiento y dinamismo económico, la ciudad además es reconocida a nivel nacional por sus famosas Tortas Montero, empresa destacada por su tradición e historia que se inicia en el año 1870 y que se ha conservado hasta la fecha. Esta localidad posee grandes plantaciones frutales, tales como manzanos, cerezos, vides, kiwis entre otros, además de los cultivos anuales como son la remolacha, tomate, trigo maíz y hortalizas, los que son distribuidos tanto a nivel nacional como internacional. Además desarrolla actividades de ganadería, pesca artesanal, comercio entre otras. Algunas de las empresas procesadoras y exportadoras que se ubican en la ciudad de Curicó son

²⁶ (CENSO) 2017

Gonzagri, Agricom, Unifrutti, Copefrut, Del Monte, Del Curto, Agrozzi, entre otras. Por otro lado se localizan en la zona empresas vitivinícolas tales como Viña San Pedro, Concha y Toro, Santa Rita, Los Robles, Miguel Torres, entre otras. Asimismo Cementos Bio Bio que es una de las plantas con mayor participación de mercado en Chile. En el año 2012 entró en operaciones la planta de paneles de madera más grande del país perteneciente a la empresa Arauco.

En el siguiente recuadro se refleja un aumento de un 30% de empresas que han iniciado actividades desde el año 2005 al año 2014, situación que confirma el crecimiento comercial y la dinámica demográfica, que ha experimentado la comuna de Curicó²⁷. Ver anexo, Figura N° 2.21, para observar el aumento de las empresas y Figura N° 2.22 para ver empresas según tamaño año 2014²⁸.

2.3 RESEÑA HISTÓRICA DE ZAGURT

En el año 2015, abre sus puertas al público Clínica Dental Zagurt, ubicada en la ciudad de Curicó específicamente en el barrio residencial Rauquén. Atendida por su propio dueño desde sus inicios, quien se preocupa de responder a las necesidades de sus clientes, con un trato cálido y amable. Cumpliendo a cabalidad con los horarios establecidos para los pacientes y ofreciendo precios justos por sus tratamientos. El equipo de trabajo es de alta calidad tanto profesional como humana.

²⁷ (SII), Servicio de Impuestos Internos

²⁸ (SII), Servicio de Impuestos Internos

2.3.1 Visión: Ser reconocida como la mejor clínica dental privada por su excelencia y calidad de servicio.

2.3.2 Misión: En clínica dental Zagurt brindamos atención personalizada y oportuna, en un grato y acogedor ambiente, con un equipo de trabajo de alta calidad técnica y profesional, comprometidos en entregar servicios odontológicos de excelencia, bajo los principios de amabilidad, respeto y honestidad, con el propósito de recuperar la salud bucodental, seguridad y autoestima de nuestros pacientes tanto de Curicó como de sus alrededores, utilizando insumos dentales y equipos de calidad, en la búsqueda de mejora continua, prestando atención al cuidado del medio ambiente y en la obtención de resultados operacionales positivos.

2.3.3 Objetivos

- Brindar atención en el horario indicado, minimizar tiempos de espera
- Incorporar tecnologías de última generación que facilite el trabajo del cirujano dentista, que minimicen la incomodidad del paciente y sea amigable con el medio ambiente
- Lograr la continuidad, compromiso y permanencia de los colaboradores
- Aumentar las ventas en un 20% anual.

2.4 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Clínica Dental Zagurt se compone de dos equipos de trabajo, por un lado se encuentra el equipo administrativo de planta, quienes trabajan de tiempo completo, y son los siguientes:

2.4.1 Director: es el encargado superior jerárquico y es quien debe velar por el correcto funcionamiento y operaciones de todas sus áreas, estas actividades involucran gestión de los recursos humanos, trato con proveedores y clientes, realizar presupuestos, agendar horas y dar seguimiento a los tratamientos y satisfacción de los clientes, pagos, cobranzas, mantención de redes sociales.

2.4.2 Coordinadora Dental: Apoya al director en ciertas tareas administrativas y es el profesional encargado de asistir a los odontólogos en la atención directa a pacientes.

2.4.3 Prestadores de servicios odontológicos: quienes tendrán diversas especialidades según los requerimientos de la clínica y a diferencia del equipo administrativo no son de planta, ya que ellos desarrollarán sus actividades en distintas jornadas, y días. Su remuneración es variable dependiendo de las prestaciones que realicen en sus respectivas jornadas

2.4.4 Organigrama: Ver anexo, Figura N°2.23.

2.4.5 Servicios

Según la especialidad del Odontólogo y su experiencia es que se prestan los siguientes servicios en la clínica²⁹.

-Odontopediatría: Parte de la odontología destinada al tratamiento de niños desde el nacimiento hasta la adolescencia.

-Endodoncia: Tratamiento de conductos o pulpectomía.

-Ortodoncia: Corrección de las estructuras dentolabiales, incluyendo aquellas condiciones que requieran el movimiento dentario o la corrección de malformaciones óseas afines.

-Cirugía a colgajo: Técnica utilizada para levantar la encía.

-Cirugía Oral: Extracción de dientes, reparación y tratamiento de otros problemas orales, como tumores o fracturas.

-Implantología: Es el acto quirúrgico de implantar un tornillo en el hueso, o sea la mandíbula, para posteriormente cuando han transcurrido unos meses, sobre este tornillo que sale a la superficie de la encía, colocar un diente o funda especial.

-Odontología Protésica: Reemplazo de piezas dentales naturales y sus tejidos adyacentes.

²⁹ (Coea) Glosario Dental

-Odontología General: Es la encargada de solucionar los problemas primarios que tienen que ver con la boca, dientes y otras estructuras relacionadas. Resuelve problemas de restauración de caries, gingivitis, bruxismo, extracciones, obstrucciones, sellado de fisuras entre otras.

-Radiología realizada por Tens o Funcionario certificado.

2.4.6 Clientes Actuales

-Niños, jóvenes y adultos de la ciudad de Curicó.

-Trabajadores de empresas que tengan convenio con Zagurt.

El rango etario de pacientes que mayormente ha atendido la clínica hasta la fecha es de entre 21 y 35 años, sin embargo, asisten pacientes desde los 3 años hasta los 75 años. Las edades que requieren de ortodoncia corresponden a pacientes entre 16 y 23 años mayoritariamente.

2.4.7 Proveedores Actuales

Clandent: Importa y distribuye productos dentales de variadas y prestigiosas marcas. Se caracterizan por tener a disposición mas de 5000 productos para la práctica de las diferentes especialidades odontológicas .

Dipromed: Poseen todas las categorías de productos de equipos e insumos para el profesional de la salud de cualquier especialidad médica.

MayorDent: nace con la finalidad de suplir todos los requerimientos del sector medico dental.

Biotech: Ofrece a sus clientes variadas marcas, sincerando los precios al mercado chileno. Posee la representacion de más de 30 empresas de diversas partes del mundo. En sus comienzos importó productos chinos, luego coreanos, taiwaneses, para luego incorporar productos europeos, norteamericanos y sudamericanos.

Dental America: Es una importadora y comercializadora de equipos e insumos odontológicos.

2.4.8 Ventas Anuales

La empresa entró en funcionamiento en el mes de septiembre del año 2015 teniendo en aquel año ventas de \$5.326.480 a diciembre del mismo año. En el año 2016 \$35.738.349 y el año 2017 ventas anuales de \$54.915.025. Ver anexo, Figura N° 2.24. Habiendo atendido 1.820 pacientes.

2.4.9 Publicidad

La publicidad se realiza, a través de redes sociales, tales como Facebook, en donde constantemente se están promocionando ofertas, además se realiza contrato con Google AdWords para aparecer dentro de las primeras opciones al

buscar clínica dental en Curicó. Teniendo un gasto promedio anual en publicidad de \$800.000 aproximadamente.

2.5 DESCRIPCIÓN DE LA INDUSTRIA SEGÚN MODELO DEL DIAMANTE

Se analizan las distintas variables presentadas por Porter (2003) de su modelo “El Rombo” o “El Diamante de la Ventaja Competitiva” con el fin de identificar el estadio de desarrollo competitivo de Clínica Dental Zagurt. Ver anexo, Figura N° 2.25.

2.5.1 “1. Condición de los factores. *Situación de la nación en cuanto a los factores de producción, tales como la mano de obra especializada o la infraestructura, necesarios para competir en un sector determinado³⁰.”*

2.5.1.1 Mano de Obra

En Chile actualmente existen 16 universidades estatales, 9 particulares con aporte del estado, 34 privadas, del total de universidades en Chile, 34 ofrecen la carrera de odontología, con una duración de 12 semestres y un costo promedio anual de \$6.017.849 aproximadamente de las cuales sólo 14 de ellas están acreditadas, entre las que se encuentran Universidad de Valparaíso, Antofagasta, Talca, de

³⁰ (Porter, 2003) p.174

Chile, de la Frontera, de Concepción, Andrés Bello, San Sebastián, de los Andes, Diego Portales, Finis Terrae, Mayor, del Desarrollo y Austral de Chile³¹.

En los últimos 10 años el número de titulados ha aumentado en un 160%, en el año 2015, se titularon aproximadamente 1.289 estudiantes de la carrera de odontología y en el año 2016 hubo una matrícula para primer año de 2.334 alumnos, con una cifra record de 1.525 titulados el año 2016. La región del Maule cuenta con la Universidad de Talca que es la única, en la región, que imparte la carrera de odontología, con una matrícula de 81 alumnos para primer año en el 2016 y 78 titulados en el año 2015³².

Según la Organización para el desarrollo económico (OCDE), debiese existir 1 dentista para 1.785 habitantes, para dar cobertura tanto al sistema público como privado, por lo que sólo se requieren 9.982 dentistas, sin embargo nuestro país presenta una realidad bastante superior, habiendo inscritos en la Superintendencia de Salud 20.108 profesionales, entregando una proporción de 1 dentista por cada 886 habitantes con una sobreoferta de 101,44%³³.

Por otro lado existen Institutos Profesionales y Centros de Formación Técnica que imparten carreras relacionadas al área de la salud dental, tales como, Técnico Laboratorista Dental, Técnico Dental y Asistente de Odontología entre otras.

³¹ (en prensa, Vaccaro, Cristobal, 2009)

³² (Mi Futuro)

³³ (en prensa, Jimenez Sebastian, 2017)

El Instituto Nacional de estadística en su Compendio 2017, presenta el personal del sistema nacional de servicios de salud, por región y por años, para este estudio se presentan sólo los dentistas, y no los médicos de otras especialidades.³⁴ Ver anexo, Figura N° 2.26.

Según el análisis realizado de la mano de obra disponible podemos concluir que existe una amplia oferta de profesionales, calificados para desempeñarse en las distintas clínicas, consultas privadas o bien en el sistema público de salud.

2.5.1.2 Infraestructura

Chile en el sistema de atención dental pública primaria ofrece los siguientes puntos de atención: consultorios; postas; SAPU, CESFAM. El acceso a las especialidades odontológicas que son derivadas de la atención primaria corresponden a CDT (Centro de Diagnóstico Terapéutico), CRS (Centro de Referencia de Salud) u hospitales.

El total de centros de atención pública a nivel nacional es de 2.655, distribuyéndose de la siguiente forma: Ver anexo, Figura N° 2.27.

De los 263 existentes en la Región del Maule 19 se ubican en la ciudad de Curicó. Por otro lado se está construyendo el hospital de Curicó en las cercanía de la Clínica, el que contará con 13 sillones dentales, beneficiará a los 150 mil

³⁴ (Instituto Nacional de Estadística , 2017)

habitantes de la ciudad y a los casi 280 mil habitantes de la Provincia que incluye a las comunas de Molina, Romeral, Licantén, Hualañé, Rauco, Teno, Vichuquén y Sagrada Familia³⁵.

Existen además diversos programas de mejoramiento del acceso a la atención odontológica, tales como: Sembrando Sonrisas, Más Sonrisas para Chile, Atención integral a jóvenes de 4° año medio, Atención Odontológica en Población Adulta, Garantías Explícitas en Salud Bucal

En el año 2015 se entregaron carros dentales a Curicó, Talca y Linares, y en el año 2016 entregan 4 carros para atención dental móvil a Talca, Molina, Parral y Cauquenes. Para la atención de alumnos de 4 ° medio y joven mayor de 20 años. Los servicios que prestan son los siguientes: Examen de salud oral, educación en salud bucal, aplicación de sellantes, destartraje, pulido coronario; flúor tópico barniz; kit salud oral; restauración estética; restauración de amalgama; radiografía retro alveolar y Bite-Wing (por placa)³⁶.

Con respecto a los centros de atención privada, se solicitó a la Municipalidad de Curicó a través de la Ley N°20.285 sobre acceso a la Información Pública, las patentes de clínicas dentales, sin embargo el listado que enviaron no refleja la realidad que presenta la ciudad de Curicó, ya que en su listado aparecen 28 centros de atención dental privado, sin embargo, Zagurt no se

³⁵ (Ministerio de Salud, 2017)

³⁶ (Ministerio de Salud, 2016)

encuentra dentro de este listado, sin existir razón alguna para no estar en estos registros, por lo que se indaga de manera presencial en la ciudad de Curicó, además se obtiene a través de la página del Servicio de Impuestos Internos, listado con las empresas y su respectiva clasificación según el volumen de ventas y código de actividad económica, desprendiéndose de aquello 39 servicios y centros de atención odontológica. Finalmente con esa información sumado a ello la observación presencial y la búsqueda en internet, se encuentran aproximadamente 80 centros de atención odontológica, incluyendo clínicas y consultas privadas.

A nivel país, según las estadísticas disponibles en la página del Servicio de Impuestos Internos, la siguiente sería la distribución de centros y servicios odontológicos³⁷. Ver anexo, Figura N° 2.28. Y Ver anexo, Figura N° 2.29 que muestra los centros odontológicos de la Región del Maule.

El Estado ha realizado iniciativas para mejorar la atención dental en el sistema público de salud, sin embargo, no es suficiente, la relación que existe entre el número de centros públicos que ofrecen atención dental 2.655 y el número de dentistas que el sistema tiene en sus registros al año 2015, que es de 1.963, muestra una muy baja contratación de profesionales del área en promedio por centro, por lo que da paso a que la industria de las clínicas odontológicas y atenciones privadas continúe en aumento. Si bien, no todos los odontólogos

³⁷ (Servicio de Impuestos Internos)

tienen la posibilidad de emprender en sus primeros años, instalando una clínica, por el costo que aquello conlleva, es que existen lugares que arriendan sus instalaciones perfectamente implementadas para la atención dental, ya sea por día, semanas, meses o bien horas. Por lo que existe la infraestructura necesaria para ejercer de manera libre la profesión, o bien ser parte del equipo de una clínica la cual por lo general, sólo contratará los servicios por hora y sus honorarios serán en proporción a las atenciones que realice. Curicó, es una ciudad en donde hace 10 años se podía observar no más de 5 edificios en el centro de la ciudad, sin embargo, después del terremoto del 2012, hubo mucha edificación antigua que quedó destruida por lo que el centro de la ciudad, posee terrenos disponibles, además de la construcción de nuevos edificios, por lo que la infraestructura, para emprender, esta ciudad la brinda. Ejemplo de aquello durante la investigación se conversó con dentista quien es propietario de una clínica dental la cual contaba con 10 box disponibles para arriendo, y sólo a dos cuadras se ubicaba otra con similares características.

2.5.2 “2.Condiciones de la demanda. Naturaleza de la demanda del producto o servicios del sector en cuestión en el mercado interior³⁸.”

Según el Informe Final “Actualización Plan de Desarrollo Comunal Curicó” 2017-2024, se estima el siguiente crecimiento demográfico a nivel país regional y comunal³⁹: Ver anexo, Figura N° 2.30.

³⁸ (Porter, 2003) p.174

Si bien lo que presenta PLADECO son proyecciones, el dato oficial otorgado por el INE después de aplicado el Censo del año 2017⁴⁰, corresponde a 149.136 habitantes en comuna de Curicó, por lo que el crecimiento demográfico ha sido mayor a lo proyectado en el informe PLADECO.

En relación a las atenciones dentales, en el país, el Instituto Nacional de Estadísticas en su Compendio 2017, informa que las prestaciones en salud dental del sistema de isapres y de P.A.D. dental Fonasa fueron las siguientes⁴¹: Ver anexo, Figura N° 2.31.

Las prestaciones dentales por isapre están bajando considerablemente cada año, al igual que las atenciones por P.A.D dental FONASA, aquello refleja que ha habido una movilidad de pacientes hacia las clínicas odontológicas privadas o bien a consultas particulares, ya que si bien los tratamientos dentales son costosos, hoy en día debido a la alta oferta, los precios han bajado en relación a 20 años atrás.

2.5.3 “3. Sectores afines y auxiliares. Presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y afines que sean internacionalmente competitivos⁴².”
(Porter, 2003)

³⁹ (Ilustre Municipalidad de Curicó, 2017)

⁴⁰ (Instituto Nacional de Estadística , 2017)

⁴¹ (Instituto Nacional de Estadística , 2017)

⁴² (Porter, 2003) p.174

En el año 2012, con el objetivo de mejorar la calidad de la oferta de productos odontológicos es que nace Acodent, Asociación Gremial del Comercio Dental, en la cual actualmente participan más de 20 empresas⁴³. Ver anexo, Figura N° 2.32.

Acodent en conjunto con Interexpo organizan cada dos años Expodent, con el fin de que se generen relaciones de negocio entre proveedores de insumos, tecnologías dentales y potenciales clientes del área, accediendo a las mejores ofertas comerciales, conferencias científicas dictadas por especialistas de cada área de la odontología. Entre las novedades de Expodent 2016 estuvieron las radiografías 3D, nuevos microscopios para salvar piezas dentales que antes se daban por perdidas, blanqueamiento dental, tecnologías de cepillos dentales orientados a embarazadas y diabéticos. En Expodent 2016 participaron 70 empresas proveedoras tanto nacionales como internacionales⁴⁴. Ver anexo, Figura N° 2.33.

Por otro lado el software que ofrece Dentalink, es un apoyo para la gestión de las clínicas, ya que ofrece información en tiempo real. Registrando datos de pacientes, fichas clínicas, presupuestos, agenda, pagos de pacientes, inventarios,

⁴³ (Acodent) Asociación Gremial del Comercio Dental

⁴⁴ (Expodent) Feria del Comercio Dental

gastos, reportes gráficos descargables, panel de desempeño, entre otras herramientas que facilitan la toma de decisiones de manera informada⁴⁵.

Tanto la tecnología como el intercambio comercial internacional existente han sido de gran ayuda, para evitar altos costos en insumos y equipos dentales, debido a que existe la posibilidad de cotizar en distintas empresas con el fin de realizar comparación precio/calidad de los productos que se requieran. En la actualidad la oferta es amplia y variada, son empresas de diversos países, y existe la oportunidad de conocer a más de 70 de ellas en Expodent.

2.5.4 “4. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. Las condiciones en la nación que rigen el modo con que las empresas se crean, organizan y gestionan, así como la naturaleza de las competencia interna⁴⁶.”

El siguiente recuadro presenta una visión global de la nación, mostrando el número de habitantes, el número de centros dentales privados y centros de atención públicos, por región. Ver anexo, Figura N° 2.34. Sólo considerando el número de habitantes, y centros existentes por región, como resultado relativo se obtiene que la región que con menor cantidad de centros de atención es la Región de Arica y Parinacota, por el contrario la que muestra una mayor oferta en relación a su número de habitantes es la Región de Aysén. El caso en estudio pertenece a la VII Región del Maule, la cual se encuentra dentro del promedio

⁴⁵ (Dentalink) Software para clínicas dentales

⁴⁶ (Porter, 2003) p.174

nacional en proporción al número de habitantes y centros de atención. Se entiende que cada centro de atención y clínica dental poseen distintas instalaciones y por ende distinta capacidad de atención, por lo que, los datos de Figura 2.34 son sólo referenciales.

De acuerdo a los registros del Servicio de Impuesto Internos, entre los que tienen como giro servicios odontológicos de forma Independiente y centros de atención odontológicos se encuentra un total de 39, sin embargo los que tienen el mismo giro que la clínica en estudio son 30⁴⁷. Ver anexo, Figura N°2.35. La clasificación que realiza el servicio de impuesto internos, es a través de las ventas anuales, las que se calculan mediante un algoritmo que utiliza códigos declarados en los formularios 22 y 29.

La clínica en estudio, está clasificada en 4 lo que quiere decir, “3^{ro} Rango Microempresa: 600 a 2.400 UF anuales”. Las clínicas que se encuentran en las mismas condiciones, que cuentan con dos o tres trabajadores y se encuentran en la misma clasificación en relación a las ventas, son clínicas que llevan mayor tiempo en el mercado algunas dando inicio a sus actividades en el año 2012 y otras en el 2013. Entre las clínicas con mayor clasificación en relación a sus ventas destacan dos de ellas siendo estas Orthodent SPA y Sociedad de Servicios Profesionales Torres Herrera Limitada, clasificándose ambas con una puntuación de 7, lo que quiere decir que representan el “3^{er} Rango Pequeña Empresa: 10.000

⁴⁷ (SII), Servicio de Impuestos Internos

a 25.000 UF anuales”, habiendo iniciado actividades en el año 2012 y 2006 respectivamente.

Los registros indican que este mercado se ha ido abriendo paso en esta ciudad, ya que de las 30 clínicas que se encuentran listadas hacen su inicio de actividades en los siguientes años⁴⁸: Ver anexo, Figura N° 2.36.

Si bien el contar con profesionales calificados, una infraestructura adecuada y un buen trato hacia el paciente son factores claves de éxito, no se debe dejar de lado el hecho de que la tecnología ha irrumpido en la vida de todos. Considerando que en Chile no existe una cultura de prevención dental, razón por la cual las personas esperan la última instancia “el dolor” en muchas ocasiones para asistir al dentista, los pacientes recurren a los buscadores web, con el fin de encontrar un lugar cercano y con disponibilidad inmediata, debido a ello se hace necesario tener presencia tanto en los buscadores de google como en redes sociales, donde facilite al paciente la toma de su hora médica. En la actualidad, las clínicas odontológicas, tienen sus páginas web en donde con un solo click se tiene la posibilidad de llamar, o bien a través de la utilización de Facebook, ya que es una red social masiva a través de la cual se puede tener contacto con el personal de la institución, además de visualizar los comentarios emitidos por otros pacientes.

⁴⁸ (SII), Servicio de Impuestos Internos

A través de los años lo que ha variado en las atenciones dentales, son algunos equipos que hoy en día poseen mayor tecnología, sin embargo, indagando en otras variables como por ejemplo los tiempos de espera se advierte que no existe la posibilidad de decir a ciencia cierta si ellos han mejorado. Se realiza entrevista focalizada a quien lleva más de 20 años trabajando en distintas clínicas dentales asistiendo a odontólogos, quien manifiesta que los tiempos de espera de los pacientes dependerán, del tiempo que requiera cada servicio, si bien el estándar va de entre los 20 a 30 minutos existen odontólogos que requieren de más tiempo ya que explican detalladamente al paciente los procedimientos. Ver anexo, Figura N° 2.37.

2.6 DESCRIPCIÓN DE ZAGURT SEGÚN MODELO DEL DIAMANTE

2.6.1 1-Condición de los factores Zagurt

2.6.1.1 Mano de obra Zagurt

Desde el año 2015 que entró en funcionamiento Zagurt cuenta con una asistente dental quien permanece hasta la actualidad. Los prestadores (odontólogos), que han estado hasta la fecha, se encuentran listados, con el año en que prestaron servicios y su casa de estudio⁴⁹. Ver anexo, Figura N°2.38.

⁴⁹ (Superdesalud) Se busca registro de los prestadores.

2.6.1.2 Infraestructura Zagurt

La clínica cuenta con una superficie total de 250M², de los cuales 85M² están contruidos, y se subdividen de la siguiente manera: Una entrada principal con acceso para personas con movilidad reducida, por la cual se ingresa a la recepción y sala de espera. Un baño universal con acceso para personas con movilidad reducida. Una sala de rayos, con paredes sólidas y plomadas que evitan el libre acceso de ondas ionizantes, la cual es de acceso restringido al público, cuenta con elementos de protección radiológica tales como chaleco plomado para pacientes, y con su correspondiente señalética de advertencia de exposición a Rayos X. Una sala de esterilización que tiene autoclave certificado con el decreto 10. Lavadero separado en áreas limpia y sucia. Sección de estériles y no estériles, además de todo el instrumental correspondiente. Dos box de atención dental los cuales cuentan con la infraestructura necesaria para realizar entrevista a los pacientes, cada box tiene: sillón dental, saliveras con agua circulante y desagüe con aspiración y filtro, sillas, escritorio de registro, lavamanos, taburete para odontólogo y su asistente, mobiliario para almacenar insumos limpios y estériles, área limpia con superficie lavable, iluminación focalizada en el punto de trabajo, depósito de lavado y unidad dental automática.

2.6.2 2-Condición de la demanda Zagurt

Zagurt a la fecha ha atendido a más de 1800 pacientes, de los cuales el 67% corresponde a población masculina y 33% femenina. Además el rango etario que mayormente atiende corresponde a las edades de entre los 21 y 35 años representando un 36% de sus pacientes seguido de un 19% de entre 36 y 50 años. Los procedimientos más demandados en la Clínica han sido acciones de operatoria dental siendo éstas un 37%, y ortodoncia un 20%. Si bien ofrece variadas prestaciones, existen procedimientos que algunos prestadores (odontólogos) no realizan por la falta de experiencia como es el caso de la cirugía periodontal o periodoncia, por lo que se ha debido derivar al paciente a otras clínicas. Otro de los servicios que demandan los pacientes el cual la clínica aún no está en condiciones de cubrir es la radiografía panorámica y lateral debido a que ella se realiza con un equipo con el que no se cuenta, arriesgando a que el paciente desee atenderse en una clínica que cubra todas sus necesidades sin tener que trasladarse de un lugar a otro.

2.6.3 3-Sectores afines y auxiliares Zagurt

Zagurt se abastece de insumos dentales descartables y desechables. Los insumos de operatoria, tapaduras, flúor, sellantes, entre otros deben ser facilitados por cada uno de los especialistas que trabajan en Zagurt, sin embargo,

se solicitan sólo ciertas marcas con el fin de asegurar un servicio de calidad a los pacientes. Los proveedores de Zagurt son: Ver anexo, Figura N° 2.39.

2.6.4 4-Estrategia, estructura y rivalidad de Zagurt

El Servicio de Impuestos Internos entrega un informe estadístico en donde aparecen todas las empresas que poseen sus registros bajo la modalidad de persona jurídica. Al revisar específicamente la ciudad de Curicó, se encuentra Sociedad Gazul y Trujillo Limitada que es Clínica Dental Zagurt, que se clasifica en el tramo 4 representando 3^{er} rango microempresa: 600 a 2400 UF anuales habiendo además 17 clínicas de las 39, que se encuentran en esa misma categorización.

Para mejorar el servicio que entrega la clínica es que se realiza una encuesta de satisfacción. Ver anexo, Figura N° 2.40, la que como nota máxima de calificación tiene 5.0, arrojando hasta la fecha los siguientes resultados. Ver anexo, Figura N° 2.41.

Zagurt hace uso de Facebook en donde tiene 1.092 me gusta, y 1096 seguidores. Además esta página entrega la posibilidad de hacer consultas y solicitud de atención, obtener información acerca de promociones y opiniones de clientes, siendo atendidos de manera amable y eficiente por este medio.

Se desprende del análisis anterior: Que, los prestadores que han trabajado y que actualmente trabajan en Zagurt, en su mayoría, son profesionales titulados de la Universidad de Talca, la cual es una de las 14 Universidades acreditadas del país. Por otro lado, si bien el estado entrega oportunidades de atención dental, no cubre todas las necesidades de los ciudadanos, ya que para optar a la atención se debe cumplir con requisitos económicos, además de tener el tiempo para optar a atención gratuita. El aumento de la población en ciudad, específicamente en sector Rauquén, favorece el crecimiento potencial de la clínica.

2.7 MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

El modelo de las cinco fuerzas de Porter presenta la naturaleza de la competitividad existente entre las empresas y la intensidad que puede existir en las diversas industrias, Ver anexo, Figura N° 2.42, por lo que como resultados del análisis de éstas cinco fuerzas, se obtendrá información con el fin de tomar decisiones e implementar las estrategias pertinentes para cada caso. Se aplica el Modelo de la 5 Fuerzas de Porter a Clínica Dental Zagurt. Ver anexo, Figura N° 2.43.

2.8 ANÁLISIS PEST

Esta metodología nos proporciona información útil poder llevar a cabo una planificación estratégica y para la toma de decisiones ya que involucra analizar las variables tales como: políticas, económicas, sociales, tecnológicas, las cuales definen el escenario en el cual opera la organización. Se aplica análisis PEST a Clínica Dental Zagurt. Ver anexo, Figura N° 2.44.

2.9 CADENA DE VALOR

El análisis de la cadena de valor corresponde a valorizar las actividades que realiza la empresa para lograr la entrega del producto o servicio, con ello se evalúa si los ingresos totales menos los costos de las actividades efectivamente generan valor a la actividad económica que se esté desarrollando, además a través del análisis de la cadena de valor se podrá identificar qué procesos de la misma se podrán optimizar, por lo que permite identificar las fortalezas y debilidades en comparación con los competidores y con los propios datos obtenidos de periodos anteriores y con ello identificar qué acciones son las que pueden aportar una ventaja competitiva potencial. Ver anexo, Figura N° 2.45. Se presenta cadena de Valor de Clínica Dental Zagurt. Ver anexo, Figura N° 2.46.

CAPÍTULO III

SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

3.1 DESARROLLO DE MATRICES

Para mejorar la calidad en la toma de decisiones estratégicas, se aplica el Modelo Analítico para la Formulación de Estrategias. Como se analizó en los capítulos anteriores, este consta de 3 Etapas, que para llevarse a cabo requieren de información tanto interna como externa de la empresa y su entorno.

El caso de estudio, es una empresa que se encuentra en la búsqueda de establecer los lineamientos y cursos de acción para de esta forma asegurar su crecimiento y permanencia en el tiempo.

3.1.1 Etapa de los Insumos: En esta primera fase del proceso se debe prestar especial cuidado, debido a que se analizan los primeros lineamientos, que serán usados en las siguientes etapas, por lo que se debe tener en consideración toda la información recabada tanto interna como externa.

3.1.1.1 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

Para la elaboración de la Matriz EFE, se utilizó información obtenida de los análisis PEST, 5 Fuerzas de Porter, y el Diamante de Porter. Se presentan los resultados obtenidos del análisis de la información externa ponderando cada factor según la relevancia que tienen para alcanzar el éxito en la industria y se califican según la efectividad de las estrategias actuales de la empresa.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS CLÍNICA DENTAL ZAGURT			
Factores	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
OPORTUNIDADES			
1-Crecimiento demográfico de un 461,3%, de la población urbana censos 1992-2002 en el sector donde se ubica la clínica.	0,08	2	0,16
2-Mayor preocupación por la estética, por parte de la población en general.	0,04	2	0,08
3-Realizar convenio con empresas	0,05	2	0,1
4-Reactivación económica, aumento del precio del cobre	0,04	2	0,08
5- Uso de internet, a través de página web, facebook y presencia en redes sociales.	0,08	4	0,32
6- Tecnología que ofrece menor incomodidad para pacientes, como es la anestesia computarizada o sin dolor	0,10	3	0,3
7-Dólar bajo, menor costo de productos importados, como lo son los insumos y equipos dentales	0,08	3	0,24
8-Los procedimientos deben ser realizados por profesionales, sin existir aún otras alternativas.	0,10	4	0,4
AMENAZAS			
1. Sobreoferta en el mercado, tanto de clínicas como de consultas privadas	0,07	2	0,14
2-Clinica que entra en funcionamiento el año 2017 a 450 metros de Clínica dental Zagurt .	0,06	3	0,18
3-Dificultad para innovar en los servicios	0,04	3	0,12
4-Bajo grado de motivación por parte de odontólogos especializados por trabajar en la ciudad	0,04	2	0,08
5- Nuevo hospital base de Curicó, se espera comience a operar en en año 2020	0,04	2	0,08
6- Productos económicos que los pacientes podrán ver como solución alternativa, paleativa.	0,03	2	0,06
7-Ofertas y promociones que ofrece la competencia	0,03	2	0,06
8-Bajas barreras de entrada para el funcionamiento de la clínica	0,04	2	0,08
9- Amplia oferta de boxes dentales para arriendo, en la ciudad.	0,08	2	0,16
Totales	1,00		2,64

Análisis de Matriz EFE: la mayor puntuación ponderada que se pudiese obtener corresponde a 4, lo que indicaría que la empresa responde de buena manera a las oportunidades y amenazas que presenta la industria, la puntuación deficiente es de 1 lo que indicaría que la empresa no está aprovechando las oportunidades ni enfrentando las amenazas, sin embargo, en el caso de estudio el resultado corresponde a 2,64 lo que indica que la clínica se encuentra en condiciones de afrontar de manera adecuada las amenazas capitalizando las oportunidades. Donde los factores de oportunidades más importantes son: Crecimiento demográfico y el uso de redes sociales. Por otro lado los factores de amenaza que destacan son: nueva clínica ubicada a metros de Zagurt y amplia oferta de arriendo de box dentales en la ciudad.

3.1.1.2 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Para el desarrollo de esta Matriz se identifica y recopila información de los principales competidores de Zagurt, considerando factores críticos de éxito los que pueden incluir fortalezas y debilidades, para luego ponderarlas y compararlas. Para la construcción de esta matriz se utiliza información que se presenta en anexo, Figura N° 3.47

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO CLINICA DENTAL ZAGURT

Factores Críticos para el Éxito	Peso	CLINICA DENTAL ZAGURT		Clínica Dental Rauquén		Axis Odontología		Prodent	
		Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada
Disponibilidad de Servicio	0,18	3	0,54	4	0,72	1	0,18	2	0,36
Competitividad de Precios	0,1	2	0,2	3	0,3	4	0,4	1	0,1
Ubicación	0,15	2	0,3	1	0,15	3	0,45	4	0,6
Presencia en Redes Sociales	0,15	4	0,6	2	0,3	1	0,15	3	0,45
Servicios asociados (Rayos)	0,2	2	0,4	1	0,2	4	0,8	3	0,6
Calificaciones de los usuarios	0,1	4	0,4	3	0,3	1	0,1	2	0,2
N° de Box para atención dental	0,12	2	0,24	1	0,12	3	0,36	4	0,48
TOTAL	1,00		2,68		2,09		2,44		2,79

Análisis Matriz Perfil Competitivo, en donde, se presenta que “disponibilidad de servicio” y “servicios asociados (rayos)”, se consideran los factores de mayor importancia para alcanzar el éxito en la industria, seguido de la presencia en redes sociales. En la disponibilidad de servicio quien lidera es Clínica Dental Rauquén, considerando que tiene un horario más extenso de atención que todo el resto de las clínicas analizadas, por el contrario Axis es la que obtiene una menor calificación. En relación al Factor servicios asociados, encontramos que Axis lidera ya que posee radiología digital. Con respecto a Zagurt sobresale en

presencia en redes sociales y calificaciones de los usuarios. En cuanto a la calificación ponderada total se observa que de entre las 4 clínicas analizadas Zagurt obtiene 2,68, siendo el mayor puntaje de 2,79 y el menor de 2,09.

3.1.1.3 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

Para suministrar información para la elaboración de Matriz EFI, se considera toda la información brindada por la empresa, la cual se plasma y analiza en el Diamante de Porter y Cadena de Valor.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS CLÍNICA DENTAL ZAGURT			
Factores	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Fortalezas			
1-Se ubica en calle principal, de fácil acceso tanto en locomoción colectiva como propia	0,05	4	0,2
2-Posibilidad de estacionar vehículo sin pago de parquímetro las 24 horas, en la misma cuadra de la clínica	0,05	3	0,15
3-Atiende uno de los dueños, quien puede brindar atención en inglés	0,04	3	0,12
4-Aumentó en un 54% de las ventas	0,1	4	0,4
5-Bajos Costos Fijos	0,1	4	0,4
6-El 100% de la dotación 2018 es de universidades acreditadas	0,05	3	0,15
7-El 50% de los prestadores ha tenido permanencia de 3 años.	0,08	4	0,32
8-Posee maquina de Rayos-X	0,1	4	0,4
9-Todos los prestadores se encuentran en el registro de la Superintendencia de Salud	0,05	3	0,15
10- Se puede solicitar hora haciendo uso de redes sociales	0,07	3	0,21
Debilidades			
1-Se ubica en barrio residencial y no en el centro de la ciudad como es el caso de el 95% de las clínicas	0,08	1	0,08
2- Sólo el 11% de los prestadores posee especialización	0,08	1	0,08
3-Falta de difusión de la clínica, en medios locales, radio, prensa, canal de televisión, etc.	0,06	2	0,12
4-Carece de tecnología de última generación	0,09	1	0,09
Totales	1,00		2,87

El análisis Matriz EFI para clínica dental Zagurt, muestra que se encuentra con una puntuación ponderada total de 2,87 lo que indica que su posición interna se encuentra levemente por sobre el promedio, pudiendo mejorar algunos de los factores, gracias a este análisis es que se pueden observar acciones alternativas

de mejora como son el invertir en tecnología, tener prestadores con especialización disponibles para tratamientos específicos de alta complejidad, entre otros.

3.1.2 Etapa de Adecuación: Como se mencionó anteriormente se requiere que la etapa de los insumos provenga de un análisis consciente de la información, ya que es aquella información la que requiere, la etapa 2 para seguir su curso y se generen estrategias alternativas asertivas.

3.1.2.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Esta matriz se desarrolla relacionando factores internos y externos en todas sus posible combinaciones, entregando como resultado opciones estrategias alternativas, tales como, DO (debilidades / oportunidades), FA (fortalezas / amenazas), DA (debilidades / amenazas), FO (fortalezas / oportunidades), con el propósito de evaluar la más factible de implementar. Ver anexo Figura N° 3.48.

3.1.2.2 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

Esta Matriz requiere de información de las matrices EFI y EFE, define dimensiones internas como son las fortalezas financieras (FF) y ventaja competitiva (VC), además de dimensiones externas, como son estabilidad del entorno (EE) y fuerza de la industria (FI). Para la construcción de esta matriz se utiliza información, contenida en anexo, Figura N° 3,49.

MATRIZ PEYEA PARA CLINICA DENTAL ZAGURT	PUNTUACIONES
FUERZA FINANCIERA (FF)	
Aumento de las ventas en un 54% respecto al año anterior, aumentando de un 7% a un 15% de rentabilidad	+ 6
El ratio de Liquidez aumento de un 0,17 a un 0,88, entre los años 2016 y 2017 respectivamente, indicando aumento de su capacidad para cubrir deudas actuales	+4
El ratio del pasivo total al activo total, 2016 0,99 y el 2017 0,51, indicando que la empresa se encuentra en condiciones de cubrir sus pasivos con los activos	+6
La razón pasivo capital varió de 2,75 el 2016 a un 1,04 en el 2017 indicando que el pasivo puede ser cubierto casi en su totalidad con el patrimonio total	+6
ROI, rendimiento sobre los activos totales para el año para el 2016 21% y 2017 de un 38%	+5
79% de capacidad para generar ganancia de las inversiones para el año 2017, siendo un 57% en el 2016.	+5
TOTAL FF	32
FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)	
Existe facilidad en la tramitación para hacer inicio de actividades	+4
Mayor uso de Redes sociales	+7
Aumento de la preocupación por la estética	+6
TOTAL FI	17
ESTABILIDAD DEL ENTORNO (EE)	
Los planteles educativos que imparten la carrera de odontología deberán acreditarse, certificando la calidad de los nuevos profesionales	-2
Aumento en el precio del cobre aumenta las expectativas de inversión	-3
Cambio de Gobierno, mejora las expectativas de inversión	-3
Presión competitiva	-6
Cambios tecnológicos de alto costo.	-5
TOTAL EE	19
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	
Localización, se ubica en calle principal de fácil acceso y cuenta con lugar para estacionar	-4
Atiende uno de sus dueños, quien puede brindar atención en inglés	-4
Permanencia de los prestadores por mas de 3 años	-2
Prestadores provenientes de universidades acreditadas y registrados en la Superintendencia de Salud.	-2
Falta tecnología de última generación para la atención de los pacientes en la clinica	-6
Reconocimiento de los clientes	-4
Preocupación por el medio ambiente	-5
Control de los proveedores	-4
Calidad de atención	-2
TOTAL VC	33

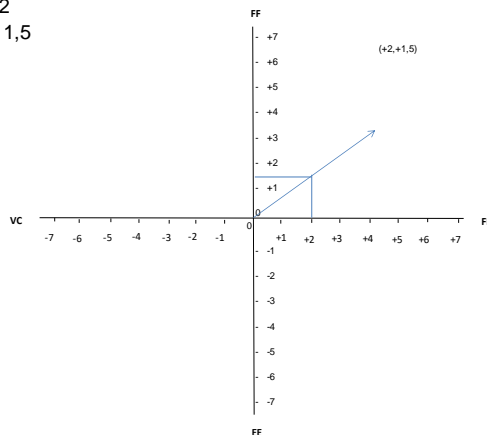
Puntuaciones Promedio

FF 32/6=5,3 ; FI 17/3= 5,7 ; EE 19/5= -3,8 ; VC 33/9= -3,7

Coordenadas de Vectores

Eje X = -3,7 + 5,7 (VC + FI) = 2

Eje Y = -3,8 + 5,3 (EE + FF) = 1,5



El análisis de esta matriz como resultado arrojó, que el vector direccional se ubica en el cuadrante superior derecho que corresponde al perfil agresivo, por lo que indica que Clínica Dental Zagurt, se encuentra en buenas condiciones para utilizar sus fortalezas con el propósito de aprovechar las oportunidades; superar debilidades y minimizar o evitar amenazas. Por lo tanto en este caso se recomiendan estrategias agresivas tales como: Integración horizontal, hacia adelante, hacia atrás; Penetración de mercado; Desarrollo de mercado; Desarrollo de Producto; Diversificación ya sea relacionada o no relacionada.

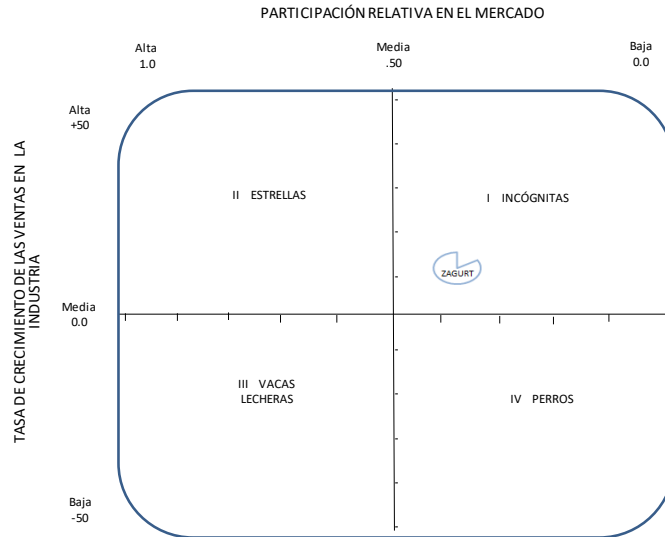
3.1.2.3 Matriz del Boston Consulting Group (BCG)

Esta matriz representa la participación relativa de mercado y la tasa de crecimiento de la industria de la salud en Chile, sector con amplias necesidades y en constante crecimiento, cercano a un 10%. Sin embargo se exponen además las ventas por prestaciones odontológicas específicamente en la ciudad de Curicó con datos obtenidos de la página del Servicio de Impuesto Internos. Ver anexo, Figura N° 3.50.

Zagurt posee una participación relativa de mercado baja, de un 0,15 y la tasa de crecimiento de la industria en el sector salud es de un 10%, indicando que ésta se ubica en el cuadrante de interrogantes o incógnitas, por lo que se recomienda estrategias intensivas tales como: penetración de mercado, desarrollo de mercado, o desarrollo de producto.

PRESTACIONES ODONTOLÓGICAS EN CURICÓ	2432178153
VENTAS ESTIMADAS PRODENT	291047181

	VENTAS	P.R.M	T.C.M	P.A.M	P.A.M COMPETENCIA
ZAGURT	54915025	19%	10%	2%	12%

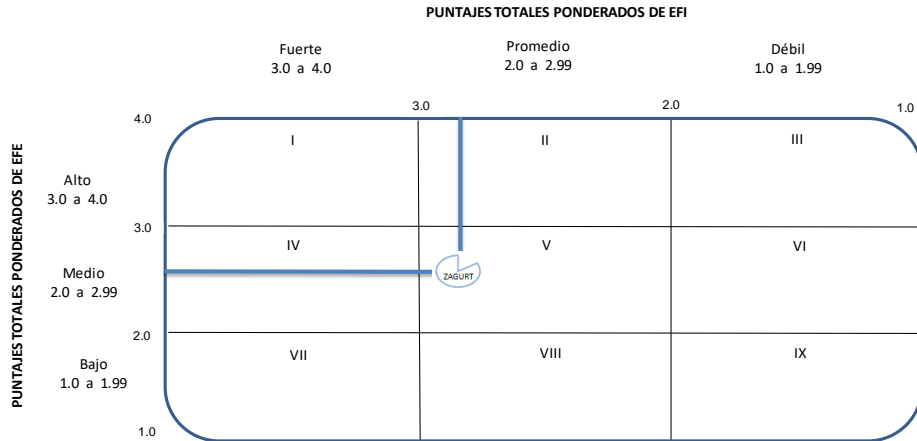


3.1.2.4 Matriz Interna-Externa (IE)

Se elabora en base a información de las matrices EFE y EFI y evalúa el nivel de ventas de la empresa, su finalidad es al igual que BCG, generar estrategias alternativas. La clínica se ubica en el cuadrante V, debido a que el puntaje total ponderado de la matriz EFI, es de 2,87 ubicándose en el eje x, siendo considerado promedio, por otro lado el puntaje total ponderado de la matriz EFE es de 2,64, ubicándose en el eje y el cual es considerado como medio. De las 9 casillas se desprenden 3 zonas, en la cual se posicionó Zagurt corresponde a la segunda zona (III, V y VII), al localizarse en esta zona sería provechosa la

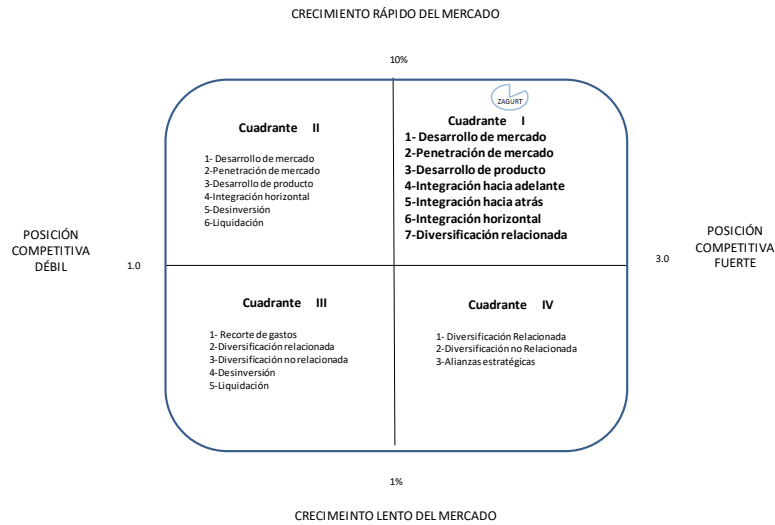
implementación de estrategias de mantener y conservar, tales como: penetración de mercado y desarrollo de producto.

	VENTAS	UTILIDADES	PORCENTAJE DE UTILIDADES	PUNTAJÓ N EFI	PUNTAUACION EFE
ZAGURT	54915025	8112572	15%	2,87	2,64



3.1.2.5 Matriz de la Estrategia Principal

Evalúa la posición competitiva, para lo cual se utilizan datos de matriz MPC, considerando como posición competitiva débil 1.0 y posición competitiva fuerte 3.0. Para valorizar el crecimiento de mercado se consideró la tasa de crecimiento de la industria de la salud utilizada en matriz BCG. Lo que ubica a Zagurt en el cuadrante I, con un crecimiento de mercado de 10% y una fuerte posición competitiva de 2,68. Por lo tanto se sugieren estrategias tales como: desarrollo de mercado, penetración de mercado, desarrollo de producto, integración hacia adelante, hacia atrás y horizontal además de diversificación relacionada.



3.1.3 Etapa de Decisión: Por medio de la etapa de adecuación se manifiestan las estrategias alternativas, las que serán evaluadas en la presente etapa en donde se expondrá el atractivo relativo de las estrategias.

3.1.3.1 Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE)

Esta matriz corresponde a la etapa 3, de decisión, que proporcionará las bases para la selección de la estrategia de crecimiento para Clínica Dental Zagurt, basándose en la etapa 1 de insumos y 2 de adecuación, sin embargo, se consideran estrategias alternativas que sean consistentes entre sí, para un primer avance de la matriz se analizarán resumidamente las estrategias alternativas propuestas en cada una de las matrices de la etapa de adecuación. Ver anexo, Figura 3.51. Según cuadro resumen las posibles estrategias que debiese adoptar Zagurt son estrategias intensivas ya sea penetración de mercado, desarrollo de mercado o bien desarrollo de producto, aquello no significa que no pudiese existir

la posibilidad de evaluar estrategias de integración o diversificación, sin embargo, las estrategias como se mencionó anteriormente deben ser consistentes entre sí.

MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE)

FACTORES CLAVES	PESO	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS					
		1 Desarrollo de Producto		2 Desarrollo de Mercado		3 Penetración de Mercado	
		PA	CA	PA	CA	PA	CA
OPORTUNIDADES							
1-Crecimiento demográfico de un 461,3%, de la población urbana censos 1992-2002 en el sector donde se ubica la clínica.	0,08	4	0,32	1	0,08	3	0,24
2-Mayor preocupación por la estética, por parte de la población en general.	0,04	4	0,16	3	0,12	2	0,08
3-Realizar convenio con empresas	0,05	4	0,2	3	0,15	2	0,1
4-Reactivación económica, aumento del precio del cobre	0,04	4	0,16	2	0,08	3	0,12
5- Uso de internet, a través de página web, facebook y presencia en redes sociales	0,08	3	0,24	2	0,16	4	0,32
6- Tecnología que ofrece menor incomodidad para pacientes, como es la anestesia computarizada o sin dolor	0,10	4	0,4	3	0,3	2	0,2
7-Dólar bajo, menor costo de productos importados, como lo son los insumos y equipos dentales	0,08	4	0,32	3	0,24	2	0,16
8-Los procedimientos deben ser realizados por profesionales, sin existir aún otras alternativas.	0,10	-	-	-	-	-	-
AMENAZAS							
1. Sobreoferta en el mercado, tanto de clínicas como de consultas privadas	0,07	3	-	2	-	4	-
2-Clinica que entra en funcionamiento el año 2017 a 450 metros de Clínica dental Zagurt.	0,06	4	0,24	1	0,06	3	0,18
3-Dificultad para innovar en los servicios	0,04	4	0,16	3	0,12	1	0,04
4-Bajo grado de motivación por parte de odontólogos especializados por trabajar en la ciudad	0,04	3	0,12	1	0,04	2	0,08
5- Nuevo hospital base de Curicó, se espera comience a operar en en año 2020	0,04	4	0,16	2	0,08	3	0,12
6- Productos económicos que los pacientes podrían ver como solución alternativa, paleativa.	0,03	-	-	-	-	-	-
7-Ofertas y promociones que ofrece la competencia	0,03	3	0,09	1	0,03	2	0,06
8-Bajas barreras de entrada para el funcionamiento de la clínica	0,04	-	-	-	-	-	-
9- Amplia oferta de boxes dentales para arriendo, en la ciudad.	0,08	4	0,32	2	0,16	3	0,24
Totales	1,00						
Fortalezas							
1-Se ubica en calle principal, de fácil acceso tanto en locomoción colectiva como propia	0,05	4	0,2	1	0,05	3	0,15
2-Posibilidad de estacionar vehiculo sin pago de parquímetro las 24 horas, en la misma cuadra de la clínica	0,05	4	0,2	1	0,05	3	0,15
3-Atiende uno de los dueños, quien puede brindar atención en inglés	0,04	-	-	-	-	-	-
4-Aumentó en un 54% de las ventas	0,1	4	0,4	2	0,2	3	0,3
5-Bajos Costos Fijos	0,1	4	0,4	2	0,2	3	0,3
6-El 100% de la dotación 2018 es de universidades acreditadas	0,05	-	-	-	-	-	-
7-El 50% de los pretadores ha tenido permanencia de 3 años.	0,08	-	-	-	-	-	-
8- Posee maquina de Rayos-X	0,1	3	0,3	1	0,1	2	0,2
9-Todos los prestadores se encuentran en el registro de la Superintendencia de Salud	0,05	-	-	-	-	-	-
10- Se puede solicitar hora haciendo uso de redes sociales	0,07	-	-	-	-	-	-
Debilidades							
1-Se ubica en barrio residencial y no en el centro de la ciudad como es el caso de el 95% de las clínicas	0,08	3	0,24	4	0,32	2	0,16
2- Sólo el 11% de los prestadores posee especialización	0,08	-	-	-	-	-	-
3-Falta de difusión de la clínica, en medios locales, radio, prensa, canal de televisión, etc.	0,06	2	0,12	1	0,06	4	0,24
4-Carece de tecnología de última generación	0,09	4	0,36	1	0,09	2	0,18
Totales	1,00						
Calificación Total del Atractivo			5,11		2,69		3,62

Una vez desarrollado el modelo integral para la formulación de estrategias se recomienda a la empresa Clínica Dental Zagurt estrategias de crecimiento

intensivo, específicamente Desarrollo de Producto lo que en presente caso de estudio corresponde a servicio. De acuerdo a este estudio emergen ciertas estrategias que se pueden observar en el análisis FODA, tales como: Adquirir tecnología de última generación para la toma de radiografías y la realización de ciertos procedimientos y postular a fondos de apoyo a Pymes para la adquisición de la misma.

Por otro lado la estrategia que en cuanto a su puntuación se ubica en el segundo lugar obteniendo 3,62 de puntuación, corresponde a una estrategia de penetración de mercado, en donde se sugiere una fuerte inversión en marketing.

En relación a las estrategias alternativas que poseen una menor puntuación, se recomienda considerarlas para futuros análisis, debido a que las condiciones tanto del entorno como internas de la empresa pueden variar y posibilitar la implementación de las mismas en el futuro, en vista de un crecimiento de la empresa.

CONCLUSIÓN

El presente estudio, muestra la aplicación del Modelo Analítico para la formulación y selección de estrategias de Fred. R. David. Para la microempresa Clínica Dental Zagurt, con el fin de recomendar una estrategia de crecimiento adecuada para su situación actual, realizando una investigación y análisis tanto de factores internos como externos.

Al aplicar la metodología se obtiene que las estrategias de crecimiento adecuadas para el caso de estudio corresponden a estrategias intensivas, las que obtuvieron las siguientes puntuaciones: 5,11 desarrollo de productos, 2,69 desarrollo de mercado y 3,62 penetración de mercado.

Por lo que se sugiere de manera concreta renovar equipos radiográficos, para una mejor funcionalidad, mínima invasión para el paciente y medio ambiente o bien adquirir anestesia computarizada sin dolor, pueden ser acciones concretas. Estas estrategias pueden llegar a brindar y mejorar ventajas competitivas de la empresa, además su implementación daría cumplimiento a uno de los objetivos que tiene la misma como es el "Incorporar tecnologías de última generación que facilite el trabajo del cirujano dentista, que minimicen la incomodidad del paciente y sea amigable con el medio ambiente.

No se descartan definitivamente otros cursos de acción si no que más bien se invita, en una nueva oportunidad realizar el presente estudio analizando el nuevo escenario de la empresa.

En consecuencia, con todo lo anterior se observa el cumplimiento tanto de los Objetivos Específicos como del Objetivo General de esta tesis, ya que se describe, analiza y aplica el modelo, y como resultado se obtiene y selecciona la estrategia de crecimiento adecuada para la empresa.

REFERENCIAS BLIOGRAFÍA

-ACODENT. Asociación Gremial del Comercio Dental. [en línea]
<<http://www.acodent.cl/notas/index.html>> [consulta: 16 de Diciembre de 2017]

-ACTUALIZACIÓN PLAN DE DESARROLLO COMUNAL 2017-2024. Ilustre
Municipalidad de Curicó. [en línea]. <<https://curico.cl/sitio/>> [consulta: 8 de
diciembre 2017]

-BANCO CENTRAL DE CHILE. Bcentral [en línea]
<http://www.bcentral.cl/documents/20143/32019/CCNNPIB_Regional2016.pdf/90a16087-69d8-fcc6-cfe1-5f2ce741f40e> [consulta: 10 de octubre de 2017]

-CENSO. Censo 2017. [en línea] <<http://www.censo2017.cl/descargue-aqui-resultados-de-comunas/>> [consulta: el 15 de Diciembre de 2017]

-CENTRO DE COMPETITIVIDAD DEL MAULE FEN UTALCA [en línea]
<<http://www.ccmaule.cl/wp-content/uploads/2015/08/Caracterizaci%C3%B3n-Competitiva-de-la-Regi%C3%B3n-del-Maule.pdf>> [consulta; 10 de octubre 2017]

-CHARPENTIER, DENISSE. BBCL [en línea]
<<https://www.biobiochile.cl/noticias/sociedad/salud/2016/08/24/la-mala-salud-bucal-de-los-chilenos.shtml>> [consulta: 24 de Agosto de 2016).

-CNN. CNN Chile. [en línea] <https://www.cnnchile.com/pais/chilenos-y-el-dentista-estudio-evidencia-un-desolador-panorama_20160615/> [consulta: 20 de 09 de 2017]

-COEA. Coea glosario dental. [en línea]
<<http://www.coea.es/web/index.php?menu=glosario#O>> [consulta: 3 de Marzo de 2018]

-CNN. CNN Chile. [en línea] <https://www.cnnchile.com/pais/chilenos-y-el-dentista-estudio-evidencia-un-desolador-panorama_20160615/> [consulta: 20 de 09 de 2017]

-DAVID, FRED R. Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson, 2013.

- DENTALINK. Dentalink. [en línea]
https://www.softwaredentalink.com/chile?utm_campaign=Chile%20-%20Dentalink&utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_content=269105545646&utm_term=dentalink&gclid=Cj0KCQjw37fZBRD3ARIsAJihSr12kp-Obl4KCimBAqu63-uMRNe3CAELTD6oTXQF0Is2ad8helxPiAEaAvIOEALw_wcB
 [consulta:20 de Agosto de 2017]
- DATOSMACRO. [en línea] <<https://www.datosmacro.com/pib/chile>> [consulta: 03 de diciembre 2017]
- DIRECCIÓN NACIONAL, DEPARTAMENTO DE COMUNICACIONES E IMAGEN CORPORATIVA, SUBDEPARTAMENTO DE PUBLICACIONES Y EDICIONES. [en línea] <<http://www.ine.cl/docs/default-source/publicaciones/2017/compendio-estadistico-2017.pdf?sfvrsn=6>> [consulta: 8 de diciembre 2017]
- EXPODENT. Expodent. [en línea] <<http://expodent.cl/>> [consulta: 24 de Noviembre de 2017]
- FACULTAD DE ODONTOLOGIA UNIVERSIDAD DE CHILE. Odontologiauchile. [en línea] <<http://www.odontologia.uchile.cl/noticias/135189/camara-de-diputados-aprobo-acreditacion-obligatoria-en-odontologia>> [consulta: 10 de octubre 2017]
- FONASA. Fondo Nacional de Salud. [en línea]
 <<<https://www.fonasa.cl/sites/fonasa/beneficiarios>> [consulta: 5 de agosto 2017; 25 de agosto 2017; 10 de septiembre 2017; 13 de septiembre 2017; 5 de diciembre 2017]
- GESTIÓN Y ESTADÍSTICA. Servicio de Impuestos Internos. [en línea]
 <http://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_y_estudios_del_sii.html> [consulta: 21 de agosto 2017]
- GRUPO BANCO MUNDIAL. Banco Mundial [en línea]
 <<http://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview#1>> [consulta:03 de diciembre 2017]
- JIMENEZ, SEBASTIÁN. WebDental. [en línea]
 <<https://webdental.wordpress.com/2017/03/24/dentistas-en-chile-como-somos-cuantos-somos-y-cuantos-necesita-el-pais/>> [consulta: 20 de Julio de 2017]

-MI FUTURO. Mi Futuro. [en línea] <<http://www.mifuturo.cl/index.php/donde-y-que-estudiar/buscador-decarreras?tecnico=false&cmbregiones=0&cmbareas=9&cmbcanombres=877&cm binombres=0>> [consulta: 20 de julio de 2017)

-MINISTERIO DE SALUD. Minsal. [en línea] <<http://www.minsal.cl/servicio-de-salud-maule-entrego-4-carros-dentales-moviles/>> <[consulta: 15 de Septiembre de 2016] <<http://www.minsal.cl/presidenta-bachelet-realiza-visita-inspectiva-a-las-obras-del-nuevo-hospital-de-curico/>> [consulta: 15 de septiembre de 2017]

-PORTER, MICHAEL E. Ser Competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones. España: Deusto, 2003. p 174-202

-RAE. Real Academia Española. [en línea] <http://dle.rae.es/?id=GxPofZ8> [consulta: 15 de septiembre 2017]

-SUPERSALUD. Superintendencia de Salud. [en línea] <<http://webhosting.superdesalud.gob.cl/bases/prestadoresindividuales.nsf/buscador?openForm>>; [consulta: 15 de marzo 2018] <<http://www.supersalud.gob.cl/consultas/667/w3-article-5047.html>> [consulta: 15 de marzo 2017]

-SALUDMASDESARROLLO. Salud + Desarrollo. [en línea] <<http://www.saludmasdesarrollo.cl/necesidades-crecientes/>> [consulta: 03 de diciembre 2017]

-SUBSECRETARIA DE DESARROLLO REGIONAL Y ADMINISTRATIVO. Observatorio Regional. [en línea] <<http://www.observatorioregional.cl>> [consulta 10 de octubre 2017]

-VACCARO, CRISTOBAL. BBCL. [en línea] <<https://www.biobiochile.cl/noticias/nacional/chile/2017/12/26/dentistas-llaman-a-informarse-solo-14-de-las-34-carreras-de-odontologia-estan-acreditadas.shtml>> [Consulta: 30 de Diciembre de 2017]

ANEXOS

ANEXOS CAPITULO I

Figura N° 1.1: Estrategias de crecimiento

ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN VERTICAL	ESTRATEGIAS INTENSIVAS
Integración hacia adelante	Penetración de Mercado
Integración hacia atrás	Desarrollo de Mercado
Integración Horizontal	Desarrollo de Producto
ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS
Diversificación Relacionada	Reducción de Costos
Diversificación no Relacionada	Desinversión y Liquidación

Elaboración Propia

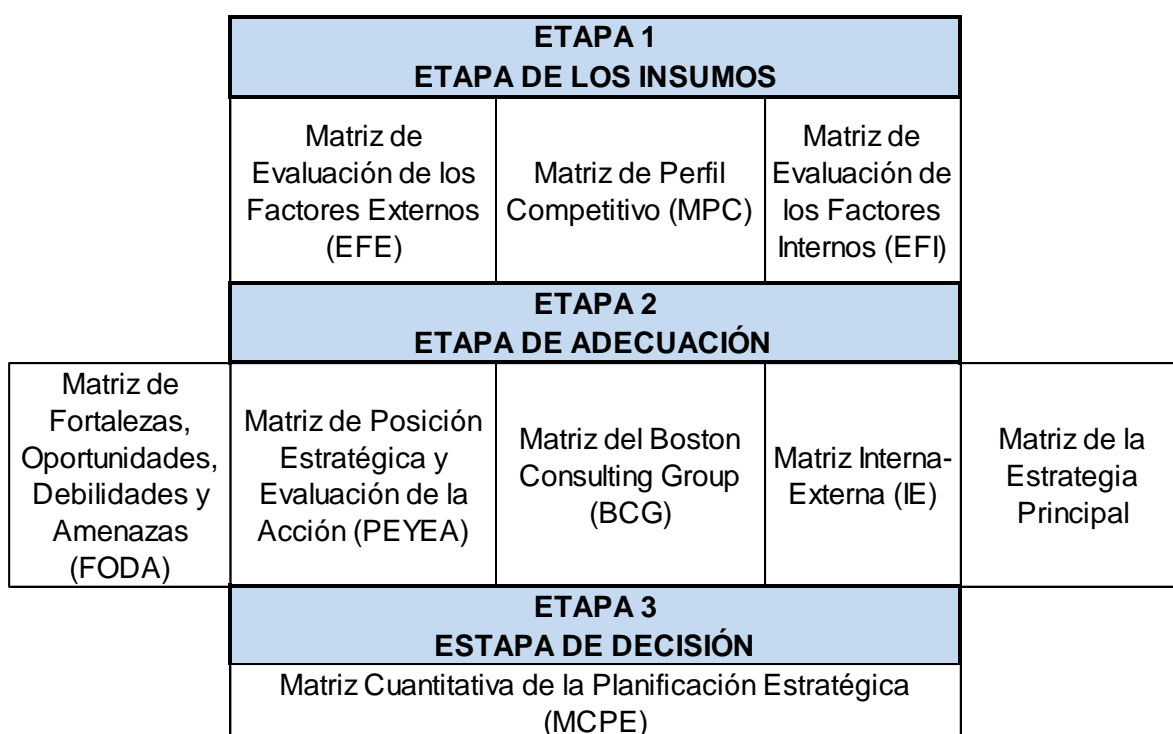
Figura N° 1.2: Estrategias genéricas.

ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN COSTOS (TIPO 1)	Ofrece el precio más bajo del mercado
ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN COSTOS (TIPO 2)	Ofrece la relación entre valor-precio más alta del mercado
ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN	Ofrece productos y servicios únicos en la industria, clientes insensibles al precio
ESTRATEGIA DE ENFOQUE DE BAJO COSTO (TIPO 4)	De bajo costo enfocado a un nicho
ESTRATEGIA DE ENFOQUE EN EL MEJOR VALOR (TIPO 5)	Enfocado a un nicho, ofreciendo la mejor relación entre valor y costo del producto o servicio

Elaboración propia

Figura N° 1.3: Modelo Analítico para la Formulación de Estrategias

A continuación se presenta el Modelo Integral para la formulación de estrategias, en donde se encuentran las tres etapas de la metodología en estudio. y las nueve matrices que corresponden a las técnicas que se desarrollaran.



Elaboración Propia

Figura N° 1.4: Ejemplo de Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVES				
OPORTUNIDADES		Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
1	0	0,00	0	0
2	0	0,00	0	0
3	0	0,00	0	0
4	0	0,00	0	0
5	0	0,00	0	0
6	0	0,00	0	0
7	0	0,00	0	0
8	0	0,00	0	0
9	0	0,00	0	0
10	0	0,00	0	0
AMENAZAS		Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
1	0	0,00	0	0,00
2	0	0,00	0	0,00
3	0	0,00	0	0,00
4	0	0,00	0	0,00
5	0	0,00	0	0,00
6	0	0,00	0	0,00
7	0	0,00	0	0,00
8	0	0,00	0	0,00
9	0	0,00	0	0,00
10	0	0,00	0	0,00
Puntuación Total EFE		0,00	0	0,00

Elaboración Propia

Figura N° 1.5: Ejemplo Matriz MPC

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	Empresa en Estudio			Empresa rival 1		Empresa rival 2	
	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTAJACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTAJACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTAJACIÓN
Publicidad	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Penetración de mercado	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Servicio al cliente	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Ubicación geográfica	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Investigación y desarrollo	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Dedicación de los empleados	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Posición financiera	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Lealtad del cliente	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Participación de mercado	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Calidad del producto	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Administración	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Competitividad de precios	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Totales	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00

Elaboración propia

Figura N° 1.6: Ejemplo Matriz EFI.

FACTORES INTERNOS CLAVE				
FORTALEZAS		Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
1	0	0,00	0	0,00
2	0	0,00	0	0,00
3	0	0,00	0	0,00
4	0	0,00	0	0,00
5	0	0,00	0	0,00
6	0	0,00	0	0,00
7	0	0,00	0	0,00
8	0	0,00	0	0,00
9	0	0,00	0	0,00
10	0	0,00	0	0,00
DEBILIDADES		Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
1	0	0,00	0	0,00
2	0	0,00	0	0,00
3	0	0,00	0	0,00
4	0	0,00	0	0,00
5	0	0,00	0	0,00
6	0	0,00	0	0,00
7	0	0,00	0	0,00
8	0	0,00	0	0,00
9	0	0,00	0	0,00
10	0	0,00	0	0,00
Total EFI		0,00	0	0,00

Elaboración propia

Figura N° 1.7: Ejemplo de Matriz FODA.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1-	1-
	2-	2-
	3-	3-
	4-	4-
	5-	5-
	6-	6-
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1-	1-	1-
2-	2-	2-
3-	3-	3-
4-	4-	4-
5-		
6-		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1-	1-	1-
2-	2-	2-
3-	3-	3-
4-	4-	4-
5-	5-	5-
6-		

Elaboración propia

Figura N° 1.8: Ejemplo Matriz PEYEA.

MATRIZ PEYEA

VARIABLES A EVALUAR		VALOR	SUMATORIA	
FUERZAS FINANCIERAS			EJE X	EJE Y
PROMEDIO				
FUERZAS DE LA INDUSTRIA				
PROMEDIO				
VENTAJAS COMPETITIVAS				
PROMEDIO				
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE				
PROMEDIO				

Elaboración propia

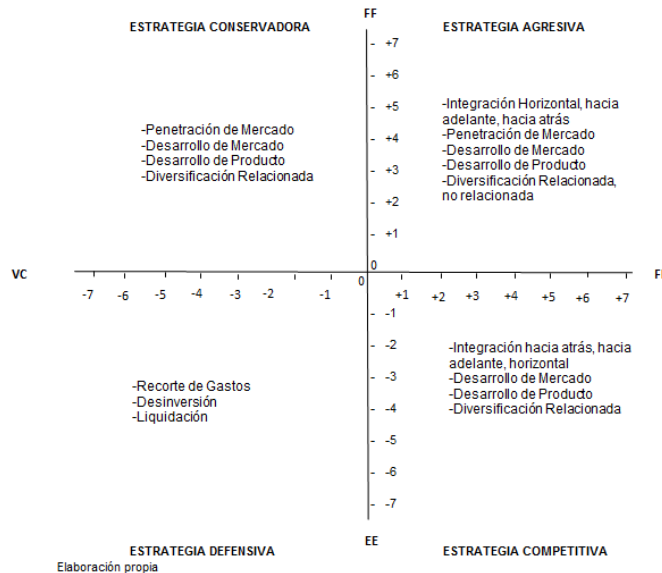
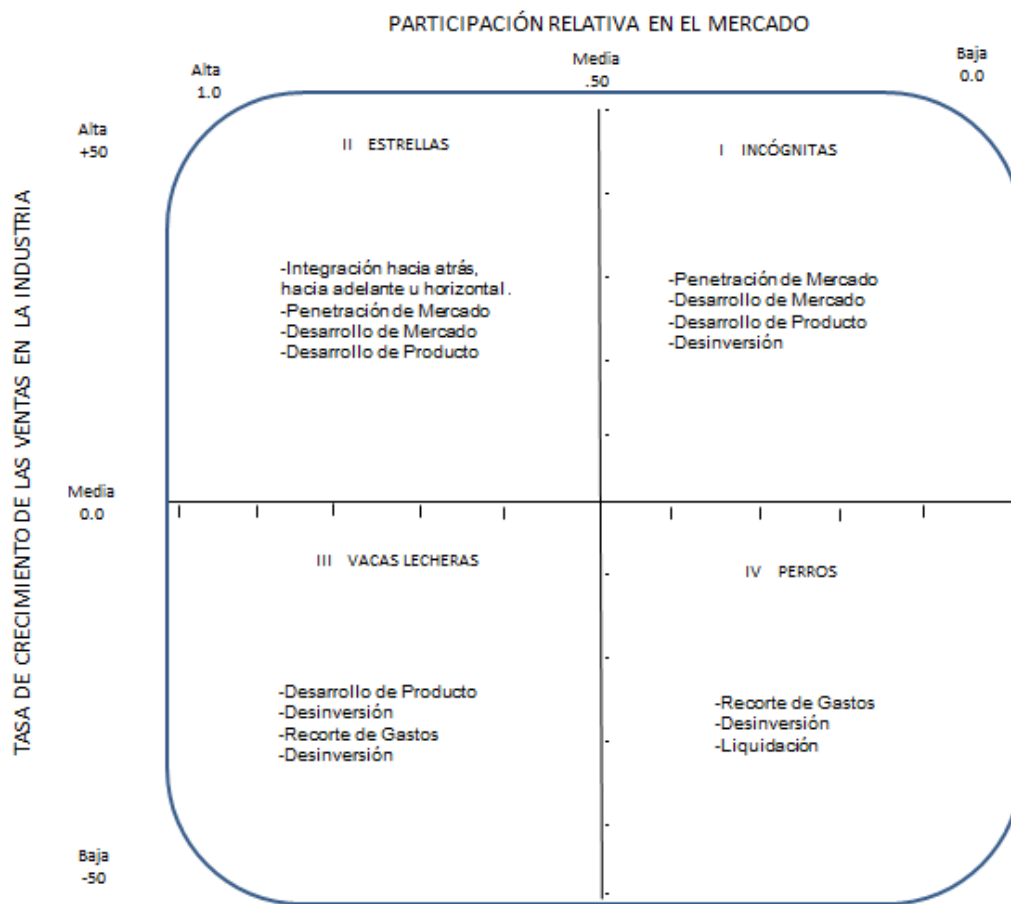


Figura N° 1.9: Ejemplo Matriz BCG

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO CLINICA DENTAL ZAGURT

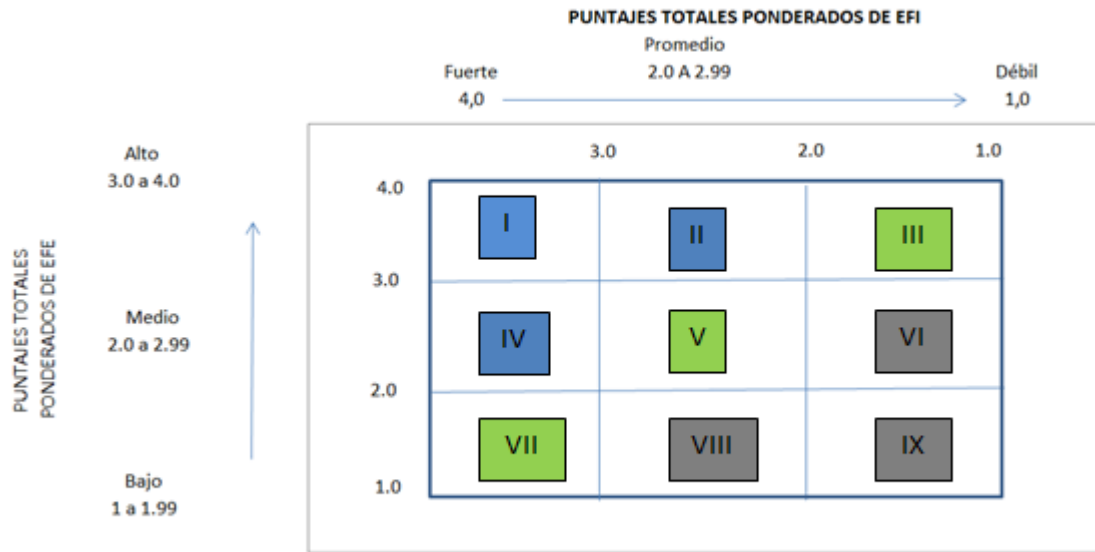
Factores Críticos para el Éxito	Peso	EMPRESA		COMPETENCIA 1		COMPETENCIA 2		COMPETENCIA 3	
		Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada
TOTAL	0,00		0		0		0		0

Elaboración propia



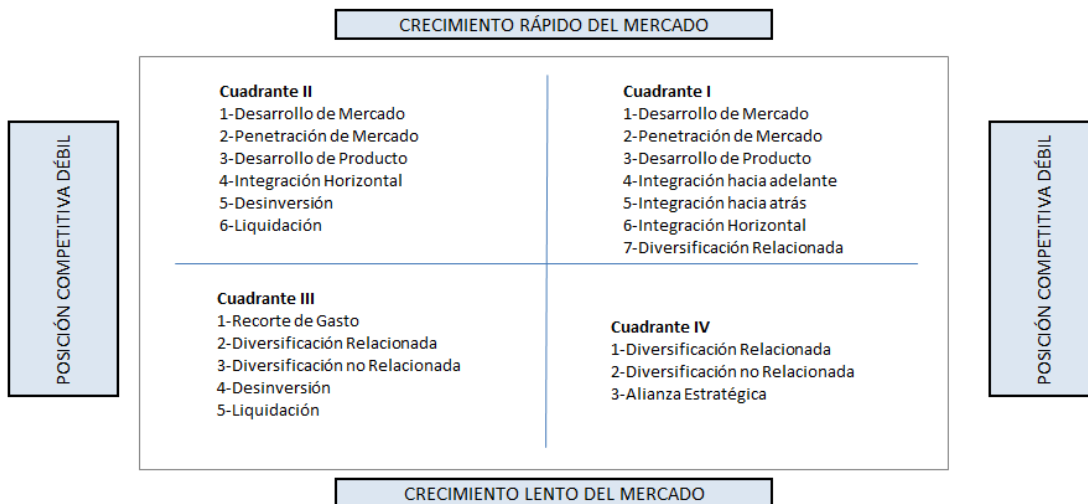
Elaboración propia

Figura N° 1.10: Ejemplo Matriz IE.



Elaboración propia

Figura N° 1.11: Ejemplo Matriz de la Estrategia Principal.



Elaboración propia

Figura N° 1.12: Ejemplo de Matriz MCPE.

FACTORES CLAVES			Estrategia Alternativa		Estrategia Alternativa	
OPORTUNIDADES		Ponderación	PA	CA	PA	CA
1	0	0,00	0	0,00	0	0,00
2	0	0,00	0	0,00	0	0,00
3	0	0,00	0	0,00	0	0,00
4	0	0,00	0	0,00	0	0,00
5	0	0,00	0	0,00	0	0,00
6	0	0,00	0	0,00	0	0,00
7	0	0,00	0	0,00	0	0,00
8	0	0,00	0	0,00	0	0,00
9	0	0,00	0	0,00	0	0,00
10	0	0,00	0	0,00	0	0,00
			Estrategia Alternativa		Estrategia Alternativa	
AMENAZAS		Ponderación	PA	CA	PA	CA
1	0	0,00	0	0,00	0	0,00
2	0	0,00	0	0,00	0	0,00
3	0	0,00	0	0,00	0	0,00
4	0	0,00	0	0,00	0	0,00
5	0	0,00	0	0,00	0	0,00
6	0	0,00	0	0,00	0	0,00
7	0	0,00	0	0,00	0	0,00
8	0	0,00	0	0,00	0	0,00
9	0	0,00	0	0,00	0	0,00
10	0	0,00	0	0,00	0	0,00

Elaboración propia

ANEXOS CAPITULO II

Figura N° 2.13: Clasificación de tramos según ingresos⁵⁰

TRAMOS DE INGRESO	BENEFICIARIOS DEL TRAMO
Tramo A	Beneficiarios carentes de recursos para cotizar en salud, o en condición de indigencia (no cotizantes)
Tramo B	Beneficiarios con ingresos menores a \$276.000 al mes (cotizantes)
Tramo C	Beneficiarios con ingresos entre \$276.001 y \$400.960 al mes (cotizantes)
Tramo D	Beneficiarios con ingresos de \$402.961 y mas al mes (cotizantes)

Elaboración propia

Figura N° 2.14: Copago según tramo de ingresos⁵¹.

TRAMOS DE INGRESO	DESCRIPCIÓN DEL COPAGO
Tramo A	No cotiza y tampoco paga por la atención en salud
Tramo B	Cotiza, pero no paga por atención en salud, 100% de bonificación
Tramo C	Cotiza y paga. Bonificación 90%, paga 10%
Tramo D	Cotiza y paga. Bonificación 80%, paga 20%

Elaboración propia

Figura N° 2.15: Porcentajes de copago en establecimientos de nivel secundario y terciario.

TRAMOS	BONIFICACIÓN
A	100%
B	70%
C	50%
D	20%

Elaboración propia

⁵⁰ (FONASA, Fondo Nacional de Salud)

⁵¹ (FONASA, Fondo Nacional de Salud)

Figura N° 2.16: Bonificaciones según prestador

BONIFICACIÓN	PRESTACIÓN
60%	Consultas médicas
75%	Parto
80%	Diálisis
Entre 60% y 75%	Programas de atención de emergencias PAE

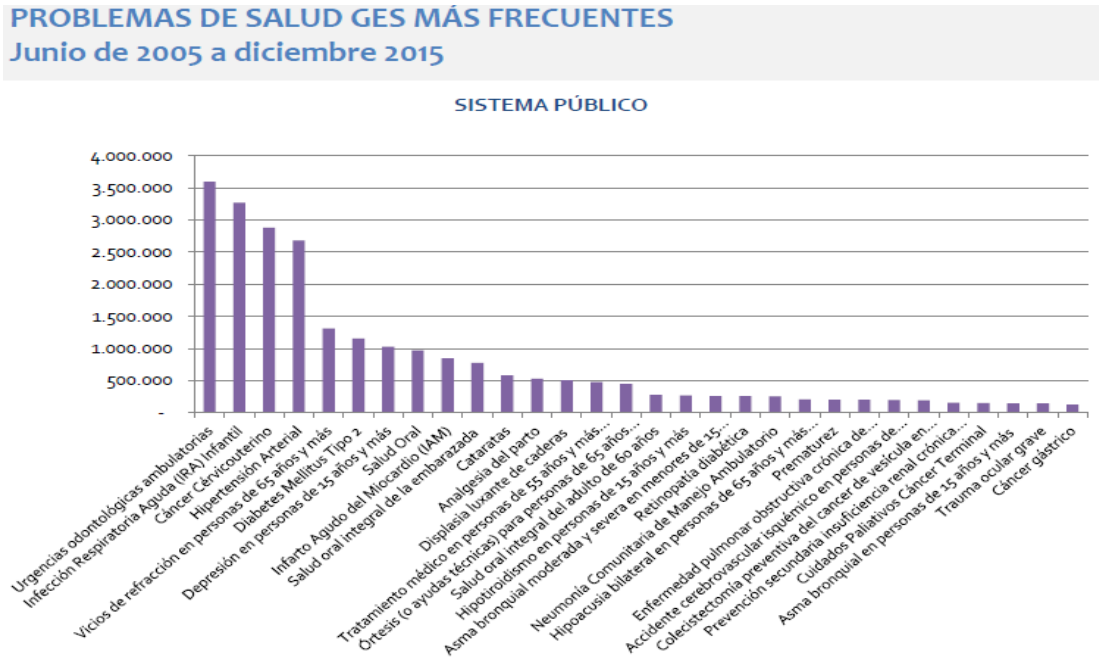
Elaboración propia

Figura N° 2.17: Prestadores Programa PAD en Curicó.

OBTURACIÓN, DIAGNÓSTICO Y TRATAMIENTO PARA UNA PIEZA DENTAL	-María Chauca A.	Estado 521
	-José González Reveco	Montt 357 of.201
	-Servicios Profesionales Periodent Ltda.	Yungay 253
OBTURACIÓN, TRATAMIENTO COMPLEMENTARIO, MAS DE 1 Y HASTA 4 PIEZAS DENTALES	-María Chauca A.	Estado 521
	-José González Reveco	Montt 357 of.201
	-Servicios Profesionales Periodent Ltda.	Yungay 253
TRATAMIENTO DE ENDODONCIA INCISIVO, CANINO,UNA PIEZA	-José González Reveco	Montt 357 of.201
	-Servicios Profesionales Periodent Ltda.	Yungay 253
TRATAMIENTO DE ENDODONCIA PRE MOLAR, UNA PIEZA DENTAL	-José González Reveco	Montt 357 of.201
	-Servicios Profesionales Periodent Ltda.	Yungay 253

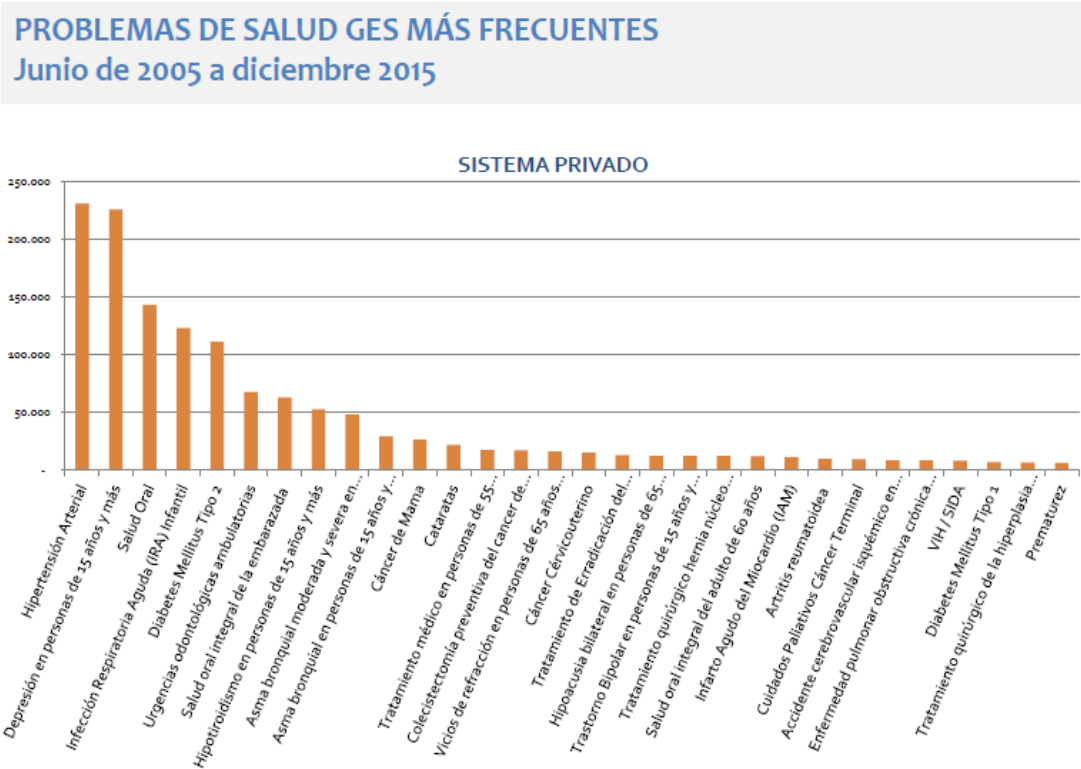
Elaboración propia

Figura N° 2.18: Problemas de salud GES. Sistema Público.



Fuente: Superintendencia de Salud

Figura N° 2.19: Problemas de salud Ges. Sistema Privado



Fuente: Superintendencia de Salud

Figura N° 2.20: Total de habitantes de cada comuna de la Provincia de Curicó

COMUNAS	N° DE HABITANTES
Curicó	149.136
Hualañé	9.657
Licantén	6.653
Molina	45.976
Rauco	10.484
Romeral	15.187
Sagrada Familia	18.544
Teno	28.921
Vichuquén	4.322
Total Provincial Curicó	288.880

Elaboración propia

Figura N° 2.21: Número de empresas según año

año	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
N° de empresas	8.506	8.826	8.980	9.282	9.418	9.622	9.938	10.331	10.720	11.052

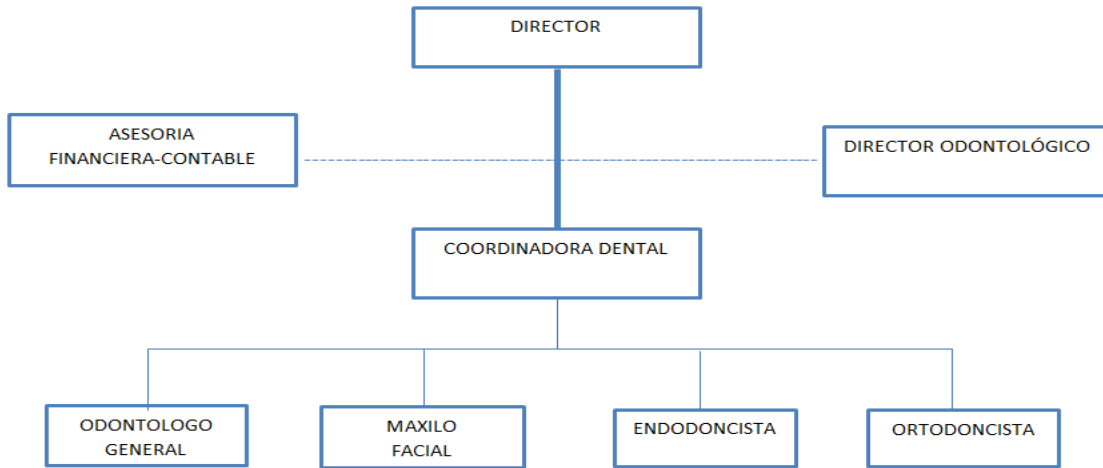
Fuente: SII, 2016.

Figura N° 2.22: Empresas según tamaño año 2014

Tamaño de Empresa	Número de Empresas
Sin ventas	1.519
Micro 1	2.838
Micro 2	2.041
Micro 3	2.416
Pequeña 1	918
Pequeña 2	568
Pequeña 3	411
Mediana 1	174
Mediana 2	85
Grande 1	48
Grande 2	29
Grande 3	2
Grande 4	3
Total	11.052

Fuente: SII, 2016.

Figura N° 2.23: Organigrama Clínica dental Zagurt.



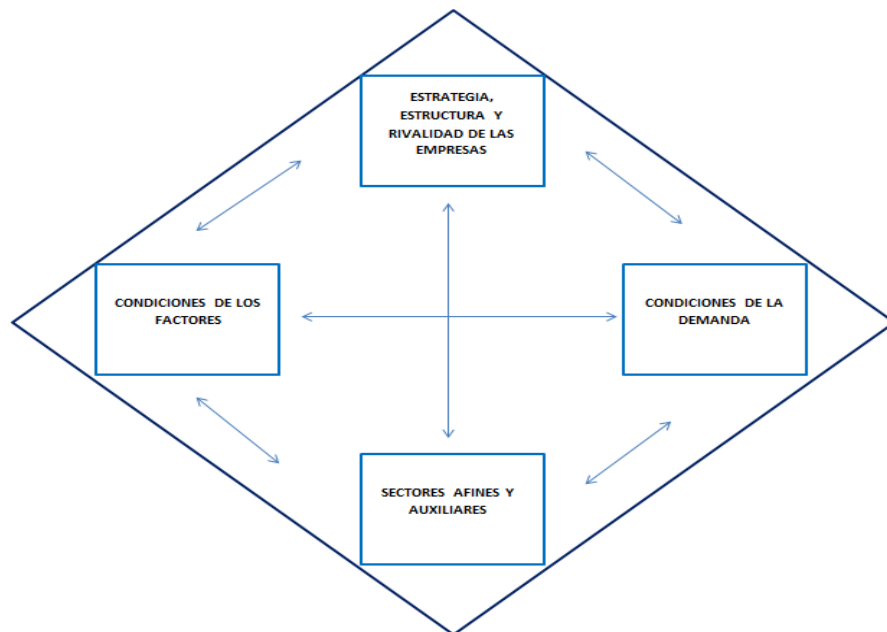
Elaboración propia

Figura N° 2.24: Ventas mensuales Clínica Dental Zagurt

	Enero (2016)	Febrero (2016)	Marzo (2016)	Abril (2016)	Mayo (2016)	Junio (2016)	Julio (2016)	Agosto (2016)	Septiembre (2016)	Octubre (2016)	Noviembre (2016)	Diciembre (2016)
Ventas												
Acciones clínicas realizadas	\$1.588.540	\$3.125.560	\$3.168.410	\$3.834.470	\$2.605.470	\$3.324.039	\$3.142.190	\$3.760.970	\$4.132.480	\$3.342.980	\$5.715.980	\$4.872.980
Costos operacionales teóricos												
Odontólogos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Laboratorios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inventario	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	\$1.588.540	\$3.125.560	\$3.168.410	\$3.834.470	\$2.605.470	\$3.324.039	\$3.142.190	\$3.760.970	\$4.132.480	\$3.342.980	\$5.715.980	\$4.872.980

	Enero (2017)	Febrero (2017)	Marzo (2017)	Abril (2017)	Mayo (2017)	Junio (2017)	Julio (2017)	Agosto (2017)	Septiembre (2017)	Octubre (2017)	Noviembre (2017)	Diciembre (2017)
Ventas												
Acciones clínicas realizadas	\$3.432.000	\$4.286.970	\$5.880.480	\$4.041.980	\$4.773.480	\$4.361.499	\$5.479.970	\$5.675.538	\$7.261.855	\$7.268.627	\$5.273.980	\$6.093.480
Costos operacionales teóricos												
Odontólogos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Laboratorios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inventario	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	\$3.432.000	\$4.286.970	\$5.880.480	\$4.041.980	\$4.773.480	\$4.361.499	\$5.479.970	\$5.675.538	\$7.261.855	\$7.268.627	\$5.273.980	\$6.093.480

Figura N° 2.25: Diamante de la Ventaja Competitiva de Porter



Elaboración propia

Figura N° 2.26: Dentistas por región.

AÑO Y REGION	DENTISTAS
2011	3874
2012	2.203
2013	2266
2014	2231
2015	1963
ARICA Y PARINACOTA	20
TARAPACÁ	42
ANTOFAGASTA	51
ATACAMA	40
COQUIMBO	89
VALPARAISO	204
METROPOLITANA	471
O'HIGGINS	69
MAULE	94
BIO BIO	398
LA ARAUCANIA	160
LOS RIOS	69
LOS LAGOS	164
AYSÉN	66
MAGALLANES Y DE LA ANTÁRTICA CHILENA	26

Figura N° 2.27: Centros de atención Pública

Elaboración Propia

REGIÓN	N° DE CENTROS
I REGION DE TARAPACA	42
II REGION DE ANTOFAGASTA	54
III REGION DE ATACAMA	53
IV DE COQUIMBO	160
V REGION DE VALPARAISO	219
VI REGION DEL LIBERTADOR BERNARDO O´HIGGINS	154
VII REGION DEL MAULE	263
VIII REGION DEL BIO BIO	403
IX REGION DE LA ARAUCANÍA	311
X REGION DE LOS LAGOS	300
XI REGION DE AYSEN DEL GENERAL CARLOS IBAÑEZ DEL CAMPO	43
XII REGION DE MAGALLANES Y LA ANTARTICA CHILENA	31
XIII REGION METROPOLITANA	476
XIV REGION DE LOS RIOS	119
XV REGION DE ARICA Y PARINACOTA	27

Elaboración propia

Figura N° 2.28: Centros odontológicos por región, según registros de SII.

REGION	NUMERO
TOTAL DE PRESTACIONES DENTALES EN CHILE SEGÚN SII	2677
I REGION DE TARAPACA	35
II REGION DE ANTOFAGASTA	113
III REGION DE ATACAMA	16
IV REGION COQUIMBO	99
V REGION VALPARAISO	249
VI REGION DEL LIBERTADOR BERNARDO O´HIGGINS	121
VII REGION DEL MAULE	125
VIII REGION DEL BIO BIO	311
IX REGION DE LA ARAUCANIA	125
X REGION LOS LAGOS	117
XI REGION AYSEN DEL GENERAL CARLOS IBAÑEZ DEL CAMPO	12
XII REGION DE MAGALLANES Y LA ANTARTICA CHILENA	30
XIII REGION METROPOLITANA	1258
XIV REGION DE LOS RIOS	47
XV REGION DE ARICA Y PARINACOTA	19

Elaboración propia

Figura N° 2.29: Centros odontológicos Región del Maule, según registros de SII.

VII REGION DEL MAULE	125
CAUQUENES	2
CONSTITUCIÓN	4
CURICO	39
HUALAÑE	1
LINARES	17
MOLINA	5
PARRAL	1
PELLUEHUE	1
SAN CLEMENTE	1
SAN JAVIER	1
TALCA	52
VILLA ALEGRE	1

Elaboración propia

Figura N° 2.30: Crecimiento demográfico nacional, regional y comunal.

Años	País	Región	Comuna
Censo 1992	13.348.401	836.141	104.113
Censo 2002	15.116.435	908.097	119.585
Proyección 2012	17.444.799	1.020.830	139.845
Proyección 2015	18.006.407	1.042.989	144.025
Proyección 2020	18.896.684	1.078.202	150.024

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas, 2016.

Figura N° 2.31: Prestaciones en salud dental.

AÑOS	P.A.D DENTAL FONASA	PRESTACIONES DENTALES
2014	4.049	970.327
2015	524	156.136
2016	465	14.505

Figura N° 2.32: Empresas participantes de Acodent.



Figura N° 2.33: Expositores expodent 2016



Figura N° 2.34: Centros públicos, privados y número de habitantes por región.

REGION	N° DE HABITANTES	N° CLINICAS PRIVADAS	N° CENTROS DE ATENCIÓN PÚBLICA	TOTAL CENTROS PÚBLICOS Y PRIVADOS	% C/M
I REGION DE TARAPACA	330.558	35	42	77	2,33%
II REGION DE ANTOFAGASTA	607.534	113	54	167	2,75%
III REGION DE ATACAMA	286.168	16	53	69	2,41%
IV REGION COQUIMBO	757.586	99	160	259	3,42%
V REGION VALPARAISO	1.815.902	249	219	468	2,58%
VI REGION DEL LIBERTADOR BERNARDO O'HIGGINS	914.555	121	154	275	3,01%
VII REGION DEL MAULE	1.044.950	125	263	388	3,71%
VIII REGION DEL BIO BIO	2.037.414	311	403	714	3,50%
IX REGION DE LA ARAUCANIA	957.224	125	311	436	4,55%
X REGION LOS LAGOS	828.708	117	300	417	5,03%
XI REGION AYSEN DEL GENERAL CARLOS IBAÑEZ DEL CAMPO	103.158	12	43	55	5,33%
XII REGION DE MAGALLANES Y LA ANTARTICA CHILENA	166.533	30	31	61	3,66%
XIII REGION METROPOLITANA	7.112.808	1258	476	1734	2,44%
XIV REGION DE LOS RIOS	384.837	47	119	166	4,31%
XV REGION DE ARICA Y PARINACOTA	226.068	19	27	46	2,03%
TOTAL PAIS	17.574.003	2677	2655	5332	3,03%
				PROMEDIO	3,38%

Elaboración propia

Figura N° 2.35: Clínicas dentales, en Curicó, según registro de SII.

N°	Razón Social	Tramo Ventas ⁽⁵⁾	N° Trabajadores ^(7,8)	Fecha Inicio ^(9,10)
1	SAEZ & SAEZ SPA	1		
2	SOCIEDAD ODONTOLOGICA FRANVANNE LIMITADA	1		29-11-2016
3	SOCIEDAD DE PROFESIONALES CENTRO ODONTOLOGICO VIDA SALUD LIMITADA	2		06-04-2016
4	CLINICA ODONTOLOGICA CAROLINA INÉS ABARZA GONZÁLEZ E.I.R.L.	2		01-09-2016
5	DENTAL IMAGEN LIMITADA	3	2	06-01-2012
6	SOCIEDAD PROFESIONAL GALINDO ZAPATA LIMITADA	3		03-01-2006
7	FIGUEROA ARROYO LIMITADA	3	1	21-01-2015
8	GUSTAVO SEPULVEDA Y ASOCIADOS LIMITADA	3		06-02-2006
9	SOCIEDAD COMERCIAL Y CENTRO ODONTOLÓGICO A & A LIMITADA	3	1	13-04-2015
10	CLINICA DENTAL M DENT SPA	3		01-09-2016
11	EUGENIO ESPINOSA URZUA EIRL	4	1	18-02-2012
12	CLINICA DE ORTODONCIA DRA MARJORIE LEIVA LEDEA Y OTROS LTDA	4	2	27-04-2012
13	ODONTOLOGICA INTEGRAL FERNANDO GONZALO PEREZ JANA EMPRESA INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	4	3	08-05-2012
14	SOCIEDAD ODONTOLOGICA BERRIOS AGUILERA LIMITADA	4	4	10-12-2012
15	CENTRO RADIOLOGICO ORAL Y MAXILOFACIAL LIMITADA	4	3	02-01-2013
16	SOCIEDAD COMERCIAL SAN JORGE LIMITADA	4	4	26-06-2013
17	XIMENA SILVA Y COMPAÑIA LIMITADA	4	1	06-12-2013
18	SOCIEDAD COMERCIAL CLINICA ODONTOLOGICA EVOLUCION LIMITADA	4	4	14-03-2014
19	SERVICIOS ODONTOLOGICOS JAVIER VERGARA GONZALEZ E.I.R.L.	4	4	16-04-2014
20	SOCIEDAD GAZUL Y TRUJILLO LIMITADA	4	2	02-06-2015
21	FLORES VIDAL SERVICIOS MEDICOS Y ODONTOLOGICOS SPA	4	1	08-07-2015
22	SOCIEDAD PROFESIONAL AXIS SPA	4	3	02-01-2016
23	SERVICIOS ODONTOLÓGICOS KATHERINE MARIBEL VIVANCO CARRASCO E.I.R.L.	4	1	19-02-2016
24	CLINICA ODONTOLOGICA ESCOBEDO Y GOMEZ LTDA	4	1	17-10-2007
25	SOCIEDAD ODONTOLOGICA VERDUGO Y MUÑOZ LIMITADA	5	6	22-04-2015
26	SOCIEDAD VALDES JARA Y COMPAÑIA LIMITADA	5	3	20-02-2007
27	SOCIEDAD PROFESIONAL ODONTOLOGICA MASTERDENT LIMITADA	6	8	08-11-2011
28	SERVICIOS MEDICO DENTALES CRISTIAN EDUARDO REYES CANELLO EMPRESA INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	6	4	18-08-2015
29	ORTHODENT SPA	7	5	03-08-2012
30	SOCIEDAD DE SERVICIOS PROFESIONALES TORRES HERRERA LIMITADA	7	20	28-03-2006

Elaboración propia

Figura N° 2.36: Inicio de actividades por año.

AÑO	INICIO DE ACTIVIDADES
1	NO REGISTRA
2006	3
2007	2
2011	1
2012	6
2013	3
2014	2
2015	6
2016	6

Figura N° 2.37: Entrevista.

ENTREVISTA

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Paulina Pino

PROFESIÓN: Tens Dental

AÑOS DE EXPERIENCIA: 20 años

Contextualización: cambios que se han presentado en la prestación de servicios odontológicos, en los últimos en la ciudad de Curicó.

1- Considera que en la actualidad existen mejoras, en cuanto a la toma de hora de pacientes.

R- Sí, antes las personas asistían a la consulta para agendar su hora o bien lo hacían telefónicamente, pero ahora la tecnología y el uso de redes sociales facilita esta parte de la atención dental.

2- Piensa que los tiempos de espera han tenido mejoras en la actualidad

R. Creo que no ha variado con el pasar del tiempo la espera que se genera en una consulta, ya que ésta dependerá de muchos factores, como por ejemplo el tiempo que toma cada dentista para la atención, de si el paciente llega en el horario indicado, de que si la consulta era de un procedimiento que requería mayor o menor tiempo del presupuestado, y así pueden influir distintos factores.

3- En relación a la tecnología, ¿De qué manera ha influido en su trabajo; en el de los dentistas y pacientes?

R. La evolución tecnológica nos ha ayudado y facilitado el trabajo, ya que existen ciertos utensilios y equipos que facilita el trabajo del odontólogo por ejemplo existen equipo en los que el odontólogo puede observar el punto de trabajo de manera digital.

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Figura N° 2.38: Prestadores

AÑO	DENTISTA	ESPECIALIDAD	UNIVERSIDAD
2015	YOLANDA REYES GAJARDO	NO REGISTRA	UNIVERSIDAD DE TALCA
	LORENA MOZO ROJAS	NO REGISTRA	UNIVERSIDAD DE TALCA
	DIEGO SOTO TURCHAN	NO REGISTRA	UNIVERSIDAD DE TALCA
	MARIA CRISTINA CISTERNA HERNÁNDEZ	NO REGISTRA	UNIVERSIDAD DE TALCA
2016	MARIA CRISTINA CISTERNA HERNANDEZ	NO REGISTRA	UNIVERSIDAD DE TALCA
	FRANCISCO OLGUIN CERPA	NO REGISTRA	UNIVERSIDAD DE TALCA
	IGNACIO ACEVEDO GARRIDO	NO REGISTRA	UNIVERSIDAD DE TALCA
	SERGIO ESPINOZA LAZO	NO REGISTRA	UNIVERSIDAD DE TALCA
	JUAN DONAIRE ESPÍNDOLA	NO REGISTRA	UNIVERSIDAD DE CHILE
2017	FELIPE MALDONADO LEIVA	NO REGISTRA	UNIVERSIDAD BOLIVARIANA
	IGNACIO ACEVEDO GARRIDO	NO REGISTRA	UNIVERSIDAD DE TALCA
	SERGIO ESPINOZA LAZO	NO REGISTRA	UNIVERSIDAD DE TALCA
	JUAN DONAIRE ESPÍNDOLA	NO REGISTRA	UNIVERSIDAD DE CHILE
	FRANCISCO OLGUIN CERPA	NO REGISTRA	UNIVERSIDAD DE TALCA
	PAULA TORRES VALENZUELA	NO REGISTRA	UNIVERSIDAD SAN SEBASTIAN
	VALENTINA ROJAS VALLEJOS	NO REGISTRA	UNIVERSIDAD DE TALCA
	NICOLAS CASTILLO CATALÁN	NO REGISTRA	UNIVERSIDAD SAN SEBASTIAN
2018	IGNACIO ACEVEDO GARRIDO	NO REGISTRA	UNIVERSIDAD DE TALCA
	SERGIO ESPINOZA LAZO	NO REGISTRA	UNIVERSIDAD DE TALCA
	JUAN DONAIRE ESPÍNDOLA	NO REGISTRA	UNIVERSIDAD DE CHILE
	FRANCISCO OLGUÍN CERPA	NO REGISTRA	UNIVERSIDAD DE TALCA
	PAULA TORRES VALENZUELA	NO REGISTRA	UNIVERSIDAD SAN SEBASTIAN
	VALENTINA VERONICA ROJAS VALLEJOS	NO REGISTRA	UNIVERSIDAD DE TALCA
Ene/feb.	CATALINA NICOLLE CONTRERAS BRAVO	NO REGISTRA	UNIVERSIDAD SAN SEBASTIAN
	NICOLAS CASTILLO CATALÁN	NO REGISTRA	UNIVERSIDAD SAN SEBASTIAN
	FRANCISCO JAVIER PIZARRO GAMBOA	ENDODONCIA	UNIVERSIDAD DE TALCA / UNIVERSIDAD SAN SEBASTIAN

Elaboración propia

Figura N° 2.39: Proveedores que abastecen a Zagurt.



Figura N° 2.40: Encuesta de satisfacción

CLÍNICA ODONTOLÓGICA ZAGURT

Ayúdanos a mejorar nuestra atención. Nos interesa conocer tu opinión y saber que te pareció la experiencia con nuestra clínica.

Si tienes cualquier duda o comentario adicional, no dudes en contactarnos.

Las opciones para responder las preguntas son:

- 1: Muy en desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: Neutro
- 4: De acuerdo
- 5: Muy de acuerdo

El personal de la clínica fue amable, profesional y dispuesto a resolver mis inquietudes

1 2 3 4 5

El lugar estaba limpio e higiénico

1 2 3 4 5

El lugar estaba ordenado y bien señalizado

1 2 3 4 5

Los precios cobrados por la clínica se acomodan a mi presupuesto

1 2 3 4 5

El detalle de los precios cobrados por la clínica son claros y me generan confianza

1 2 3 4 5

Al llegar a la clínica, me recibieron inmediatamente en recepción

1 2 3 4 5

La atención inició a la hora acordada inicialmente

1 2 3 4 5

El proceso de pago fue expedito y simple

1 2 3 4 5

Mis expectativas de la atención se cumplieron en su totalidad de forma positiva

1 2 3 4 5

El odontólogo y sus asistentes se mostraron expertos y seguros en materia clínica

1 2 3 4 5

El odontólogo y sus asistentes tuvieron un trato amable y empático conmigo

1 2 3 4 5

El trabajo realizado fue de muy buena calidad

1 2 3 4 5

Fue facil conseguir una cita que calzara con mis necesidades

1 2 3 4 5

Fue facil contactar (telefónicamente o vía e-mail) a la clínica

1 2 3 4 5

Me contactaron oportunamente para confirmar mi asistencia

1 2 3 4 5

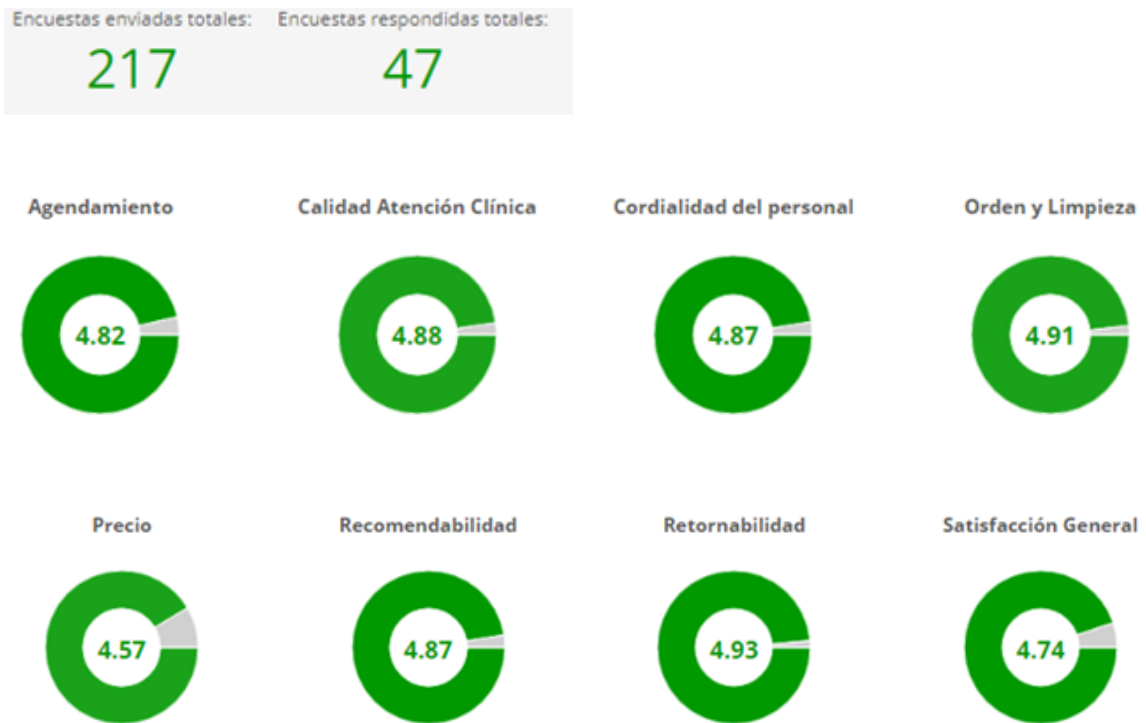
Volvería a atenderme en esta clínica



Recomendaría la clínica a un amigo o familiar



Figura N° 2.41: Resultados encuesta de satisfacción.



Tiempo de Atención



Figura N° 2.42: Modelo de las 5 Fuerzas de Porter

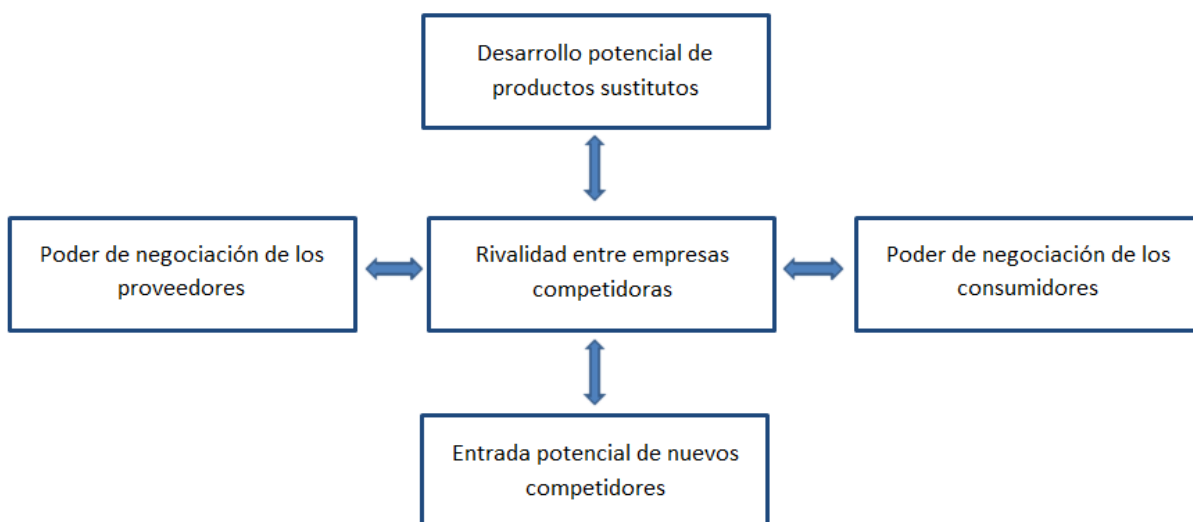


Figura N° 2.43: Modelo de las 5 Fuerzas de Porter, aplicado a Clínica Dental Zagurt.

5 FUERZAS DE PORTER	VARIABLE	IMPACTO +=POSITIVO 0=NEUTRO - =NEGATIVO	ACLARACIÓN
BAJO: DESARROLLO POTENCIAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	Atención Presencial	POSITIVO + Oportunidad 8	Los servicios, deben ser entregados por profesionales de manera presencial, por lo que aquello no puede ser reemplazado, si bien existen productos en el mercado que ofrecen soluciones a ciertos tratamientos, estos no poseen la misma precisión y efectividad que la atención personalizada de un profesional.
	Pasta Blanqueadora	NEGATIVO - Amenaza 6	El mercado ofrece productos que pueden llegar a ser considerados por los pacientes, como una solución económica para no requerir el procedimiento de blanqueamiento, sin embargo, estos productos según los odontólogos sólo hacen desgaste del esmalte dental.
	Placa Bruxismo	NEGATIVO - Amenaza 6	En las farmacias se puede encontrar planos estándar económicos, para el bruxismo, los cuales según los dentistas no tienen el mismo efecto que el plano que se diseña para cada paciente en las clínicas dentales.

	Prótesis dental semi-flexible	NEGATIVO - Amenaza 6	En la página Yapo.cl se puede encontrar una prótesis semi flexible americana, sin embargo, los especialistas mencionan que se deforma con las cargas de la masticación y se comprime la encía además de no ser estable, no ofrece un buen soporte.
BAJO: PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	Insumos costosos en la ciudad	NEGATIVO - No aplica	Si bien se puede encontrar un lugar en la ciudad donde se ubica la clínica, que ofrece insumos, estos tienen un alto valor comercial.
	Opción de variados proveedores	POSITIVO + No aplica	Posibilidad de cotizar en distintos lugares, considerando los factores calidad precio, sin embargo, el poder de negociación de la clínica es bajo debido a que es una empresa pequeña.
ALTA: RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS COMPETIDORAS	Existencia de Clínicas	NEGATIVO - Amenaza 1 y 9	Según registros del servicio de impuestos internos existen 39, clínicas dentales, sin embargo, a eso se deben sumar los dentistas que atienden en consultas privadas, según la investigación realizada de manera presencial existen aproximadamente 80, lugares que ofrecen atención dental, en los cuales no se incluyen los centros públicos de salud que ofrecen servicios dentales
MEDIO: PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES	Negociación de consumidores	NEGATIVO - Amenaza 7	Los consumidores al tener una amplia oferta pueden, cambiar de prestador con facilidad
ALTA: ENTRADA POTENCIAL DE NUEVOS COMPETIDORES	Bajas barreras de entrada	NEGATIVO - Amenaza 8	Al existir una sobrepoblación de odontólogos, ellos tienden a competir y a emprender con sus propias clínicas o consultas privadas, para lo cual se debe cumplir con los permisos correspondientes, a aquello se suma que no es necesario ser cirujano dentista para tener una clínica dental.

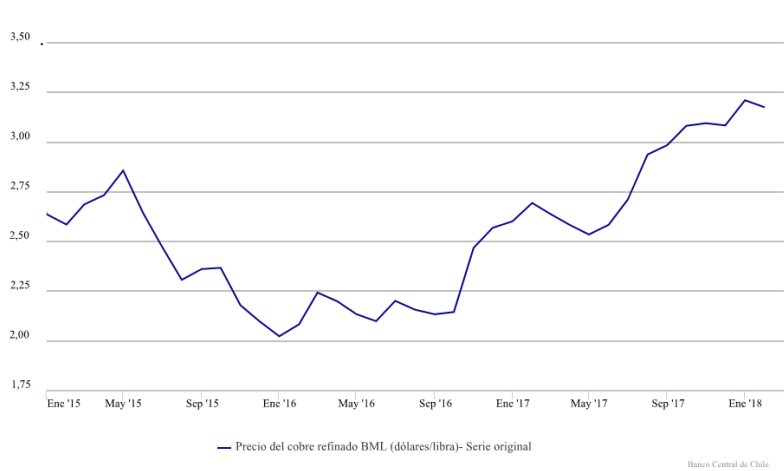
Figura N° 2.44: Análisis PEST, aplicado a Clínica Dental Zagurt

VARIABLE	IMPACTO + = POSITIVO O= NEUTRO - = NEGATIVO	ACLARACIÓN
ASPECTOS POLÍTICO		
REFORMA DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR	POSITIVO +	<p>Actualmente solo la carrera de medicina y pedagogía, están obligadas a acreditarse.</p> <p>En odontología existen 34 programas, sin embargo, de ellos sólo 14 se encuentran certificados ante la Comisión Nacional de Acreditación. En la última década ha habido un crecimiento desregulado de las facultades que imparten odontología, desconociéndose la calidad y formación de los futuros profesionales. Por lo que para resguardar la seguridad de los pacientes, y calidad de los profesionales es que se aprueba la Ley sobre Educación Superior, siendo considerada en el artículo 27, donde a partir del 1° de enero del año 2020, todos los planteles educativos que imparten odontología deben certificar sus planes de estudio. Con ello las clínicas privadas y centros de atención pública dispondrán de profesionales cuyas casas de estudio estarán</p>

		debidamente acreditadas.
LEY 20.659 SIMPLIFICA EL REGIMEN DE CONSTITUCIÓN, MODIFICACIÓN Y DISOLUCIÓN DE LAS SOCIEDADES COMERCIALES	NEGATIVO -	Empresa en un día, es un sistema simplificado para la creación de empresas, disponible desde el año 2013, solo se requiere de internet, un computador y firma digital, dejando atrás costosos y extensos procedimientos, para la creación y regularización de las empresas. Por lo que facilita la entrada de nuevos competidores, sin que ellos incurran en costosas asesorías.
GASTO PÚBLICO EN SALUD	NEGATIVO -	El gasto público en salud ha ido en aumento de un 4,94% en el año 2015 ascendió a un 5,13% del PIB en el año 2016, sin embargo, aun Chile se encuentra al debe en el tema de salud Bucal. Si bien a partir del año 2006 se crean las Garantías Explícitas en Salud (GES), que corresponden a beneficios garantizados por Ley para las personas afiliadas a FONASA e ISAPRES, siendo éstas garantías, el tener derecho a la prestación de salud, oportunidad, protección financiera y calidad. En la actualidad existe un listado de 80 patologías, las relacionadas con la salud bucal son: Salud oral integral para niños de 6 años, urgencia odontológica ambulatoria, salud oral integral del adulto de 60 años, salud oral integral de la embarazada. Si aumenta el gasto público en salud bucal, podría dar mayor cobertura lo que se podría traducir en pacientes prefiriendo el sistema público.
REFORMA PREVISIONAL LEY 20.894	NEGATIVO -	Reforma Previsional, desde el año 2012 comenzó el ingreso gradual al sistema previsional de los trabajadores independientes que emiten boletas de honorarios, con el fin de que quienes prestan servicios de manera independiente de igual manera sean partes del sistema previsional, ahorrando para su jubilación, sin embargo, ha existido hasta la fecha la posibilidad de manifestar expresamente la voluntad de no cotizar. La Ley N°20.894 prorrogó la posibilidad de renunciar a cotizar hasta el 2018 (operación renta 2019). Podría ocurrir el supuesto de que los prestadores de servicios odontológicos suban sus honorarios como resultado de la obligación de cotizar.

AUTORIZACIÓN SANITARIA	POSITIVO +	Para el funcionamiento de una clínica dental o brindar una atención en una consulta privada se requiere de una planta física, equipamiento, insumos, todo lo anterior normado y autorizado por una autorización sanitaria otorgada por la respectiva Seremi. Se estima que en Chile menos de un tercio de las clínicas dentales cuentan con la mencionada autorización, quienes funcionan sin ella pueden llegar a ser multadas hasta en 1000 UTM o bien clausuradas. Las regulaciones son una manera de cumplir con un estándar que asegure a los ciudadanos una atención de calidad. Es deber del estado fiscalizar que las normativas impuestas sean cumplidas por todos.
ASPECTOS ECONÓMICOS		
BAJO NIVEL DE INGRESO	NEGATIVO -	Ingresos promedio mensual durante el año 2016 fue de \$517.540, sin embargo el 50% de los trabajadores percibe un ingreso igual o inferior a \$350.000. En relación al ingreso per cápita de los hogares se estimó en \$327.896. Además considerando un sueldo mínimo de \$276.000, difícilmente una persona con ese ingreso estaría dispuesta(o) a invertir, por dar un ejemplo, en un implante que tiene un costo aproximado de \$500.000. Con el nivel de ingreso con que en la actualidad se encuentra Chile, en muchos hogares el gasto en atención dental no es parte de su presupuesto, por lo que utilizan el sistema público, apelando a que la espera no sea demasiada.

<p>CAIDA DEL CRECIMIENTO ECONÓMICO</p>	<p>NEGATIVO -</p>	<p>El rápido crecimiento de la economía en Chile en comparación a otras economías de Latinoamérica se ha visto reflejado en la reducción de la pobreza entre los años 2000 a 2015. Sin embargo, en el año 2016 dicho crecimiento económico sufrió una desaceleración debido a la caída en el precio del cobre, lo cual repercutió negativamente sobre la inversión privada y las exportaciones. Afectando los ingresos fiscales, mientras que por otro lado el gobierno aumentó el gasto como resultado de la reforma educativa entre otras iniciativas. La caída del crecimiento económico, repercute a nivel país, aumentando la tasa de desempleo, por lo que los ciudadanos tienen menos poder adquisitivo.</p>																
<p>BAJAS TASAS DE INTERÉS</p>	<p>POSITIVO +</p>	<p>Si bien en el año 2017, se informó un bajo crecimiento de un 1,5% debido a la caída en el precio del cobre, para el año en curso se apunta a un mayor crecimiento, debido a que se espera un mejor escenario externo, bajas tasas de interés y la recuperación de la minería, estimando un crecimiento de entre 2,5 y 3,5%.</p> <table border="1" data-bbox="597 1182 1421 1392"> <thead> <tr> <th>Serie</th> <th>2015</th> <th>2016</th> <th>2017</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Tasa de política monetaria (TPM) (porcentaje)</td> <td>3,06</td> <td>3,50</td> <td>2,74</td> </tr> <tr> <td>Tasa de interés de la facilidad permanente de liquidez en moneda nacional</td> <td>3,31</td> <td>3,75</td> <td>2,99</td> </tr> <tr> <td>Tasa de interés de la facilidad permanente de depósito en moneda nacional</td> <td>2,81</td> <td>3,25</td> <td>2,49</td> </tr> </tbody> </table> <p>La baja en las tasas de interés presenta una oportunidad para acceder a créditos para ser invertidos dentro de la empresa ya sea para renovar o bien en innovación tecnológica</p>	Serie	2015	2016	2017	Tasa de política monetaria (TPM) (porcentaje)	3,06	3,50	2,74	Tasa de interés de la facilidad permanente de liquidez en moneda nacional	3,31	3,75	2,99	Tasa de interés de la facilidad permanente de depósito en moneda nacional	2,81	3,25	2,49
Serie	2015	2016	2017															
Tasa de política monetaria (TPM) (porcentaje)	3,06	3,50	2,74															
Tasa de interés de la facilidad permanente de liquidez en moneda nacional	3,31	3,75	2,99															
Tasa de interés de la facilidad permanente de depósito en moneda nacional	2,81	3,25	2,49															

<p>ALZA EN EL PRECIO DEL COBRE</p>	<p>POSITIVO +</p>	<p>El aumento en el precio del cobre entrega una oportunidad de crecimiento para la economía chilena, debido a que es el producto que más se exporta. Con ello se reactiva la industria minera, por tanto sus proyectos, lo que conllevaría a aumento de puestos de trabajo.</p>  <p style="text-align: right; font-size: small;">Banco Central de Chile.</p>								
<p>BAJA EN EL VALOR DEL DÓLAR</p>	<p>POSITIVO +</p>	<p>Como resultado del aumento en el precio del cobre en el corto plazo se puede visualizar una baja en el precio del dólar, lo que a su vez baja el valor de los productos importados, especialmente en los productos importados.</p> <table border="1" data-bbox="586 1297 1433 1415"> <thead> <tr> <th>Serie</th> <th>2015</th> <th>2016</th> <th>2017</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Dólar Observado (pesos por dólar)</td> <td>654,07</td> <td>676,94</td> <td>648,85</td> </tr> </tbody> </table>	Serie	2015	2016	2017	Dólar Observado (pesos por dólar)	654,07	676,94	648,85
Serie	2015	2016	2017							
Dólar Observado (pesos por dólar)	654,07	676,94	648,85							
<p>ASPECTOS SOCIALES, CULTURALES, DEMOGRÁFICAS Y AMBIENTALES</p>										
<p>IMAGEN Y AUTOESTIMA</p>	<p>POSITIVO +</p>	<p>Durante muchos años las atenciones dentales fueron consideradas como una necesidad, los pacientes no asistían a controles dentales, si no más bien cuando padecían alguna dolencia o molestia dental. Hoy en día cada vez más los</p>								

		<p>pacientes se preocupan de realizar controles y buscar la manera de mantener su salud bucal y a la vez conseguir una sonrisa atractiva ya que ésta es considerada parte de la belleza humana. El sentirse insatisfecho con la dentadura puede llegar a tener repercusiones sociales y sociológicas, tales como baja autoestima, hoy en día personas de todas las edades se encuentran utilizando las redes sociales en donde las fotografías cumplen un rol social. Las sociedades modernas cada vez más están en la búsqueda de mejorar su sonrisa a través de diversos procedimientos, como pueden ser la ortodoncia, blanqueamientos, entre otros.</p>
<p>CRECIMIENTO POBLACIONAL PLADECO 2017</p>	<p>POSITIVO +</p>	<p>Datos demográficos</p> <p>En la actualización del Plan de Desarrollo Comunal 2017-2024, el cual toma como base los Censos 1992 -2002 para hacer la diferenciación de la población urbana y rural, es que se observa que los distritos con mayor crecimiento demográfico son aquellos que presentan población urbana y rural como es el caso del sector Rauquén que es donde se ubica Clínica Dental Zagurt, distrito en que se produce el mayor crecimiento demográfico siendo éste de un 461,3%, además es un sector donde han surgido una cantidad importante de conjuntos habitacionales durante los últimos años.</p>
<p>MOVILIDAD DE INMIGRANTES</p>	<p>NEUTRO 0</p>	<p>Si bien es positivo un crecimiento de la población, sea esta de nacionalidad chilena o extranjera, en la actualidad Chile está viviendo un fenómeno de migración importante. En el año 2016 se entregaron 228.253 visas a inmigrantes quienes declaran domicilio en Chile. De ellos los que lideran son peruanos siendo estos 54.000, seguidos por colombianos 47.000, bolivianos 28 mil y haitianos y venezolanos 27 mil aproximadamente, se desconoce el número exacto debido a que no existe un real control de las personas que han ingresado al país y si ellas permanecen con sus respectivos permisos o si se encuentran de manera ilegal en Chile. De las 228 mil personas, solo 30 mil acreditan tener educación universitaria, 81 mil no informa, 21 mil sólo ha completado su</p>

		<p>enseñanza básica y 77 de ellos la enseñanza media.</p> <p>Como se mencionó en un principio de este punto es positivo que la población crezca, sin embargo, ese crecimiento poblacional debe venir acompañado de crecimiento económico, si las personas extranjeras que actualmente se encuentra residiendo en Chile, están calificadas y tienen un trabajo que les reporte ingresos para poner en sus presupuestos familiares la atención dental sería visto de manera positiva un crecimiento demográfico, sin embargo, si la situación fuese lo contrario, en definitiva no reportaría ningún aporte.</p>
ASPECTOS TECNOLÓGICOS		
USO DE INTERNET	POSITIVO +	<p>Internet, la telefonía móvil y en general las tecnologías han sido un aporte para el ciudadano tanto en su desarrollo personal, social, profesional y laboral. A través de la utilización de información actualmente existe una población mas informada, actualizada y conectada.</p> <p>Los pacientes hoy en día se mantienen informados, a través, de foros, en donde pueden dejar su opinión ya sea de la clínica o bien del profesional que lo atendió y de los resultados del procedimiento.</p> <p>En la actualidad el 94% de los jóvenes entre 15 y 19 años usan internet, sin embargo, sólo el 27% de los adultos observados entre 65 y 69 años lo utilizan.</p>
ANESTESIA COMPUTARIZADA	POSITIVO +	<p>Esta tecnología ofrece todo lo mejor de la anestesia sin dolor. Así como esta tecnología existen muchas más que van en beneficio del paciente, y del trabajo de los especialistas, por ejemplo en la actualidad se están dictando cursos de planificación virtual, en cirugía, ortodoncia y rehabilitación oral.</p> <p>Todos los avances en tecnología si bien es algo positivo para la industria, son implementos costosos, pero diferenciadores al momento de captar clientes.</p>

Figura N° 2.45: Cadena de Valor

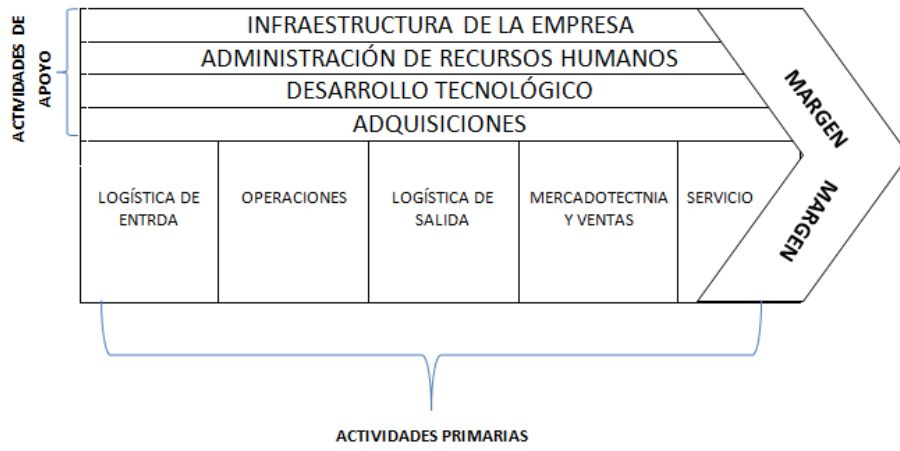
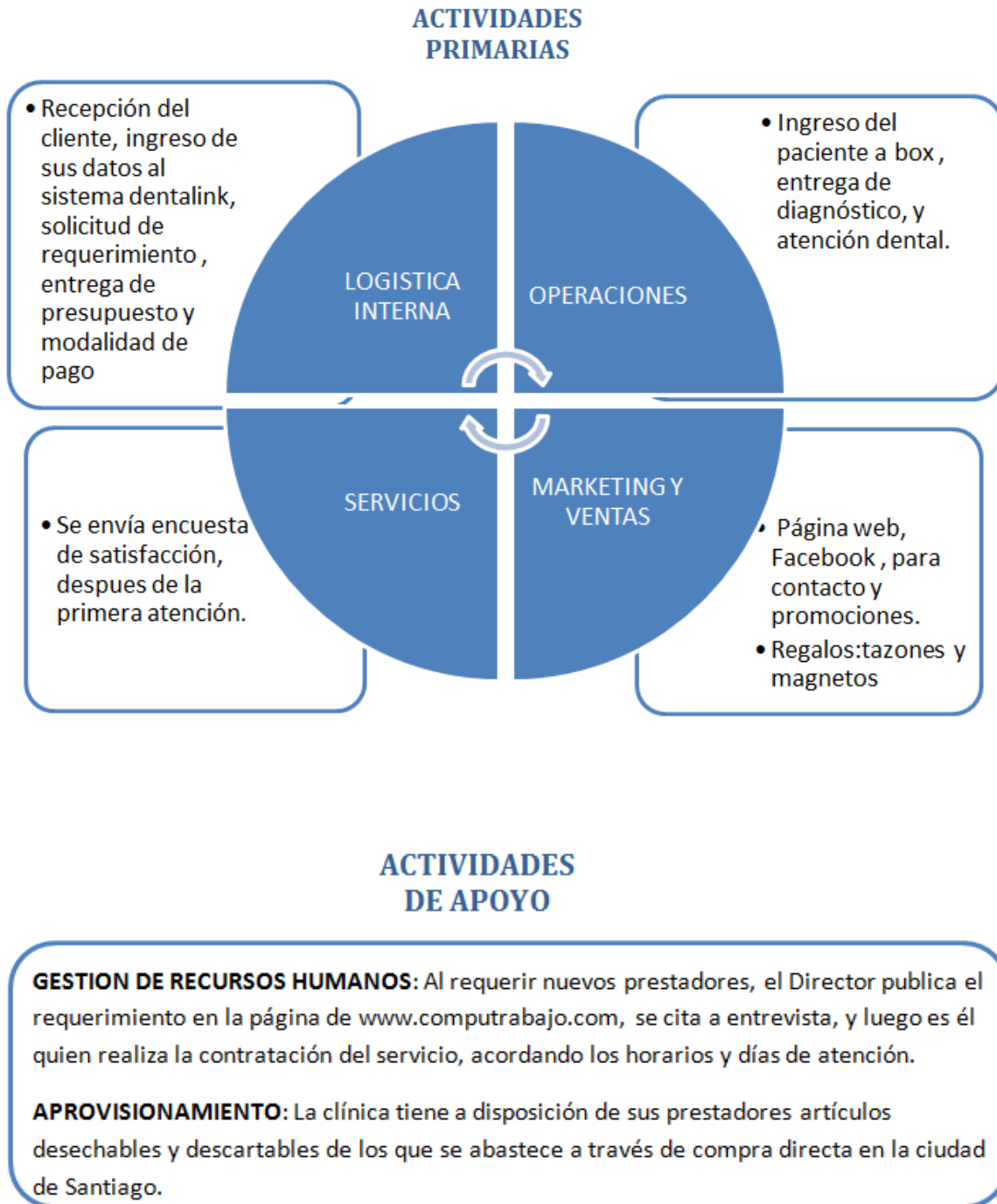


Figura N° 2.46: Cadena de Valor Clínica Dental Zagurt.



ANEXOS CAPITULO III

Figura N° 3.47: Información Matriz MCP

CRITERIOS	CLINICA DENTAL ZAGURT	CLINICA DENTAL RAUQUEN	AXIS ODONTOLOGIA	PRODENT
INICIO	sep-16	jun-17	ene-16	mar-06
UBICACIÓN	Avenida Rauquen 1886	Calle Lyon 1803, 2° piso, Villa Rauquén	YUNGAY 253	MANUEL MONTT 145
PAGINA WEB	SI	EN CONSTRUCCIÓN	SI	SI
FACEBOOK	SI	SI	SI	SI
LIKES	1092	878	252	429
SEGUIDORES	1096	890	251	437
CALIFICACIONES	13=5	8=5	TOTAL 7; 6=5 1=1	TOTAL 8; 6=5 1=3 1=2
HORARIOS	Lunes a Viernes 10:30 a 13:30 y 15:30 a 20:30 Sabado 10:00 a 14:00	Lunes a Viernes 10:30 a 20:00. Sabado 10:00 a 14:00	Lunes a Viernes 9:30 a 13:00 y 15:00 a 19:30	Lunes a Sabado
PRECIOS	Limpieza dental \$20.000 Evaluación \$6.000, que se abonan al tratamiento	Precio referencia limpieza (profilaxis+destartraje) \$15.000	Limpieza adulto \$6.990; limpieza dental niño \$4.990; blancamiento \$89.000; prótesis acrílica \$129.000; ortodoncia \$150.000; presupuesto gratis	Evaluación gratis
PROMOCIONES	Limpieza dental 2X \$30.000 Ortodoncia \$120.000	35% de descuento, en tratamientos en el día del cumpleaños. Limpieza dental gratis, dando me gusta y compartiendo de manra pública la publicación. Evaluación gratuita. Regalo de Instalación de frenillos metálicos.	Destartraje o limpieza adulto \$6.990; limpieza o Higiene niños \$4.990; Blanqueamiento + profilaxis \$89.000; Protésis Acrílica \$129.990; Ortodoncia (instalación frenillos) \$150.000	Evaluación gratuita Realizan charla educativa a los trabajadores de Viña San Pedro
SERVICIOS DE RAYOS	SI	NO	Radiología Digital	SI
TRAMO DE VENTAS	4	NO APARECE	4	7
BOX	2	1 HABILITADO; 1 POR HABILITAR	5	9

Figura N° 3.48: Matriz FODA

FORTALEZAS		DEBILIDADES
<p>1-Se ubica en calle principal, de fácil acceso tanto en locomoción colectiva como propia</p> <p>2-Posibilidad de estacionar vehículo sin pago de parquímetro las 24 horas, en la misma cuadra de la clínica</p> <p>3-Atiende uno de los dueños, quien puede brindar atención en inglés</p> <p>4-Aumentó en un 54% de las ventas</p> <p>5-Bajos Costos Fijos</p> <p>6-El 100% de la dotación 2018 es de universidades acreditadas</p> <p>7-El 50% de los prestadores ha tenido permanencia de 3 años.</p> <p>8-Posee maquina de Rayos-X</p> <p>9-Todos los prestadores se encuentran en el registro de la Superintendencia de Salud</p> <p>10- Se puede solicitar hora haciendo uso de redes sociales.</p>		<p>1-Se ubica en barrio residencial y no en el centro de la ciudad como es el caso de el 95% de las clínicas</p> <p>2- Sólo el 11% de los prestadores posee especialización</p> <p>3-Falta de difusión de la clínica, en medios locales, radio, prensa, canal de televisión, etc.</p> <p>4-Carece de tecnología de última generación</p>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p>1-Crecimiento demográfico de un 461,3%, de la población urbana censos 1992-2002 en el sector donde se ubica la clínica.</p> <p>2-Mayor preocupación por la estética, por parte de la población en general.</p> <p>3-Realizar convenio con empresas</p> <p>4-Reactivación económica, aumento del precio del cobre</p> <p>5- Uso de internet, a través de página web, facebook y presencia en redes sociales.</p> <p>6- Tecnología que ofrece menor incomodidad para pacientes, como es la anestesia computarizada o sin dolor</p> <p>7-Dólar bajo, menor costo de productos importados, como lo son los insumos y equipos dentales</p> <p>8-Los procedimientos deben ser realizados por profesionales, sin existir aún otras alternativas.</p>	<p>1-Adquirir tecnología de última generación para la toma de radiografías y la realización de ciertos procedimientos. (F8-O1-O4-O6-O7) Desarrollo de Producto</p> <p>2-Utilizar redes sociales para mostrar las facilidades y promociones que ofrece la clínica (F1-F2-F3-F6-F9-O5) Penetración de Mercado</p> <p>3-Adquirir vehículo para implementar atención dental móvil a empresas en convenio (F4-F5-O3) Desarrollo de Mercado</p>	<p>1-Realizar campañas de difusión para atraer pacientes tanto del sector donde se ubica la clínica como de sus alrededores (D1-D3-O5) Penetración de Mercado</p> <p>2-Postular a fondos de apoyo a Pymes para adquirir tecnología de última generación o bien invertir en aquello (D4-O6) Desarrollo de Producto</p> <p>3-Abrir sucursal en el centro de la ciudad. (D1-O8) Desarrollo de Mercado</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p>1. Sobreoferta en el mercado, tanto de clínicas como de consultas privadas</p> <p>2-Clinica que entra en funcionamiento el año 2017 a 450 metros de Clinica dental Zagurt .</p> <p>3-Dificultad para innovar en los servicios</p> <p>4-Bajo grado de motivación por parte de odontólogos especializados por trabajar en la ciudad</p> <p>5- Nuevo hospital base de Curicó, se espera comience a operar en en año 2020</p> <p>6- Productos económicos que los pacientes podrían ver como solución alternativa, paleativa.</p> <p>7-Ofertas y promociones que ofrece la competencia</p> <p>8-Bajas barreras de entrada para el funcionamiento de una clinica dental</p> <p>9- Amplia oferta de boxes dentales para arriendo, en la ciudad.</p>	<p>1-Ofrecer descuentos y promociones en redes sociales (F10-A1-A2-A7) Penetración de Mercado</p> <p>2-Dar a conocer a los pacientes actuales y potenciales, la calidad de los prestadores (F6-F9-A1-A9) Penetración de Mercado</p> <p>3-Educar a los pacientes, en el cuidado de la salud bucal, tanto de manera presencial como a través de redes sociales (F7-F10-A6) Penetración de Mercado</p>	<p>1-Al adquirir un vehículo para atención dental móvil. (D1-A1-A2-A7-A9-A3) Desarrollo de Mercado</p>

Figura N° 3.49: Información Matriz PEYEA

**INDICADORES FINANCIERO PARA
CONSTRUCCIÓN DE MATRIZ PEYEA**

Razones de Liquidez

			2017	2016	
Liquidez Corriente	<u>Activos Corrientes</u>	9484280	0,88	0,17	2113367
	<u>Pasivos Corrientes</u>	10765783			12796814

Razones de Apalancamiento

Razón del pasivo total al activo total	<u>Total Pasivos</u>	10765783	0,51	0,99	12796814
	<u>Total Activos</u>	21078529			12883621

Razón Pasivo - Capital	<u>Total Pasivos</u>	10765783	1,04	2,75	12796814
	<u>Patrimonio</u>	10312746			4648571

Razones de Rentabilidad

Rendimiento sobre los activos totales o sobre la inversión.(ROA-ROI)	<u>Ingreso Neto</u>	8112572	0,38	0,21	2648571
	<u>Total Activos</u>	21078529	38%		12883621

Rendimiento sobre el capital de los accionistas (ROE)	<u>Ingreso Neto</u>	8112572	0,79	0,57	2648571
	<u>Patrimonio</u>	10312746	79%		4648571

Margen Neto de Utilidades	<u>Ingreso Neto</u>	8112572	0,15	0,07	2648571
	<u>Ventas</u>	54915025			35738349

Margen Bruto de Utilidades	<u>Ventas - Costos</u>	22038450	0,40	0,46	16615239
	<u>Ventas</u>	54915025	40%	46%	35738349

Razones de Actividad

Rotación de activos totales	<u>Ventas</u>	54915025	2,61	2,77	35738349
	<u>Activos Totales</u>	21078529			12883621

Figura N° 3.50: Información Matriz BCG

INFORMACIÓN PARA CONSTRUCCIÓN DE MATRIZ BCG

Año Comercial	ID_Región	ID_Comuna	ID_Rubro	ID_Subrubro	ID_Actividad	Número de Empresas	Ventas (UF)	Número de Trabajadores Dependientes Informados	Renta Neta Informada de Trabajadores Dependientes (UF)	Estimacion	Valor UF	VENTAS \$
2015	VII DEL MAULE	CURICO	O- SERVICIOS SOCIALES Y DE SALUD	851 - ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LA SALUD HUMANA	851222 - CENTROS DE ATENCION ODONTOLOGICA	26	48.636	84	8.946,9		25629,09	1246496678
2016	VII DEL MAULE	CURICO	O- SERVICIOS SOCIALES Y DE SALUD	851 - ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LA SALUD HUMANA	851222 - CENTROS DE ATENCION ODONTOLOGICA	30	67.004	84	12.616,6	37,77%	26347,98	1765429274
2017							92310			38%	26798,14	2432178153

PRESTACIONES ODONTOLÓGICAS EN CURICÓ	2432178153
VENTAS ESTIMADAS PRODENT	291047181

	VENTAS	P.R.M	T.C.M	P.A.M	P.A.M COMPETENCIA
ZAGURT	54915025	19%	10%	2%	12%

N° EMPRESA	TRAMO DE VTA
2	1
2	2 hasta 200
6	3 200-600
15	4 600-2400
2	5 2400-5000
2	6 5000-10000
2	7 10000-25000

Ventas Zagurt / Numero de Box	Ventas box zagurt x 9 box Prodent
27457513	247117613
(25000 uf vtas / 2) * UF = Ventas Promedio Prodent	334976750
Suma de 2 posibles estimaciones de ventas Prodent	582094363
Estimación de Ventas Prodent	291047181

Figura N° 3.51: Información Matriz MCPE

CLASIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS	PEYEA	BCG	IE	EST. PRINCIPAL
ESTRATEGIAS DE INTEGRACION	INTEGRACIÓN HACIA ADELANTE				
	INTEGRACIÓN HACIA ATRÁS				
	INTEGRACIÓN HORIZONTAL				
ESTRATEGIAS INTENSIVAS	PENETRACIÓN DE MERCADO				
	DESARROLLO DE MERCADO				
	DESARROLLO DE PRODUCTO				
ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN	DIVERSIFICACIÓN RELACIONADA				
	DIVERSIFICACIÓN NO RELACIONADA				
ESTRATEGIAS DEFENSIVAS	REDUCCION DE COSTOS				
	DESINVERSIÓN Y LIQUIDACIÓN				

ANEXOS ADICIONALES

Figura N° 52: Documentos solicitados a Ilustre Municipalidad de Curicó.



SECRETARIA MUNICIPAL
LEY DE TRANSPARENCIA
MU078T0001011



Curicó
ciudad abierta a todos

0905

OFICIO ORD. N°: _____/

ANT.: Solicitud de acceso a la información
N° MU078T0001011, de fecha 25.08.2017.

MAT.: Remite información solicitado.

Curicó, 26 SEP 2017

DE : ALCALDE DE CURICÓ

A : SRA. GABRIELA TRUJILLO AHUMADA
gabrielatrujillo@gmail.com

Con fecha 25.08.2017, la Ilustre Municipalidad de Curicó ha recibido solicitud de información N° MU078T0001011.

En atención a lo solicitado por usted, cuyo tenor dice: **Solicito información respecto a las patentes comerciales de clínicas dentales de los años 2015, 2016 y 2017 de la ciudad de Curicó.**

Solicito estos datos para efectos de realizar mi tesis de la carrera de Ingeniería Comercial.

Conforme lo establecido por el artículo 10 de la Ley de Transparencia "Toda persona tiene derecho a solicitar y recibir información de cualquier órgano de la administración del Estado, en la forma y condiciones que establece la Ley."

Que el Artículo 5° del citado cuerpo legal dispone que son públicos los actos y resoluciones de los órganos de la administración del Estado, sus fundamentos, los documentos que les sirvan de sustento y complemento directo y esencial, y los procedimientos que se utilicen para su dictación; la información elaborada con presupuesto público; y toda otra información que obre en poder de la Administración, cualquiera sea su formato, soporte, fecha de creación, origen, clasificación o procesamiento, a menos que esté sujeta a las excepciones señaladas en la Ley de Transparencia.

Que el Artículo 14° establece que la autoridad o jefatura o jefe superior del órgano o servicio de la Administración del Estado, requerido, deberá pronunciarse sobre la solicitud, sea entregando la información solicitada o negándose a ello, en un plazo máximo de veinte días hábiles, contado desde la recepción de la solicitud que cumpla con los requisitos del artículo 12 de la Ley de Transparencia.

Que en virtud lo anterior se estima que la información solicitada tiene el carácter de pública y que a su respecto no concurre causal de secreto alguna, que justifique la denegación de la misma.

SE RESUELVE LO SIGUIENTE:

I. ACCÉDASE a la entrega de la siguiente información:

secretariamunicipal@curico.cl

LEY DE TRANSPARENCIA

75- 2547519 - 2547513

A. Accédase a la información proporcionada por la Dirección de Administración y Finanzas, a través del Depto. de Rentas Municipal, con Oficio de Respuesta N° 24 de fecha 21 de Septiembre de 2017, documentos que se adjuntan.

B. Sírvase encontrar adjunto nomina con listado de patentes existentes en la comuna con el rubro dental.

C. Los datos tipificados como datos personales, serán tachados y borrados de acuerdo a lo establecido en la Ley de Protección de datos personales, según sea el caso exclusivo.

II. ENTREGUESE la información solicitada a Doña Gabriela Trujillo Ahumada, a través de la forma y medios que se indican: Excel y vía electrónica.

III. DISPONGASE la entrega gratuita de la información solicitada, en la forma señalada en el punto resolutivo anterior.

IV. NOTIFIQUESE la presente resolución a Doña Gabriela Trujillo Ahumada, al correo electrónico gabrielatrujilloa@gmail.com

De no encontrarse conforme con la respuesta precedente, en contra de esta resolución Usted podrá interponer amparo a su derecho de acceso a la información ante el Consejo para la Transparencia dentro del plazo de 15 días hábiles contados desde la notificación de la misma.

ANÓTESE, NOTIFIQUESE Y ARCHÍVESE.



JAVIER MUÑOZ RIQUELME
ALCALDE DE CURICÓ

JMR/DMR/JGPP/GAB/mbg

DISTRIBUCIÓN:

- Indicada
- Secretaría Municipal, Ley Transparencia
- Archivo Correlativo

LISTADO DE PATENTES EXISTENTES EN LA COMUNA CON RUBRO DENTAL

Nº	ROL	CONTRIBUYENTE	DIRECCION COMERCIAL	COD. SII	GIRO	MONTO
1	218890	DENTAL ALAMEDA LIMITADA	ORELLA 8	38512	ODONTOLOGIA INTEGRAL PRODUCTOS Y SERVICIOS DENTALES AFINES (ART. 42 Nº2 D.L. 2004)	47.754
2	222399	CENTRO RADIOLOGICO ORAL Y MAXILOFACIAL LIMITADA	AVDA. B. OHIGGINS 201 LOCAL 1 NIVEL -1	61129	CENTRO RADIOLOGICO DENTAL	47.754
3	223063	SOC. PROFESIONALES VITERI Y CHAUCA LIMITADA	ESTADO 521	61129	CENTRO DENTAL	47.754
4	220422	ALVAREZ BERENGUER Y COMPAÑIA LIMITADA	VILLOTA 492	71312	OFICINA ADMINISTRATIVA VENTA DE TARJETA DE PRESTACION DE SERVICIOS DENTALES	47.754
5	223861	SALUD DENTAL CHILE LIMITADA	VILLOTA 492	71312	OF. ADM. PRESTACION Y ASESORIAS EN SERVICIOS DENTALES	47.754
6	221502	SOCIEDAD COMERCIAL CLINICA ODONTOLOGICA EVOLUCION LIMITADA	MANUEL MONTT 357 OF. 201	93312	CLINICA DENTAL	47.754
7	223282	SERVICIOS ODONTOLOGICOS JAVIER VERGARA GONZALEZ E.I.R.L.	MANUEL MONTT 373 OF. 1 2DO PISO	93312	CLINICA DENTAL	47.754
8	217865	SOCIEDAD PROFESIONAL ODONTOLOGICA MASTERDENT LTDA.	VILLOTA 6	93312	CLINICA DENTAL	75.414
9	224122	CLINICA DENTAL SONRISA DEL MAULE GABRIELHUMBERTO CORTAZAR RA	VILLOTA 701 DEPTO 3	93312	ODONTOLOGICA CLINICA DENTAL	47.730
10	211157	CENTRO DENTAL STA.MARTA LTDA.	MANUEL RODRIGUEZ 510	93313	CONSULTA MEDICA DENTAL	257.531
11	222403	LABORATORIO DENTAL NATURAL LAB ERICK CORDOVA ROCO LIMITADA	ARTURO PRAT 116 OF. 37	93316	LABORATORIO DENTAL	47.754
12	206581	SOC.DE SERVICIOS ODONTOLOGICOS PRODENT LTDA.	MANUEL MONTT 145	93316	CLINICA DENTAL	57.111
13	212249	VALENZUELA CONTARDO DAVID NATANIEL	MANUEL RODRIGUEZ 761	93316	LABORATORIOS DENTALES	47.754
14	216272	RADIOLOGIA ORAL Y MAXILO FACIAL LTDA.	YUNGAY 475 OFICINA 410	93316	RADIOLOGIA ORAL Y MAXILO FACIAL Y SERVICIOS DENTALES	138.789
15	218865	PRODUCTOS Y SERVICIOS LIMITADA	ESTADO 123-B	93316	COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS E INSUMOS MEDICOS DENTALES Y DE LABORATORIO	56.673
16	220928	DONOSO CARO ELENA JULIANA	PEÑA 118	93316	LABORATORIO DENTAL	47.754
17	222454	LABORATORIO DENTAL SANTA APOLONIA LIMITADA	ARGOMEDO 256	93316	LABORATORIOS DENTAL	47.754
18	209543	GUERRA BERRIOS MARIO ALEJANDRO	P.JE. J. BARNECHEA 1846 RAUQUEN	93316	TECNICO LABORATORISTA DENTAL	47.754
19	222757	TOLEDO PINILLA FRANCIS ANDREA ORIETA	YUNGAY 1380	93316	LABORATORIO DENTAL	47.754
20	209143	MEZA ORTEGA CELSO MARTIN	MEMBRILLAR 772	93316	LABORATORISTA DENTAL	47.754
21	209764	DIAZ DIAZ SILVIA MAGALY	ARGOMEDO 516 OFICINA 3	95991	VTA. MATERIALES LABORATORIO DENTAL	52.807

PATENTES OTORGADAS DURANTES LOS AÑOS 2015-2016-2017

2	222399	CENTRO RADIOLOGICO ORAL Y MAXILOFACIAL LIMITADA	AVDA. B. OHIGGINS 201 LOCAL 1 NIVEL -1	61129	CENTRO RADIOLOGICO DENTAL	47.754
3	223063	SOC. PROFESIONALES VITERI Y CHAUCA LIMITADA	ESTADO 521	61129	CENTRO DENTAL	47.754
5	223861	SALUD DENTAL CHILE LIMITADA	VILLOTA 492	71312	OF. ADM. PRESTACION Y ASESORIAS EN SERVICIOS DENTALES	47.754
7	223282	SERVICIOS ODONTOLOGICOS JAVIER VERGARA GONZALEZ E.I.R.L.	MANUEL MONTT 373 OF. 1 2DO PISO	93312	CLINICA DENTAL	47.754
9	224122	CLINICA DENTAL SONRISA DEL MAULE GABRIELHUMBERTO CORTAZAR RA	VILLOTA 701 DEPTO 3	93312	ODONTOLOGICA CLINICA DENTAL	47.730
17	222454	LABORATORIO DENTAL SANTA APOLONIA LIMITADA	ARGOMEDO 256	93316	LABORATORIOS DENTAL	47.754
19	222757	TOLEDO PINILLA FRANCIS ANDREA ORIETA	YUNGAY 1380	93316	LABORATORIO DENTAL	47.754

Figura 53: Imágenes de Clínica Dental Zagurt





CLINICA DENTAL
Zagurt

+56 9 8200 11 49   75 238 28 23

AVENIDA RAUQUEN 1886, CURICO



Profesionales que dan Confianza!

