



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

ESCUELA DE POSTGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DE SALUD

Plan de Negocios:

CO-DENT

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para optar el grado académico de Maestro en Administración de Empresas de Salud

AUTOR(ES)

Bretel Morales, Denisse (0000-0001-9851-1367)

Holguín Vásquez, Luis Alonso (0000-0002-1821-6630)

Ruiz Velit Andrea Elizabeth (0000-0002-2807-5149)

ASESOR(ES)

Ordoñez Cano, Giner (0000-0001-8057-2831)

Lima, 06 de Noviembre 2019

DEDICATORIA

A Macaba Zea Bretel

Denisse Bretel Morales

A María Paz Holguín Cuentas

Luis Alonso Holguín Vásquez

A Luis Ruiz Córdova y María del Rosario Velit Tejerina

Andrea Ruiz Velit

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, Luis Rodrigo Holguín Mata y Juana Vásquez Valverde.

Luis Alonso Holguín Vásquez

A Dios y a mis padres, Luis Ruiz Córdova y María del Rosario Velit Tejerina

Andrea Ruiz Velit

ÍNDICE

ÍNDICE.....	III
1. RESUMEN EJECUTIVO.....	10
2. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....	12
2.1. NECESIDAD DETECTADA	12
2.2. PROPUESTA DE VALOR O CONCEPTO DEL NEGOCIO	16
2.3. CARACTERÍSTICAS DEL NEGOCIO	16
2.4. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	17
2.5. MODELO DE NEGOCIO	18
2.6. VALOR PARA LOS ACCIONISTAS	20
2.7. MARCO LEGAL RELEVANTE	20
3. ESTUDIO DE MERCADO.....	20
3.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO	20
3.1.1. Entorno Político.....	20
3.1.2. Entorno económico país-mercado	23
3.1.3. Entorno sociocultural y demográfico	27
Según un estudio reciente del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y la iniciativa de Pobreza y Desarrollo Humano de la Universidad de Oxford, nuestro país desde el año 2006 ha reducido considerablemente el porcentaje de pobreza, de 20% a 12.7%. Empero, si bien es cierto, las cifras son positivas, aún nos encontramos en índices elevados a diferencia de los niveles de países de Latinoamérica. Ya que el acceso a salud y educación crecen, pero es necesario también observar la calidad del servicio, tal es el caso que el 88% de las viviendas peruanas cuentan con acceso a agua, pero solo un porcentaje reducido recibe agua sin cloro, asimismo, el 98% de los niños asisten a los colegios, pero en las zonas rurales, la calidad educativa es deplorable (Del Carmen Sara, 2019).	28
3.1.4. Entorno tecnológico.....	31
3.1.5. Entorno ecológico-ambiental.....	31
3.1.6. Entorno legal	32

3.1.7. Oportunidad de mercado	32
3.2. ENTORNO DE LA COMPETENCIA	32
3.3. BARRERAS DE ACCESO Y RIESGO DE PRODUCTO SUSTITUTO	33
3.4. MERCADO POTENCIAL	33
3.5. MERCADO OBJETIVO	33
3.6. MERCADO META	33
3.7. PERFIL DE LOS CLIENTES	33
4. ESTRUCTURA LEGAL Y TRIBUTARIA	40
4.1. MARCO LEGAL	40
4.2. NATURALEZA LEGAL DE LA EMPRESA	40
4.3. NORMAS PARA CREACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA	41
4.4. OBLIGACIONES Y BENEFICIOS TRIBUTARIOS	41
5. PLAN ESTRATÉGICO	41
5.1. CARACTERÍSTICAS DEL NEGOCIO	41
5.2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA	42
5.2.1. Misión de la empresa	42
5.2.2. Visión de la empresa	42
5.3. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	42
5.3.1. Poder de los proveedores	42
5.3.2. Poder de los clientes	43
5.3.3. Amenaza de nuevos competidores	43
5.3.4. Amenaza de los productos sustitutos	44
5.3.5. Poder de los competidores actuales	44
5.4. MATRIZ FODA	45
5.4.1. Análisis interno	45
5.4.2. Análisis externo	46
5.4.3. Estrategias FODA	46
5.5. ESTRATEGIA DE NEGOCIOS DE PORTER	49
5.8. EXPERIENCIAS INTERNACIONALES	49
6. PLAN DE MARKETING	50
6.1. MERCADO META	50

6.2. PORTAFOLIO DE BIENES Y SERVICIOS	51
6.3. MARKETING MIX	51
6.3.1. PRODUCTO	52
6.3.2. Precio	62
6.3.3. Promoción.....	62
6.3.4. Plaza	62
6.4. RELACIÓN CON LOS CLIENTES Y CANALES DE VENTA	63
6.5. GESTIÓN COMERCIAL	63
6.5.1. Políticas de ventas	63
6.5.2. Estrategias de venta	63
6.5.3. Retención de cartera	64
6.6. CICLOS DE CRECIMIENTO	64
7. DESCRIPCIÓN TÉCNICA, PLAN DE PRODUCCIÓN Y COMPRAS.....	65
7.1. UNIDAD DE PRODUCCIÓN	65
7.2. PROCESO DE PRODUCCIÓN	65
7.3. CAPACIDAD INSTALADA NECESARIA	68
7.4. PROCESOS Y RECURSOS CLAVES.....	69
7.4.1. Procesos clave	69
7.4.2. Recursos clave	70
7.5. ALIANZAS	71
7.6. ELECCIÓN DE PRIORIDADES COMPETITIVAS	73
7.7. PLAN ANUAL DE PRODUCCIÓN	73
7.8. RIESGOS DEL TRIAD, ESTRATEGIAS DE CALIDAD Y RECUPERACIÓN DE SERVICIO	75
7.10. ESTRATEGIAS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	76
7.11. ESTRUCTURA DE COSTOS DE PRODUCCIÓN.....	77
7.12. PLAN DE OPERACIONES	77
8.ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	78
8.1. TIPO DE ORGANIZACIÓN.....	78
8.2. DECISIONES ORGANIZATIVAS.....	78
8.3. SUSTENTACIÓN DE ORGANIZACIÓN	79
8.4. RECURSOS HUMANOS	79
8.5. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	82

9.VIABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA.....	83
9.1. PLAN DE OPERACIONES	83
9.2. FUENTES DE INGRESOS Y GASTOS	84
9.2.1. Fuentes de ingresos.....	84
9.2.2. Fuentes de gastos	85
9.3. PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS, FINANCIEROS Y VENTAS	85
9.4. PRESUPUESTO DE INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO	86
9.5. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS	88
9.6. INDICADORES FINANCIEROS	90
9.7. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	90
9.8. CRITERIOS DE DECISIONES FINANCIERAS	91
10.VALORACIÓN DEL RIESGO.....	92
11.CONCLUSIONES	93
12. RECOMENDACIONES	94
13. ANEXOS	95
15. BIBLIOGRAFÍA	102

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Enfermedades más comunes de la boca	13
Tabla 2 Atenciones preventivas de salud bucal – año 2017	14
Tabla 3 Atenciones recuperativas de salud bucal – año 2017	15
Tabla 4 Reformas aprobadas por el Congreso.....	22
Tabla 5 Naturaleza legal de la empresa	40
Tabla 6 Recursos y actividades claves en CODENT	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 7 Mercado meta proyectado de CODENT	51
Tabla 8 Recursos claves	69
Tabla 9 Producción proyectada	74
Tabla 10 Participación de producción proyectada según distrito	75
Tabla 11 Riesgos del TRIAD en CODENT	75
Tabla 12 Estrategias de control de calidad de CODENT	76
Tabla 13 Estrategias de recuperación del servicio de CODENT.....	76
Tabla 14 Estrategias de control de calidad de CODENT	77
Tabla 15 Estructura de costos de producción de CODENT	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 16 Costos de producción de primer año de CODENT	77
Tabla 17 Presupuesto de costos de producción proyectado CODENT	77
Tabla 18 Decisiones organizativas de CODENT	78
Tabla 19 Recursos Humanos de CODENT – Primer año	79
Tabla 20 Perfil del Gerente General	80
Tabla 21 Perfil del Gerente Comercial	80
Tabla 22 Perfil del Gerente Técnico.....	81
Tabla 23 Perfil del Asistente Administrativo	81
Tabla 24 Plan de Recursos Humanos de CODENT – Primer año	82
Tabla 25 Plan de Recursos Humanos de CODENT – Segundo año	82
Tabla 26 Plan de Recursos Humanos proyectado de CODENT	83
Tabla 27 Producción proyectada según distritos de CODENT	83
Tabla 28 Ingresos proyectados de CODENT	84
Tabla 29 Gastos proyectado de CODENT	85
Tabla 30 Presupuesto de gastos administrativos de CODENT	85
Tabla 31 Presupuesto de gastos de ventas de CODENT	85
Tabla 32 Inversión inicial de CODENT	86

Tabla 33 Datos préstamo de CODENT	86
Tabla 34 Cronograma de pagos de préstamo de CODENT.....	87
Tabla 35 Reinversiones proyectadas de CODENT	87
Tabla 36 Estado de Resultados de CODENT	88
Tabla 37 Flujo de Caja de CODENT	89
Tabla 38 Indicadores financieros de CODENT.....	90
Tabla 39 Análisis de sensibilidad de la demanda de CODENT	90
Tabla 40 Análisis de sensibilidad del precio del servicio de CODENT	91
Tabla 41 Criterios de decisiones financieras de CODENT	91
Tabla 42 Análisis de sensibilidad del precio del servicio de CODENT	92

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo Canvas de CODENT	19
Figura 2. Composición actual del Congreso.....	21
Figura 3. Evolución del PBI del Perú	23
Figura 4. Evolución de la tasa de inflación del Perú	24
Figura 5. Evolución de la PEA ocupada del Perú	25
Figura 6. Proyectos de infraestructura adjudicados y por adjudicar.....	26
Figura 7. Percepción de la delincuencia como problema del país.....	30
Figura 8. Percepción de inseguridad por regiones.....	30
Figura 9. Uso de Smartphone de odontólogos encuestados	34
Figura 10. Experiencia profesional de odontólogos encuestados.....	34
Figura 11. Especialidad de odontólogos encuestados	35
Figura 12. Ubicación de atención de odontólogos encuestados	36
Figura 13. Lugar de atención de odontólogos encuestados	37
Figura 14. Lugar dónde les gustaría brindar la atención	37
Figura 15. Disposición a alquilar un consultorio de los odontólogos encuestados	37
Figura 16. Tiempo de alquiler de un consultorio de odontólogos encuestados.....	38
Figura 17. Fuerzas de Porter de CODENT	44
Figura 18. Análisis FODA de CODENT.....	48
Figura 19. Estrategia de Negocios de CODENT	49
Figura 20. Marketing mix de CODENT	52
Figura 21. Ciclo de crecimiento de CODENT	64
Figura 22. Diagrama del servicio de CODENT	65
Figura 23. Diagrama de proceso del arrendador.....	66
Figura 24. Diagrama de proceso del odontólogo.....	67
Figura 25. Recursos claves de CODENT	68
Figura 26. Relación entre procesos y recursos claves	71
Figura 27. Alianzas de CODENT.....	72
Figura 28. Prioridades competitivas de CODENT	73
Figura 29. Organigrama de CODENT.....	78

1. RESUMEN EJECUTIVO

El mercado de la salud en el Perú, en los últimos, años ha cambiado. Se ha visto muchísima inversión privada, sin embargo, en el campo odontológico, sólo se observa aumento de las franquicias, que no necesariamente generan un buen ingreso para los odontólogos; por ello, vemos un mayor número de odontólogos buscando atender de manera privada, sin embargo, las barreras y el alto costo de manteniendo de un consultorio llevan a que muchos no logren implementar su propia consulta y busquen compartir, o subarrendar, consultorios.

Por otro lado, aquellos que logran implementar un consultorio, tienen capacidad ociosa instalada, pues la oferta de odontólogos es muy amplia en Lima; por tanto, la posibilidad de subarrendar por horas el consultorio para cubrir costos, e incluso, generar un ingreso es bastante tentador.

En un mundo globalizado, donde la tecnología y la economía colaborativa son parte del día a día, no sería extraño desarrollar e implementar herramientas tecnológicas que permitan a los dueños de consultorios, con capacidad ociosa instalada, ofrecer el espacio y a odontólogos en busca de consultorios, una manera fácil de poder ubicarlos, según ubicación geográfica, tipo de equipamiento o disponibilidad de horario. Cada año, aparecen nuevos proyectos que parten de la filosofía de la economía colaborativa, como por ejemplo UBER, Airbnb; los que, al ser aplicados a la Odontología, pueden ser iguales o más rentables como modelo de negocio.

En una ciudad grande como Lima, es importante poder hacer uso eficiente del tiempo y los pacientes odontológicos buscan optimizarlo; una forma de hacerlo es buscar ser atendidos en un consultorio cercano a su casa o a su centro de trabajo.

Hablando de economía colaborativa, es que se plantea el desarrollo de un portal digital en que Odontólogos propietarios de consultorios con capacidad ociosa instalada, puedan publicitar su espacio; y para que Odontólogos con necesidad de hacer uso de un consultorio, puedan acceder a uno con las características más adecuadas para sus necesidades.

Palabras clave: economía colaborativa, plataforma digital, consultorio dental, odontólogos

ABSTRACT

In recent years, Peruvian healthcare market has changed. Private investment has increased, however, in reference to Dentistry, this has only showed increased number of franchises, which doesn't allow general dentists to make a living; thus, there is an increased number of general dentists looking for another way to establish a private practice, never the less, dental office hi maintenance and elevated prices has become a limitation for those who try to accomplish this; making them look for another kind of opportunity, such as, sharing or renting offices.

On the other hand, those who actually install a dental office have idle capacity, due to the fact that there is a large amount of dentists in Lima; thus, there is the possibility to rent for hours the dental office in order to pay elevated costs, and even, generating attractive incomes.

In this globalized world, where technology and collaborative economy are a big part or daily activities, it wouldn't be strange (it would be expected), to develop and implement technological tools that allow dental office owners, who have idle capacity installed, to offer their space for rent and, to dentists who doesn't have a dental office, an easy way to locate according to location, equipment or schedule availability. Each year, there appear new collaborative economy projects, such as UBER, Airbnb; which, when applied to Dentistry, can become as profitable as that business model.

In a city, as big as Lima, it's important to make efficient use of time and patients look for optimizing theirs. One way of doing this is to look for dental attention in an office close to their home or their workplace.

Speaking about collaborative economy, the development of a web portal is raised, one in which dental offices owners with idle capacity can advertise their space; and for dentists who look for an office to work can access to one that meets the requirements for their needs.

Keywords: dental office, dentist

2. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

2.1. Necesidad Detectada

En la actualidad, se ha identificado la necesidad por parte de odontólogos generales y especialistas de trabajar en consultorios particulares, pero no cuentan con los medios económicos para poder implementarlo. Esta situación provoca que dichos profesionales se empleen en franquicias odontológicas bajo una remuneración porcentual, en la que el empleador margina el 70% de lo producido por el profesional, y del 30% restante aún se debe realizar pagos por gastos de representación, uso de equipos, etc. Finalmente, el odontólogo termina percibiendo una remuneración que bordea el 20% de la producción realizada.

En el Perú, de acuerdo al Colegio Odontológico del Perú, existen 41 facultades de Odontología, de las cuales, 13 se encuentran en la capital. Anualmente egresan aproximadamente 2,000 odontólogos y existen, a la fecha, un total de 44,438 odontólogos registrados, de los cuales, la mayoría también se encuentra en la capital.

Según el Portal “Ponte en carrera”, un Odontólogo recién egresado obtiene como remuneración promedio al 2017, S/1,498 soles mensuales; con un mínimo de S/1,000 y máximo de S/2,100 y que el costo de implementación de un consultorio particular, entre trámites legales y compra de equipos bordea los S/37,000; resulta extremadamente difícil para un odontólogo recién egresado poder implementar un consultorio por sus propios medios; lo que, generalmente, obliga al profesional a ofrecer sus servicios a cambio de una remuneración menor que el promedio del mercado.

Asimismo, es necesario tener en cuenta que según refiere el Ministerio de Salud (2015) las visitas a los odontólogos son fundamentales para generar una buena calidad de vida de las personas considerando su bienestar integral, ya que el profesional revisará la boca, lengua, dientes, encías y los tejidos que los sostienen para tratar alguna enfermedad o problema, así como para generar la prevención de estas. Asimismo, la Organización Mundial de la Salud (2018) refiere que las enfermedades más comunes por la ausencia de salud bucal son:

Tabla 1

Enfermedades más comunes de la boca

ENFERMEDAD	DESCRIPCIÓN
Caries dental	Enfermedad infecciosa que se genera por microorganismos que deterioran la estructura del diente que puede ocasionar la pérdida del mismo cuando no es atendida a tiempo.
Gingivitis	Enfermedad que se genera por acumulación de placa bacteriana en los dientes y ocasiona la inflamación de las encías, lo cual se manifiesta con el enrojecimiento o sangrado de las encías y halitosis.
Periodontopatía	Enfermedad que afecta los tejidos que rodean y sostienen al diente, por lo cual se presenta con sangrado, dolor, halitosis o encías hinchadas. También, puede presentarse la pérdida de la unión de encías al diente y al hueso de soporte, generando aflojamiento del diente.

Fuente: Organización Mundial de la salud

Evidenciada la importancia de las consultas dentales, en la provincia de Lima, se tiene registro de atenciones preventivas de salud bucal para el año 2017 como las atenciones recuperativas de la salud bucal en las siguientes tablas:

Tabla 2

Atenciones preventivas de salud bucal – año 2017

Distrito	Aplicación de barniz fluorado	Aplicación de flúor gel	Aplicación de sellantes	Asesoría para el control de enfermedades	Examen estomatológico	Instrucción de higiene oral	Profilaxis dental	Total general
Ate	1,238	1,240	250	6,426	6,356	6,702	1,420	23,632
Barranco	82	421	19	337	1,403	336	149	2,747
Breña	44	3	102	336	464	529	180	1,658
Chaclacayo	24	618	63	1,150	1,001	1,152	104	4,112
Chorrillos	1,008	1,208	183	5,921	5,751	5,712	1,264	21,047
Cieneguilla	8	37	15	445	373	461	85	1,424
El Agustino	795	399	145	3,267	3,128	3,324	608	11,666
Jesús María	2			60	84	95	7	248
La Molina	91	80	56	1,312	1,285	1,339	247	4,410
La Victoria	22	81	31	823	861	841	80	2,739
Lima	135	444	116	2,913	3,088	3,032	417	10,145
Lince	75	3		199	195	200		672
Los Olivos	557	2,025	473	2,352	2,560	2,365	548	10,880
Chosica	1,744	654	189	5,423	5,479	5,509	1,195	20,193
Lurín	287	598	210	3,049	3,068	3,077	747	11,036
Magdalena Del Mar	28	15	1	364	317	361	94	1,180
Pueblo Libre	7	3		74	77	85	30	276
Pachacamac	955	2,066	70	6,673	6,933	6,760	933	24,390
Pucusana	188	798	22	1,639	1,749	1,685	238	6,319
Punta Hermosa		39	9	89	180	109	48	474
Punta Negra	25	1	4	415	426	414	2	1,287
Rímac	144	660	42	1,302	1,309	1,320	443	5,220
San Bartolo	176	38	19	949	978	962	114	3,236
San Borja	19			277	266	310	19	891
San Juan De Lurigancho	198	89	8	1,204	1,019	1,366	170	4,054
San Juan De Miraflores	133	265	52	1,250	1,376	1,377	436	4,889
San Luis	11	62	36	712	695	712	199	2,427
San Martin De Porres	79	1,628	48	1,696	2,040	2,057	351	7,899
Santa Anita	291	447	42	2,806	2,438	2,983	432	9,439
Santa María Del Mar	3	10	9	45	47	44	8	166
Santiago De Surco	181	334	38	2,851	2,828	2,870	271	9,373
Villa El Salvador	2,291	3,051	85	10,326	11,235	10,481	2,578	40,047
Villa María Del Triunfo	175	2,024	63	1,006	1,325	966	298	5,857
Total	11,016	19,341	2,400	67,691	70,334	69,536	13,715	254,033

Fuente: MINSA

Tabla 3

Atenciones recuperativas de salud bucal – año 2017

Distrito	Consulta estomatológica	Debridación procesos infecciosos bucodentales	Exodoncia simple	Raspaje Dental	Restauraciones dentales con ionomero de vidrio	Restauraciones dentales con resina	Técnica de restauración atraumática	Total
Ate	573	98	313	385	966	2,265	15	4,615
Barranco	53	8	14	72	27	192		366
Breña	31	10	21	14	50	217		343
Chaclacayo	223	82	69	71	260	242	1	948
Chorrillos	373	63	354	447	821	983		3,041
Cieneguilla	84	16	30	14	106	163		413
El Agustino	267	29	342	235	588	1,156		2,617
Jesús María	17				2	9		28
La Molina	87		60	129	130	387	1	794
La Victoria	41	2	63	20	50	154	2	332
Lima	143	31	85	147	177	828	1	1,412
Lince			2	1	7	72		82
Los Olivos	35	2	57	60	76	563		793
Chosica	487	131	310	523	964	3,761	2	6,178
Lurín	1,542	24	393	174	178	594	65	2,970
Magdalena Del Mar	38		6	6	56	47		153
Pueblo Libre	113		29		87	307	4	540
Pachacamac	383	38	567	277	589	901	62	2,817
Pucusana	188	30	100	103	144	272	21	858
Punta Hermosa	24	22	39	1	97	94		277
Punta Negra	5	20	18	15	2	9		69
Rímac	130		66	130	253	663		1,242
San Bartolo	16	17	60	32	100	242	58	525
San Borja	22		29	5	3	74		133
San Juan De Lurigancho	44		41	22	13	346	1	467
San Juan De Miraflores	156		52	80	205	609	18	1,120
San Luis		2	20	33	14	118		187
San Martín De Porres	159		27	53	74	601		914
Santa Anita	122	10	177	166	291	720		1,486
Santa María Del Mar		2	2	4	9	25		42
Santiago De Surco	46		20	146	271	227		710
Villa El Salvador	1,784	86	649	613	1,132	3,302	22	7,588
Villa María Del Triunfo	88	4	150	138	238	965	2	1,585

Total	7,274	727	4,165	4,116	7,980	21,108	275	45,645
--------------	--------------	------------	--------------	--------------	--------------	---------------	------------	---------------

Fuente: MINSA

Por otro lado, se observa que existen dueños de consultorios odontológicos con capacidad ociosa en los mismos, con la posibilidad de arrendar o subarrendar el espacio con la finalidad de incrementar sus ingresos.

En el mercado local, no se cuenta con una solución tecnológica especializada que permita interconectar a los dueños de consultorios odontológicos disponibles, con odontólogos que requieran un consultorio para brindar sus servicios profesionales.

2.2. Propuesta de valor o concepto del negocio

Se propone la creación de una plataforma virtual, que será un portal de alquiler de consultorios odontológicos, que permitirá la publicación de distintos consultorios con el fin de que profesionales de la odontología tengan la posibilidad de alquilar en diferentes modalidades. Esto permitirá a los dueños de consultorios odontológicos publicitar su espacio, especificando qué equipamiento posee para que quien alquile el espacio pueda utilizar; el horario en el que se podrá utilizar el espacio y la ubicación del lugar.

2.3. Características del Negocio

El negocio consiste en brindar servicios de reservas de consultorios odontológicos, donde los arrendadores publican sus consultorios para que un odontólogo elija el que satisfaga sus necesidades.

El sistema será accesible desde la web, así como también desde dispositivos móviles y podrá brindar seguridad al arrendador y arrendatario que se cumplen con los requisitos mínimos exigidos por la ley, garantizando al arrendatario que el espacio a alquilar cumple con los requisitos legales, municipales, con SUSALUD y tributarios.

La propuesta de negocio se presentará como una alternativa innovadora para afrontar y resolver la situación descrita líneas arriba, mediante la aplicación de la economía colaborativa; que servirá para facilitar el alquiler de un bien, como es un consultorio odontológico; en función de satisfacer una necesidad específica, que se traduce en la necesidad de alquilar un espacio para poder realizar atención odontológica.

Esta propuesta está centrada en la colaboración para el beneficio mutuo y será útil, tanto para odontólogos con capacidad ociosa en sus consultorios, como para aquellos que buscan un lugar para poder ejercer a un costo que pueda ser accesible para ellos en la modalidad que prefieran: por hora o por turno. Al respecto, el Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT) calcula un potencial de 110.000 millones de dólares a la economía colaborativa ya que señala que quienes participan a título personal en este sistema que se basa en intercambios de bienes y servicios a través de plataformas electrónicas logran recaudar aproximadamente 3,500 millones de dólares (García, 2014).

La plataforma contará con la información brindada por los odontólogos y dueños de consultorios, con la finalidad de garantizar al arrendador que el espacio que alquilará cumple con los requisitos legales, municipales, SuSalud y tributarios; y al arrendador que está alquilando su espacio a una persona confiable.

El sistema contará con funcionalidades múltiples, a manera de módulos, como: buscador de consultorios, detalle de consultorios, de publicación de consultorios, perfil de usuario, alquileres, consultorios e inscripción. Con las facilidades mencionadas, la plataforma virtual permitirá al arrendador disminuir su capacidad ociosa, ayudando al arrendatario a encontrar un consultorio odontológico, con las características que le permitan desarrollar la atención asistencial de acuerdo a sus necesidades, en el consultorio más cercano a su ubicación.

2.4. Objetivo de la investigación

El presente trabajo de investigación busca llevar la oportunidad de consultorio a los odontólogos que no la tienen, y a la vez disminuir la capacidad ociosa de muchos consultorios dentales mediante herramientas tecnológica.

Los objetivos primarios de la empresa son:

- Generar valor a través de la economía colaborativa, creando una “comunidad”.
- Consolidar la marca dentro el primer año.
- Mantener el nivel de satisfacción de los clientes

Para alcanzar el primer objetivo primario, se tendrá en cuenta los siguientes objetivos estratégicos:

- A través de los encuestados ir llegando a los odontólogos.
- Generar alianzas estratégicas con el Colegio Odontológico del Perú, universidades con facultad de odontología.
- Aprovechar la base de datos para distribuir información (bolsa de trabajo) a los afiliados (plus).

Para lograr el segundo objetivo primario, se tendrá en cuenta los siguientes objetivos estratégicos:

- Invertir en marketing digital, y estrategias de activaciones en diferentes universidades para lograr un mínimo de afiliados en el primer año.
- Ofrecer beneficios a los afiliados para que mantengan su suscripción vigente.
- Posicionar la marca Co-Dent.

Para alcanzar el tercer objetivo primario, se tendrá en cuenta los siguientes objetivos estratégicos:

- Realizar encuestas de satisfacción y Net Promoter Score (NPS) trimestrales.
- Cuidar la calidad del servicio de manera permanente.
- Analizar la conectividad y velocidad de la plataforma digital.

2.5. Modelo de Negocio

El modelo de negocios de la empresa se analizará a través del modelo CANVAS, presentado en la figura siguiente:

ALIANZAS ESTRATÉGICAS	ACCIONES	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES	CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> • Colegio Odontológico del Perú (COP) • Colegio Odontológico de Lima (COL) • Universidades con Facultad de Odontología a nivel nacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Inscripción del arrendatario • Verificación de credenciales • Publicación de consultorios • Búsqueda de consultorios • Selección de consultorios • Crear contenido para fidelizar e invitar al cliente a nuevas experiencias, además de instruir a los arrendatarios • Reseñas y calificaciones • Soporte a usuarios • Descuentos por uso. • Descuentos por referidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Conecta dueños de consultorios odontológicos con odontólogos en busca de lugares dónde atender 	<ul style="list-style-type: none"> • Facultades de Odontología en Lima. Manejo de base de datos para distribución de información relacionada al proyecto CO-DENT 	<ul style="list-style-type: none"> • Odontólogos generales y especialistas independientes de Lima con necesidad de atender en consultorio particular • Odontólogos propietarios de consultorio privado con capacidad ociosa instaurada en el mismo • Cliente indirecto: pacientes con necesidad de recibir atención cerca de su ubicación
	<p style="text-align: center;">RECURSOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plataforma digital • Equipo eléctrico y comunicaciones • Recursos humanos • Otros recursos: <i>coworking</i> y servicio de teléfono 		<p style="text-align: center;">CANALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acceso mediante dispositivo portátil al sitio web • Páginas en redes sociales • Correo electrónico, redes sociales. • Sitios web, blogs de terceros, Facebook. • Marketing online y offline • Relacionamiento continuo informal y proximal 	
COSTOS			INGRESOS	
Empleados Espacio de <i>coworking</i> Plan de marketing Mantenimiento de plataforma			Comisión por transacciones realizadas a través de la plataforma	

Figura 1. Modelo Canvas de CODENT

2.6. Valor para los accionistas

La inversión en la empresa CODENT cuenta con indicadores financieros favorables para aceptar el plan de negocios, ya que la tasa interna de rendimiento es igual a 39% y el valor actual neto es de S/ 559,528.90 . Por tanto, la rentabilidad obtenida por la empresa asegura el retorno de la inversión de los accionistas teniendo en cuenta la rentabilidad mínima exigida, por lo cual ven retribuidos sus inversiones en beneficios económicos.

2.7. Marco legal relevante

Si bien es cierto no existe un marco legal que regule la economía colaborativa digital en el país, sí se tendrá en cuenta las normativas referidas al ejercicio de profesión odontológica, así como la reglamentación vigente para el correcto funcionamiento de consultorios odontológicos.

3. ESTUDIO DE MERCADO

3.1. Análisis del Entorno

Se realiza un análisis PESTEL para conocer el entorno en el que se desenvolverá la empresa, considerando los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales, de tal modo que nos brinde estrategias para entender el entorno actual y futuro.

3.1.1. Entorno Político

En palabras de Diego Lazo, analista de inversiones de Protecta Security, “la política no impacta negativamente en la economía”). Ya que luego del tiempo de incertidumbre por el cambio de mandatario del país, se temía resultados adversos para el crecimiento del país; sin embargo, la economía nacional logró resultados positivos. El Banco Mundial en la investigación de Perú del 2019, respalda que la prudencia con la que se ha manejado la política fiscal permite que a pesar de una caída en la inversión privada permitió que el PBI siga en aumento.

Sin embargo, Ester (2019) considera que el mensaje del presidente Vizcarra el 28 de julio del presente tuvo la resonancia de una bomba política en el Congreso, el cual se dio luego que los proyectos presentados por el Ejecutivo no fueron aprobados por los congresistas que mostraron en todo momento un comportamiento obstruccionista con las reformas. Lo cual motivó al presidente a responder con una reforma constitucional, que necesita del voto de 66 congresistas y ser plebiscitada a fines de año, mientras que si es aprobada por 87 congresistas ya no necesita consulta popular, no obstante, tal como se observa en la distribución de las bancadas que conforman el Congreso en la figura 1, esta opción se encuentra lejana.

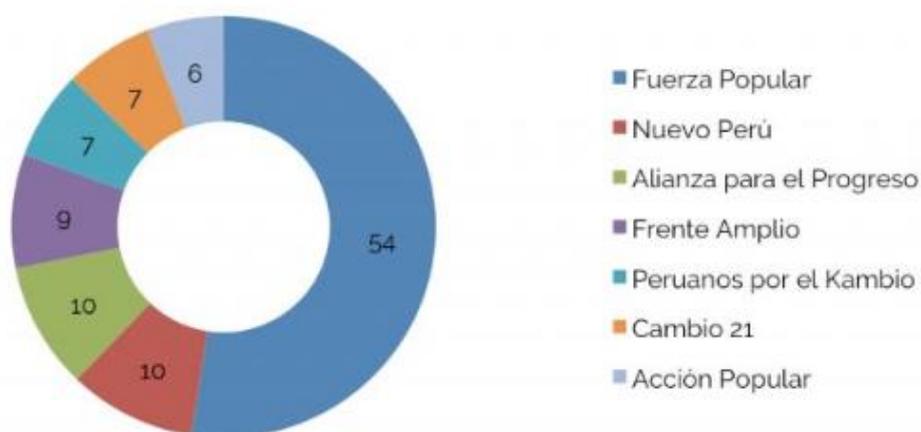


Figura 2. Composición actual del Congreso

Fuente: Centro Estratégico Latinoamericano de Geopolítica

Sobre el paquete de reformas políticas planteadas por el Ejecutivo en el marco de cuestión de confianza, las cuales si bien es cierto fueron aprobadas antes del plazo estipulado, cuentan con modificaciones sustanciales. A continuación un resumen de las reformas en la siguiente tabla:

Tabla 4

Reformas aprobadas por el Congreso

REFORMA	DESCRIPCIÓN
Inscripción y cancelación de partidos	<p>La inscripción de una organización política requiere que el número de afiliados no sea menor a 0.1% de la población que sufragó en las últimas elecciones. Esta reforma fue aprobada con algunos cambios (el número de afiliados no debe ser menor a 0.075%).</p>
Democracia interna	<p>La elección de los candidatos dentro de los partidos políticos necesita de elecciones abiertas, es decir, donde participen militantes como la ciudadanía. Esta reforma fue aprobada en primera votación y exonerada de segunda votación.</p>
Financiamiento a partidos políticos	<p>Introduce en el Código Penal el delito de financiamiento indebido de organizaciones políticas, así como falseamiento de información sobre aportes. Esta reforma fue aprobada pero descartó un punto (el delito de cohecho activo transnacional).</p>
Impedimento para ocupar cargo público	<p>Incorpora el artículo que impide de postular a quienes tienen sentencia condenatoria en primera instancia por delito doloso. Esta reforma fue aprobada pero con mínimas modificaciones; quedó pendiente su segunda votación.</p>
Paridad de género y alternancia	<p>Para las elecciones de 2012, las listas tendrán 40% de mujeres, para el 2026, la participación será de 45% y en el 2031 aumentará a 50%. Esta reforma fue aprobada en primera votación y exonerada de una segunda, pero sufrió cambios.</p>
Inmunidad parlamentaria	<p>El Poder Judicial y no el Congreso, quite la inmunidad parlamentaria de los congresistas. Fue aprobada en primera instancia, pero requiere aprobación de 87 congresistas.</p>

Cuando los políticos no cumplen los roles que deberían tener como expresión máxima de orden social; por el contrario, los más corruptos responden a intereses particulares, y los honestos, no tienen la capacidad para restablecer ese orden [...] nos lleva a un caos que perjudica a todos en nuestra sociedad. (Belletich, 2019), p. 3). Esta expresión del economista Dulante le permite a la autora del artículo referir que el caos político en el país genera un ambiente propicio para que aumenten el comercio informal, ya que, al presentarse casos de corrupción en el país se genera descontento en la población que se traduce en términos de menor competitividad. Asimismo, se presenta una menor tasa de crecimiento de la inversión privada como pública, lo cual a su vez repercute en la producción y el empleo formal.

3.1.2. Entorno económico país-mercado

Sobre los factores económicos que impactan sustancialmente en el plan de negocios, se considera a la producción nacional, inflación, el mercado laboral peruano, la producción internacional, la inversión privada, el tipo de cambio y el riesgo país.

Producción Nacional

La economía en el país muestra una tendencia de crecimiento durante los últimos 20 años de forma consecutiva. Por tanto, es la única economía de la región que presenta una tasa de crecimiento consecutivo en los últimos 20 años. Asimismo, durante el 2008, año en que estalló la crisis financiera internacional, nuestro país registró la tasa de crecimiento anual más alta que la de los países de América Latina y de varios “tigres asiáticos” (Pantigoso, 2018). La siguiente figura muestra la evolución del Producto Bruto Interno del país durante el periodo 2008-2018.

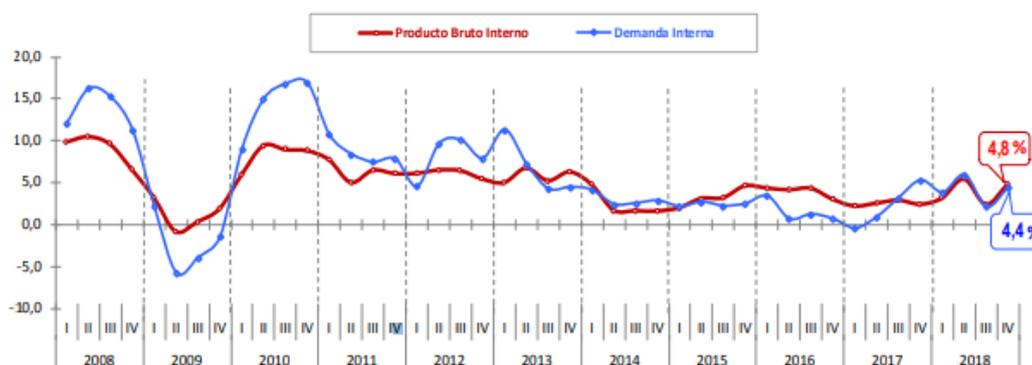


Figura 3. Evolución del PBI del Perú

Fuente: Instituto Nacional de Informática y Estadística

Parodi (2019) espera un crecimiento de 4% para el año 2019 principalmente debido a la estabilidad monetaria, una tendencia a la declinación del déficit fiscal, un alto nivel de reservas internacionales netas y baja deuda pública. Del mismo modo, el Banco Mundial (2019) considera un crecimiento de 4% al finalizar el presente año, sostenido por un aumento de la demanda interna, así como mayor número de exportaciones.

Según refiere el Ministerio de Economía y Finanzas - MEF (2018) en el Marco Macroeconómico Multianual, la actividad económica para el país crecería en promedio 4.8% en el periodo 2020-2022, generado por un mayor impulso del gasto privado, como de políticas económicas orientadas a mejorar la productividad y competitividad del país.

Inflación

La tasa de inflación subyacente se mantuvo dentro del rango meta del Banco Central de Reserva del Perú. Asimismo, en cuanto a la inflación anual del total de componentes del IPC fluctuó entre 0.4% y 0.22%, generado por una reversión del choque negativo a la oferta agropecuaria a causa del fenómeno del Niño Costero presentado en el 2017 (Banco Central de Reserva del Perú, 2018). Vale destacar que las tasas de inflación peruanas representan las más bajas de los países de América Latina, por tanto, al finalizar el año 2018, se cumplieron 21 años en los que nuestro país tiene tasas anuales de un solo dígito (Pantigoso, 2018).

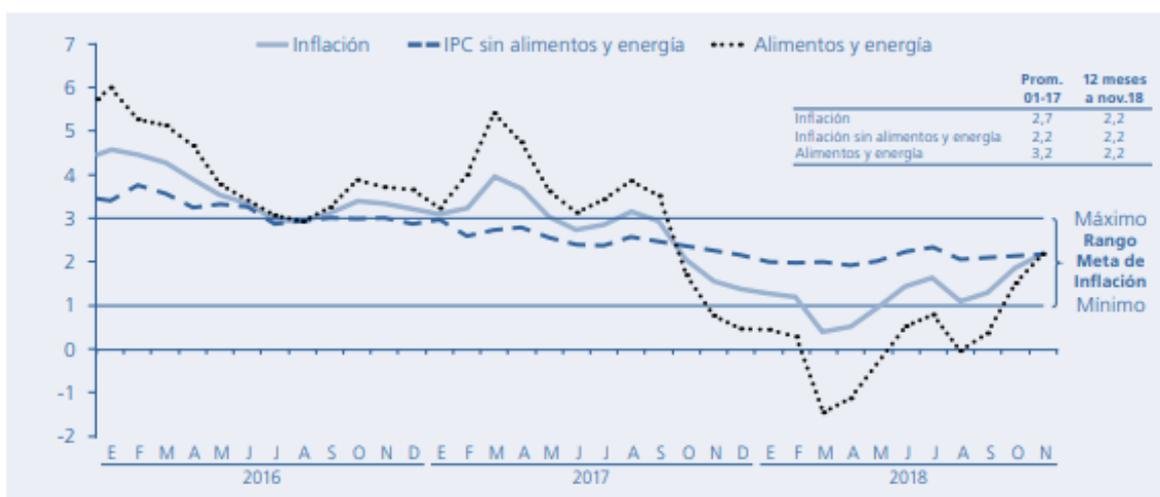


Figura 4. Evolución de la tasa de inflación del Perú

Fuente: Banco Central de Reserva del Perú

Ya que nuestro país tiene una economía pequeña y abierta al mercado, debe tener en cuenta los factores externos como la guerra comercial entre Estados Unidos y China, la cual se espera llegue a su fin, y también las tensiones comerciales. Ambas economías representan más del 35% del PBI global, por lo cual su comportamiento resulta muy influyente para las demás economías (Parodi, 2019).

Inversión privada

Se prevé un crecimiento de 7.4% de la inversión privada para el periodo 2020-2022, generado por mayor número de proyectos mineros desarrollados en el país, así como inversión en infraestructura. Sobre la inversión minera, se considera un incremento de 11% por la construcción de grandes proyectos mineros e inicio de proyectos medianos, como: Quellaveco, Pampa de Pongo, Michiquillay, Corocchohuayco, entre otros. Mientras que la inversión en infraestructura tendrá un crecimiento de 6.2% impulsado por los proyectos: ampliación del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, Línea 2 del Metro de Lima, Majes Siguas II, terminales portuarios Salaverry, General San Martín y Marcona, proyectos de abastecimiento de agua potable para Lima, carretera Longitudinal de la Sierra-Tramo 4, bandas anchas y planta de tratamiento de Aguas Residuales del Titicaca.



Figura 6. *Proyectos de infraestructura adjudicados y por adjudicar (Millones de US\$, número de proyectos)*

Fuente: MEF

Riesgo país

El riesgo país es un indicador que mide la capacidad de una nación para cumplir con sus compromisos de pago a acreedores internacionales tomando en cuenta el riesgo político. Para julio del presente, Perú registró un EMBI+ de 0.94 porcentuales según el cálculo del banco de inversión JP Morgan, siendo el más bajo de la región (Diario Gestión, 2019).

3.1.3. Entorno sociocultural y demográfico

La población del Perú según el censo del INEI del 2017 es de 31 millones 237 mil 385 habitantes, de esto Lima con 9 millones 485 mil 405 habitantes, que concentra poco menos de la tercera parte de la población nacional (32,3%). Sobre ello, se caracteriza los siguientes puntos:

Salud

Para poder hablar de la Salud en el país, debemos definir primero el gasto de bolsillo (GDB) término que la Organización Mundial de la Salud (OMS) define como el gasto que realizan las familias para obtener un beneficio en la salud, se incluye honorarios médicos, compra de medicamentos, todo aquello que un seguro no cubra (Xu, 2005).

El GDB ha disminuido en los últimos años, el SIS y ESSALUD, brindan coberturas mayores incluida la odontológica, los gastos odontológicos cubiertos por el SIS y ESSALUD son parciales. Por otro lado, en el año 2009 se decretó la Ley del Aseguramiento Universal (AUS), la que dispone que todo ciudadano peruano debe estar afiliado a algún tipo de seguro de salud, sea este privado o del Estado. En el caso de las personas afiliadas al SIS, son personas que al encontrarse en pobreza y pobreza extrema, reciben atención subsidiada por el Estado, la cual busca que todos los peruanos tengan un plan de seguro que cubra el Plan Esencial de Aseguramiento en Salud (PEAS), este incluye servicio de diagnóstico, tratamiento o seguimiento de las enfermedades como la caries dental, pulpitis dental o gingivitis; en cuanto a Es Salud, este realiza restauraciones simples, endodoncias y extracciones dentales (SIS, 2018).

Sin embargo, gran parte de la población considera que los servicios brindados por los centros médicos del Estado no ofrecen un servicio de calidad ni oportuno, lo cual obliga a las personas a acudir a un centro privado para la atención odontológica (Instituto Nacional de Estadísticas e Informática, 2017). El cálculo de gasto de bolsillo en salud según ENAHO para el 2014, per cápita se estimó en \$103 dólares.

La literatura mundial describe mayor cantidad de consultas odontológicas en menores de 30 años, mientras que en Perú de acuerdo al estudio de Carrasco (2015), donde buscan explorar el perfil de los usuarios de los servicios de odontología en una clínica universitaria, los factores estadísticamente significativos son la edad , encontrando que el grupo etario que más acude a los servicios de odontología se encuentra entre los 26 y 45 años de edad (29,7%), en su mayoría mujeres; el otro factor significativo fue el haber acudido al odontólogo entre 6 a 12 meses antes. Si bien este estudio es realizado mayoritariamente a un segmento poblacional específico, es importante resaltar que los trabajadores dependientes son los que más acuden al servicio de odontología, y casi siempre la elección del odontólogo es por recomendación.

Pobreza

Según un estudio reciente del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y la iniciativa de Pobreza y Desarrollo Humano de la Universidad de Oxford, nuestro país desde el año 2006 ha reducido considerablemente el porcentaje de pobreza, de 20% a 12.7%. Empero, si bien es cierto, las cifras son positivas, aún nos encontramos en índices elevados a diferencia de los niveles de países de Latinoamérica. Ya que el acceso a salud y educación crecen, pero es necesario también observar la calidad del servicio, tal es el caso que el 88% de las viviendas peruanas cuentan con acceso a agua, pero solo un porcentaje reducido recibe agua sin cloro, asimismo, el 98% de los niños asisten a los colegios, pero en las zonas rurales, la calidad educativa es deplorable (**Del Carmen Sara, 2019**).

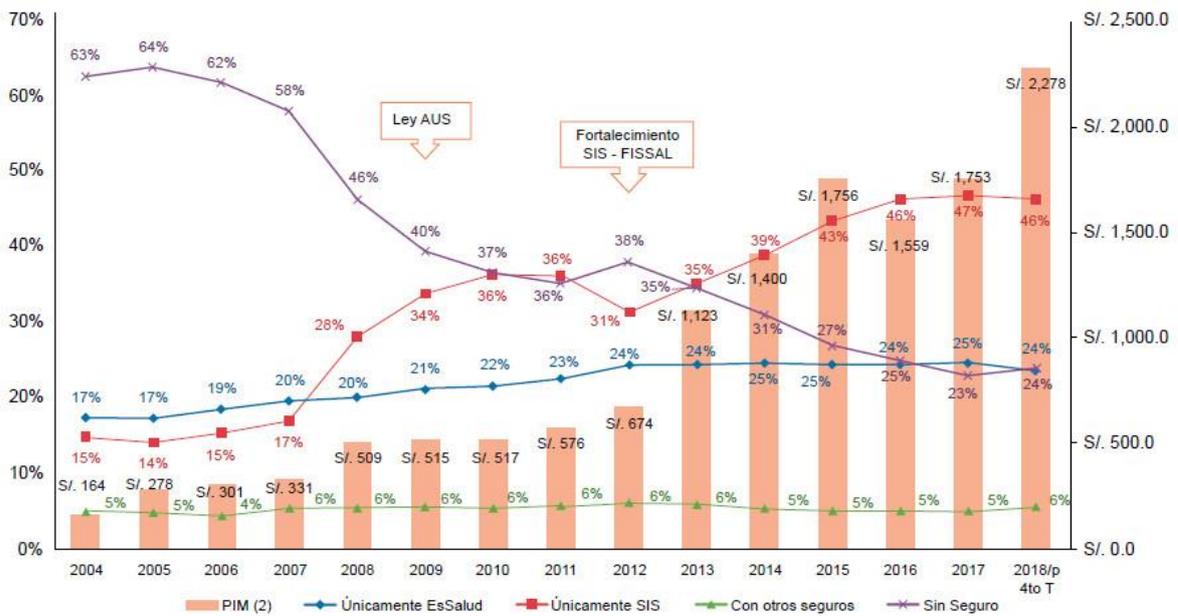


Figura 7 PIM: Presupuesto Institucional Modificado, EsSalud, SIS; AUS: Aseguramiento Universal en Salud, FISSAL Fondo Intangible Solidario de Salud

Fuente: Informe Técnico N°1 Marzo 2019 MEF

Delincuencia

Se debe contemplar el tema de la delincuencia como uno de los principales problemas del país y de la ciudad de Lima. Según el Plan Nacional de Seguridad Ciudadana 2019-2023 (Ministerio del Interior, 2018) desde el 2013 hasta el 2018 la delincuencia se mantuvo como uno de los principales problemas del país percibidos por la población. En setiembre 2013, el 40.4% de la población consideraba a la delincuencia como el principal problema del país, seguido de la pobreza con 38.9%, y en setiembre de 2018 dicho porcentaje pasó a 39.6%, precedido por la corrupción como problema principal.

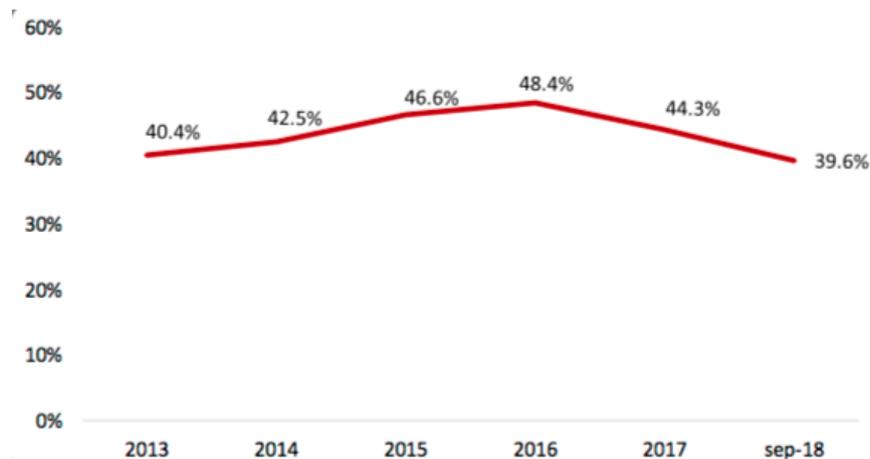


Figura 8. *Percepción de la delincuencia como problema del país*
Fuente: Ministerio del Interior

La percepción de inseguridad se redujo en 12 regiones del país entre 2013 y setiembre 2018. Lima se encuentra dentro del grupo de regiones que tuvieron menor descenso de percepción de inseguridad.

Región	2013	sep-17	sep-18	Variación
Huancavelica	81.7%	89.7%	91.8%	2.1%
Lambayeque	91.2%	90.6%	91.4%	0.8%
Tacna	96.4%	89.9%	90.9%	1.0%
Arequipa	92.3%	90.4%	90.4%	0.0%
Madre de Dios	86.6%	87.6%	90.4%	2.8%
Cusco	92.1%	90.9%	89.5%	-1.4%
Lima Metropolitana	88.5%	90.6%	89.4%	-1.2%
Junín	81.2%	87.5%	89.1%	1.6%
Lima provincias	85.5%	84.4%	87.7%	3.3%
Puno	92.3%	87.8%	87.5%	-0.3%
La Libertad	92.9%	85.2%	87.0%	1.8%
Callao	87.6%	86.8%	86.8%	0.0%
Ucayali	84.6%	81.9%	86.8%	4.9%
Cajamarca	88.8%	84.7%	84.1%	-0.6%
Loreto	82.8%	79.8%	82.0%	2.2%
Amazonas	50.9%	82.1%	80.9%	-1.2%
Piura	89.2%	83.6%	79.8%	-3.8%
Ica	88.8%	87.9%	78.3%	-9.6%
Pasco	77.4%	81.2%	78.2%	-3.0%
Huánuco	86.1%	81.2%	77.7%	-3.5%
Ayacucho	64.1%	77.3%	77.3%	0.0%
Moquegua	86.3%	73.4%	74.5%	1.1%
San Martín	75.7%	71.7%	73.5%	1.8%
Apurímac	91.8%	77.5%	71.2%	-6.3%
Tumbes	70.0%	65.9%	59.7%	-6.2%
Áncash	85.5%	64.8%	59.4%	-5.4%

Figura 9. *Percepción de inseguridad por regiones*
Fuente: Ministerio del Interior

3.1.4. Entorno tecnológico

Desde el año 2014, el gobierno peruano a través del Programa Nacional de Innovación para la Competitividad y Productividad (Innovate Perú) perteneciente al Ministerio de Producción viene incentivando la innovación, el emprendimiento y la adaptación de tecnologías para las empresas. Este programa a través de concursos nacionales, busca cofinanciar proyectos de innovación y emprendimiento, incrementado de este modo la productividad empresarial. Cerca de 470 proyectos de innovación, han sido ejecutados en el año 2018, gracias a la inversión de más de S/.53 millones de Innovate Perú, los cuales han contribuido a desarrollar productivamente a 23 regiones del país. Una de las iniciativas del Programa Innovate Perú es Startup Perú. Esta iniciativa busca a apoyar a empresas que recién inician y tienen un gran potencial de crecimiento. Este año han trabajado con 86 empresas, invirtiendo alrededor de S/. 8 millones. (Innovate Perú, 2018).

En el 2018 fue suscrito el Decreto Supremo N° 50, el cual define el concepto de Seguridad Digital dentro de la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado. Según la norma, la Seguridad Digital "es el estado de confianza en el entorno digital que resulta de la gestión y aplicación de un conjunto de medidas proactivas y reactivas frente a los riesgos que afectan la seguridad de las personas, la prosperidad económica y social, la seguridad nacional y los objetivos nacionales en dicho entorno" (Decreto Supremo N° 050-2018-PCM, 2018)

Las compras por internet en el país suman alrededor de 2,800 millones de dólares según estimaciones de la Cámara de Comercio de Lima, ello quiere decir que alrededor de 6 millones de peruanos compran por internet porque le permite ahorrar tiempo de realizar las búsquedas de forma física en los centros comerciales. Es así que las compras por internet vienen aumentando, sin embargo, es necesario tener en cuenta que se deben cumplir estándares básicos de seguridad, como realizar transacciones en comercios de buena reputación y contar con antivirus en el equipo informático donde se realice la compra.

3.1.5. Entorno ecológico-ambiental

La economía colaborativa está asociada al mayor aprovechamiento de los recursos materiales y energéticos, pasando del enfoque de “poseer” al de “usar” compartiendo un mismo “producto” (Arco, 2017). Para nuestro caso se aplica de la siguiente manera:

contamos con consultorios disponibles y buscamos quién pueda usarlos; de esta manera más de una sola persona puede utilizar el mismo consultorio, con el mismo equipamiento, aprovechando de una mejor manera los mismos recursos.

3.1.6. Entorno legal

Si bien es cierto, no existe un marco legal que regule la economía colaborativa digital en el país, sí existen esfuerzos por regular el servicio de interconexión. Tal es el caso del proyecto de Ley 4560/2018-CR que busca contar con un nuevo Reglamento Nacional del taxi para que se asegure tener un servicio de calidad, sin embargo, ello no reconoce las diferencias de las plataformas digitales con los servicios tradicionales de los taxis, por lo que debe tenerse claro que las primeras solo son canales de intermediación.

3.1.7. Oportunidad de mercado

En el país existe un porcentaje considerable de pacientes con necesidad de atenderse en consultorios particulares de odontología, ya que el servicio de salud que brinda el país no es el más adecuado, dentro el área odontológica existen atenciones consideradas estéticas que no son coberturadas por los sistemas de salud tanto públicos como privados.. Asimismo, se percibe un crecimiento en el uso de las nuevas tecnologías, por lo que se cuentan con herramientas digitales novedosas para diferentes sectores, pero aún no ha sido considerado el sector salud, específicamente las atenciones de odontología.

Ante ello, resulta innovador un aplicativo que permita enlazar a odontólogos que requieren alquilar un consultorio con los propietarios que tienen una capacidad ociosa en sus instalaciones. Lo cual permite presentar a la empresa en una situación favorable para su desarrollo, ya que también cuenta con buenos indicadores económicos que permiten mantener estable la economía del país.

3.2. Entorno de la competencia

Actualmente, no existe competidores directos, ya que la idea de negocio resulta de un servicio novedoso para los usuarios que hasta el momento había sido pasado por alto, pero que sin embargo, se tienen altas expectativas porque corresponde una necesidad que está latente en los odontólogos que tienen la necesidad de contar con las instalaciones y/o equipamiento de un consultorio odontológico y en aquellos que tienen una capacidad ociosa de sus consultorios y buscan arrendarlos.

Por tanto, el servicio de reservas de consultorios odontológicos se muestra de gran utilidad y de potencial demanda, que a un mediano o largo que podría atraer a nuevos competidores al mercado.

3.3. Barreras de Acceso y riesgo de producto sustituto

La inversión que requiere contar con la plataforma virtual no implica un costo excesivo, por tanto, no se considera que exista un impedimento para acceder al mercado. Asimismo, en cuanto al riesgo sobre los productos sustitutos, está relacionado con el acceso que brinda Facebook y LinkedIn para publicar la disponibilidad de sus espacios, en embargo, ello no es una práctica eficiente porque no cuenta con filtros de búsqueda ni brinda garantía al servicio de los odontólogos.

3.4. Mercado potencial

El mercado potencial es el total de consultorios odontológicos implementados en el país.

3.5. Mercado objetivo

El mercado objetivo son los consultorios de atención odontológica registrados en SUSALUD en Lima que son 6250 en Lima Metropolitana

3.6. Mercado meta

El mercado meta es el total de consultorios odontológicos ubicados en los distritos de San Isidro, Miraflores, y Santiago de Surco. Según la información registrada en SUSALUD, los centros de atención Nivel I (consultorios con un ambiente, sala de espera, etc) no policonsultorios, son 250.

3.7. Perfil de los clientes

Se realizó un estudio de mercado mediante la aplicación de una encuesta para dueños de consultorios odontológicos que pretenden subarrendar el espacio del que disponen y a odontólogos que buscan alquilar un consultorio para desarrollar la labor asistencial. De esta manera, se han identificado el perfil de los odontólogos que buscan un consultorio para ejercer sus prácticas profesionales:

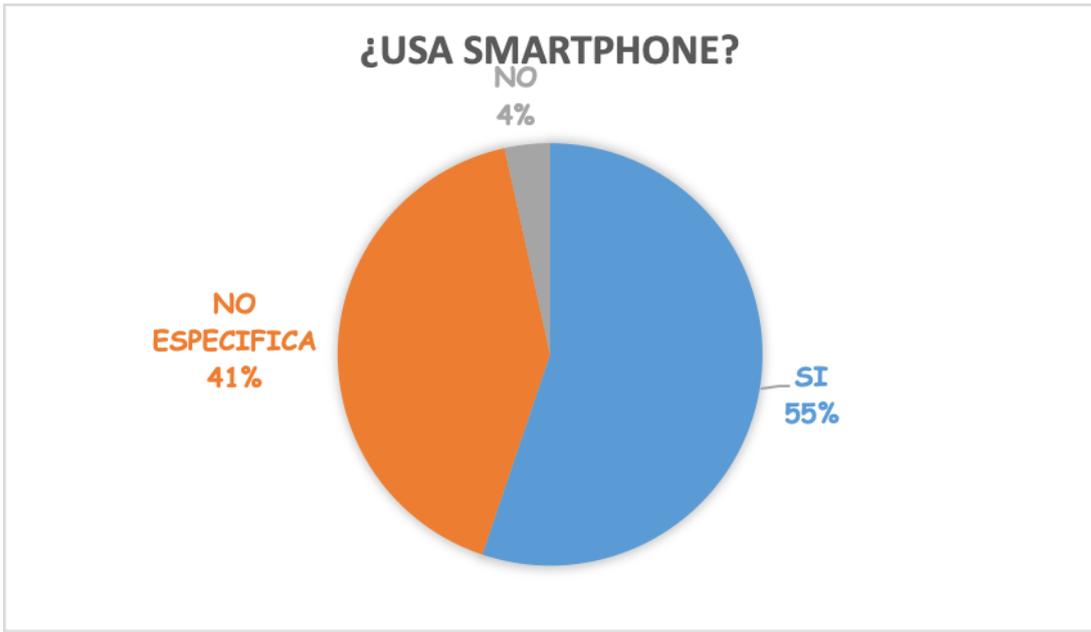


Figura 10. Uso de Smartphone de odontólogos encuestados
Fuente: Encuesta aplicada

La mayoría de Odontólogos que realizaron la encuesta utiliza un *Smartphone* mediante el cual podrían hacer uso de la plataforma digital.



Figura 71. Experiencia profesional de odontólogos encuestados

Fuente: Encuesta aplicada

Con relación a la experiencia profesional, la mayoría de Odontólogos encuestados tienen entre 6-10 años o más de 10 años de experiencia profesional.

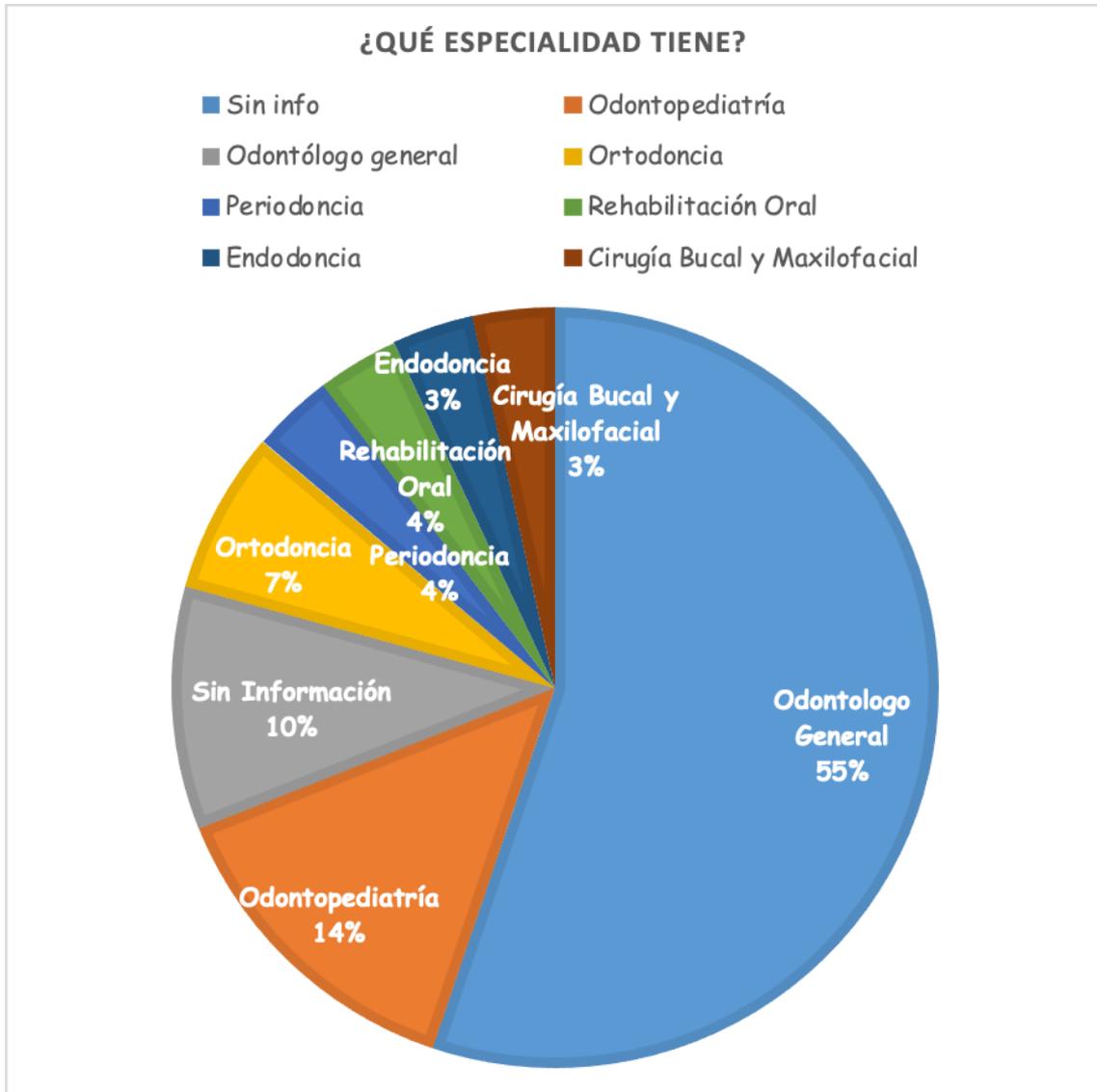


Figura 12. *Especialidad de odontólogos encuestados*

Fuente: Encuesta aplicada

La mayor parte de Odontólogos que realizaron la encuesta fueron Odontólogos generales, seguido de especialistas en Odontopediatría .

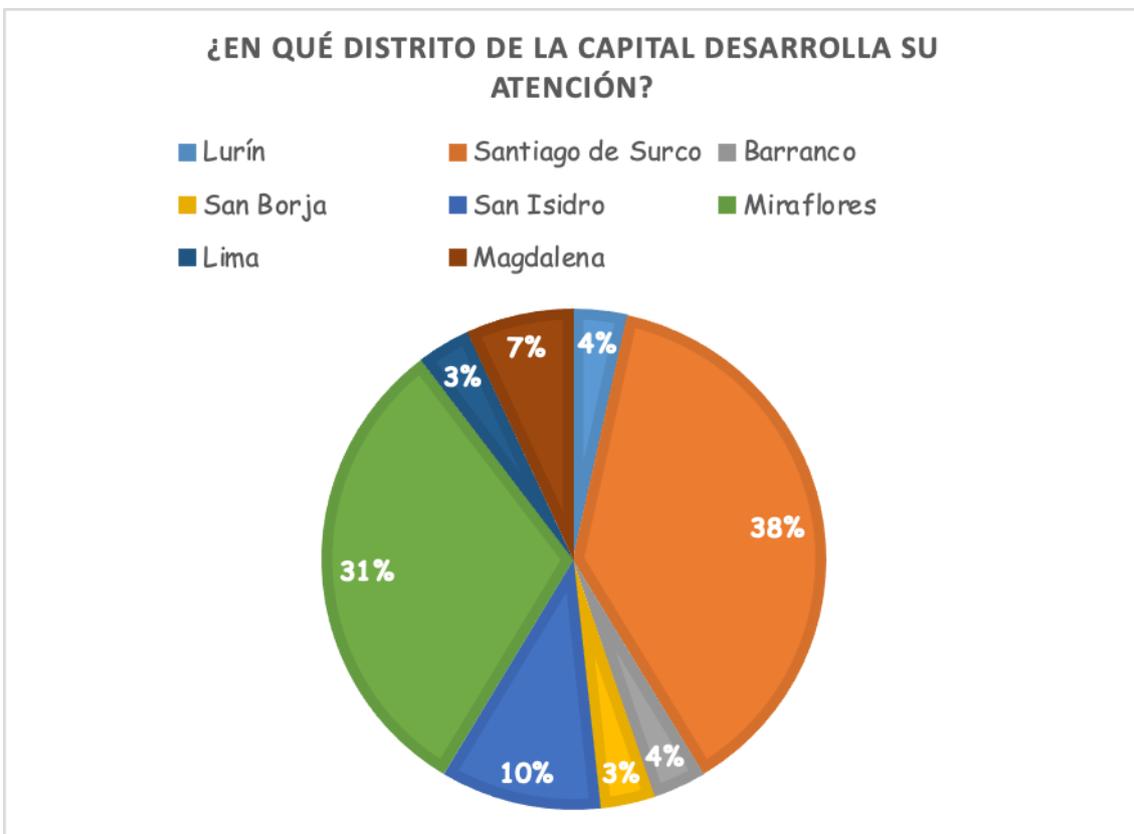


Figura 13. *Ubicación de atención de odontólogos encuestados*

Fuente: Encuesta aplicada

La mayoría de Odontólogos se ubican en los distritos de Santiago de Surco (38%), Miraflores (31%) y San Isidro (10%).

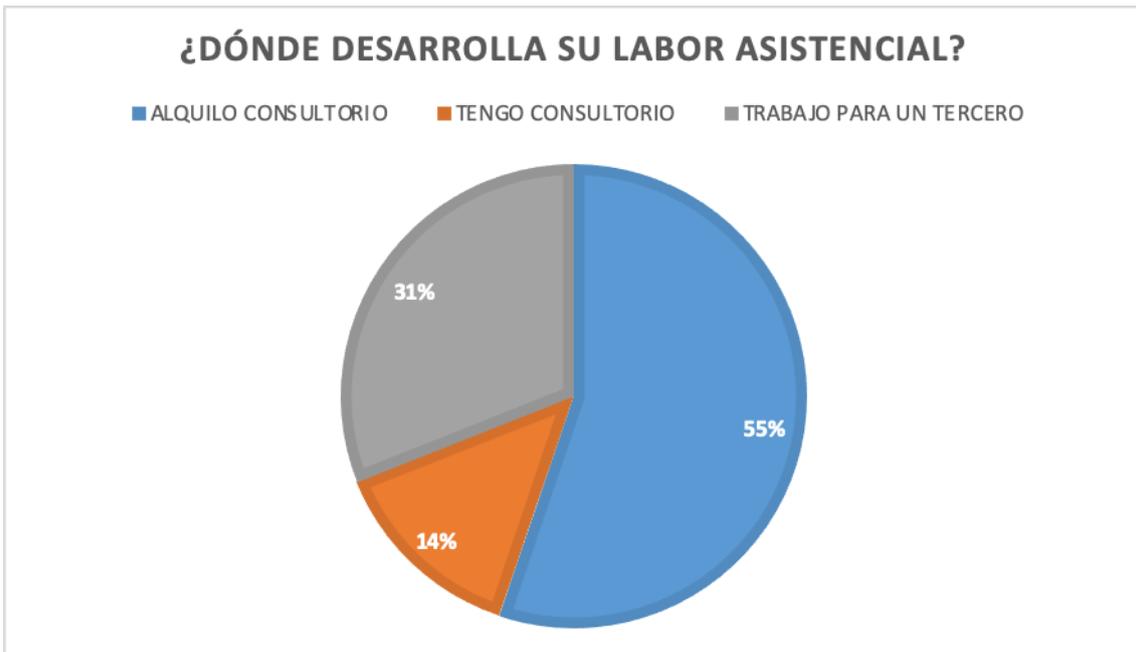


Figura 14. *Lugar de atención de odontólogos encuestados*

Fuente: Encuesta aplicada

De acuerdo a la muestra, la mayoría de Odontólogos encuestados (55%) alquila un consultorio para poder atender a sus pacientes particulares o trabaja para un tercero (31%) por pago de comisiones porcentuales.



Figura 15. *Disposición a alquilar un consultorio de los odontólogos encuestados*

Fuente: Encuesta aplicada

La mayoría de Odontólogos encuestados (72%) está dispuesto a alquilar un consultorio odontológico para desarrollar la labor asistencial, mientras que el 28% restante no se muestra interesado en alquilar un consultorio.

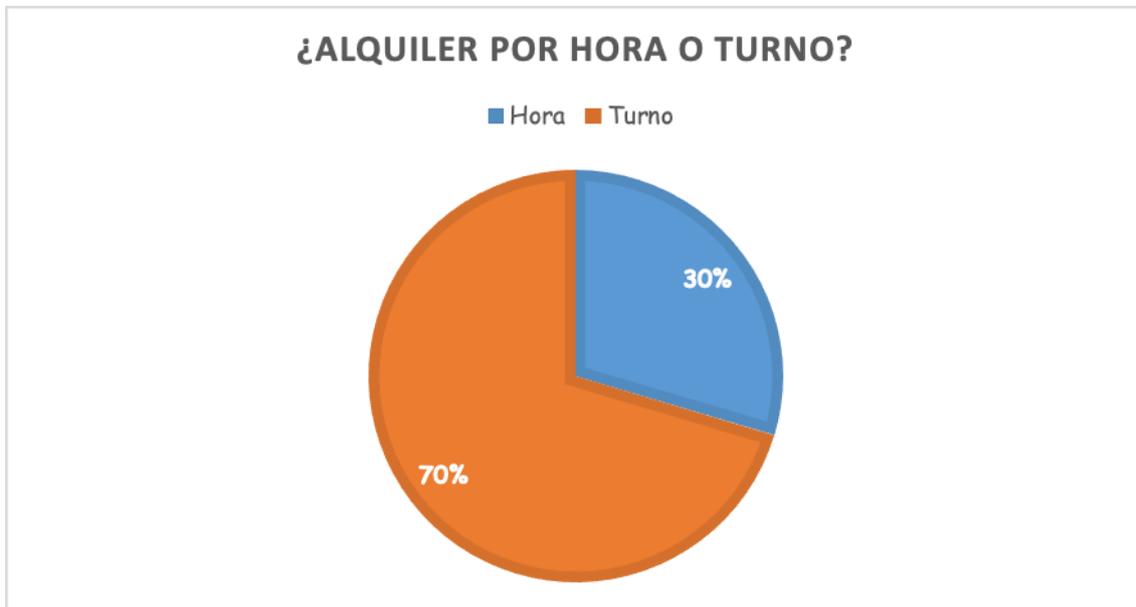


Figura 8. *Tiempo de alquiler de un consultorio de odontólogos encuestados*

Fuente: Encuesta aplicada

La mayoría de Odontólogos prefiere alquilar un consultorio por turno asistencial (4 horas). Mientras que el 30% de los encuestados prefiere alquilar un consultorio por horas.

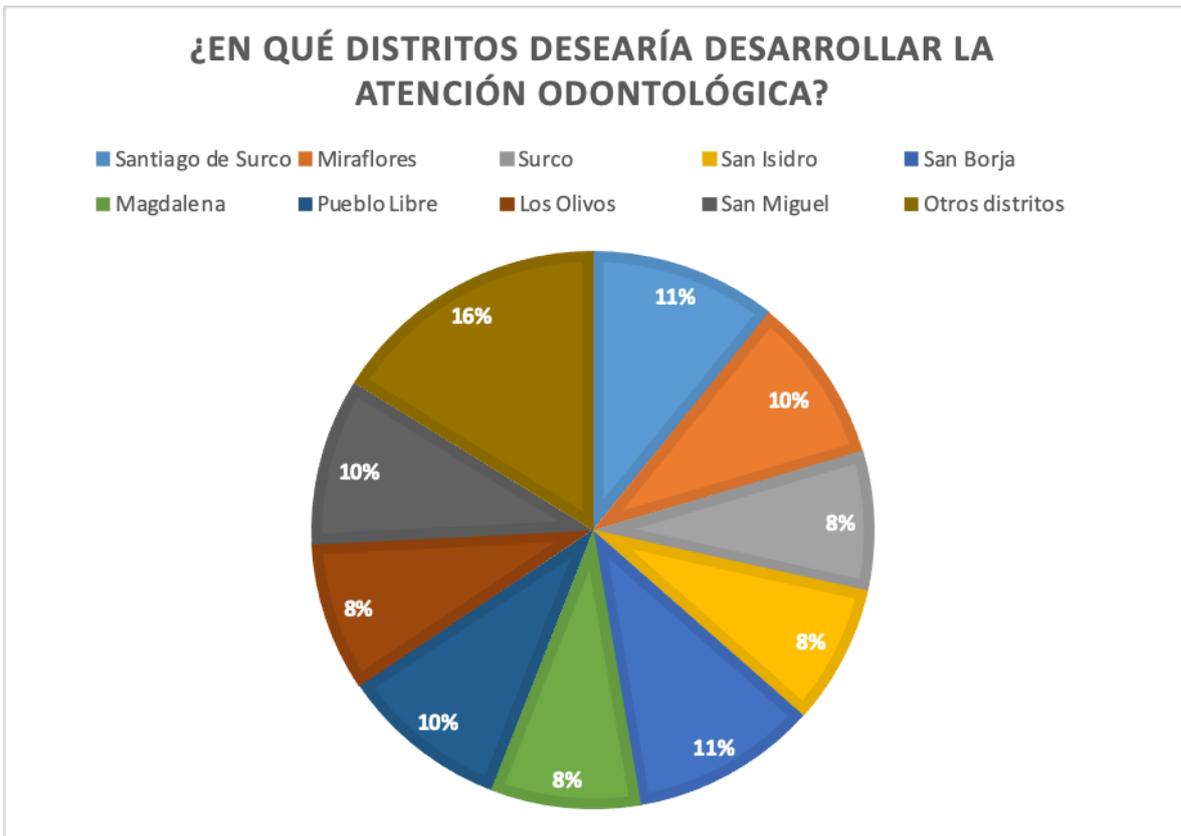


Figura 17. *Distritos dónde los odontólogos encuestados les gustaría desarrollar sus atenciones*

Fuente: Encuesta aplicada

Santiago de Surco, Miraflores, San Isidro, San Borja, Magdalena, Pueblo Libre, Los Olivos y San Miguel, son los distritos que fueron mayor porcentaje de preferencia tuvieron. Dentro del acápite de otros distritos (16%) se encuentran los que de manera independiente obtuvieron menos del 5% de preferencia.

4. ESTRUCTURA LEGAL Y TRIBUTARIA

4.1. Marco legal

Sobre el ejercicio de la profesión odontológica, el Perú considera como requisito fundamental el estar colegiado en el Colegio de Odontológico del Perú (Ley N° 15251¹, Ley N°29016², Ley N°27878³) y mantenerse habilitado. Asimismo, se requiere que se encuentre inscrito en SUNAT⁴.

Sobre los consultorios odontológicos, se debe tener en cuenta las bases para la atención establecidas en la Ley N° 26842⁵, así como la Normativa para los consultorios⁶

Sobre los contratos de arrendamiento, se encuentran regulados por los artículos 1666° al 1712° del Código Civil⁷.

Respecto a las normativas sobre economía colaborativo digital (Ouishare), nuestro país no cuenta con un marco legal que los regule.

4.2. Naturaleza legal de la empresa

La razón social, la estructura de la sociedad y el giro de negocio de la empresa se detallan a continuación:

Tabla 5

Naturaleza legal de la empresa

ASPECTO LEGAL	DESCRIPCIÓN
Razón Social de la Empresa	CODENT S.A.C.
Estructura de la Sociedad	Sociedad Anónima Cerrada ⁸ constituida por tres socios, cuyos aportes sumaron 143 000 soles
Giro de Negocios y CIIUU	8620: Actividades de médicos y odontólogos 6820: Actividades inmobiliarias a cambio de una retribución o por contrata

Fuente: SUNAT

¹ Ley de Creación del Colegio Odontológico del Perú.

² Ley que modifica, adiciona y deroga diversos artículos de la Ley N° 15251.

³ Ley de Trabajo del Cirujano Dentista.

⁴ Ley Marco del Sistema Tributario Nacional DL N°771

⁵ Ley General de Salud

⁶ Resolución ministerial N° 094-2017/MINSA publicada el 16 de febrero de 2017

⁷ Código Civil DL N°295

⁸ Ley General de Sociedades, Ley N° 26887

4.3. Normas para creación y funcionamiento de la empresa

La empresa requiere contar con los siguientes permisos para el inicio de sus operaciones:

- Constitución notarial de la Empresa
- Inscripción de la empresa en Registros Públicos
- Trámite RUC

4.4. Obligaciones y beneficios tributarios

La Empresa determinó acogerse al Régimen MYPE Tributario⁹ para el pago de las obligaciones tributarias y laborales.

5.PLAN ESTRATÉGICO

5.1. Características del negocio

El negocio consiste en brindar servicios de reservas de consultorios odontológicos, donde los arrendadores publican sus consultorios para que un odontólogo elija el que satisfaga sus necesidades.

El sistema será accesible desde la web, así como también desde dispositivos móviles y podrá brindar seguridad al arrendador y arrendatario que se cumplen con los requisitos mínimos exigidos por la ley, garantizando al arrendatario que el espacio a alquilar cumple con los requisitos legales, municipales, con SUSALUD y tributarios.

La propuesta de negocio se presentará como una alternativa innovadora para afrontar y resolver la situación descrita líneas arriba, mediante la aplicación de la economía colaborativa; que servirá para facilitar el alquiler de un bien, como es un consultorio odontológico; en función de satisfacer una necesidad específica, que se traduce en la necesidad de alquilar un espacio para poder realizar atención odontológica.

Esta propuesta está centrada en la colaboración para el beneficio mutuo y será útil, tanto para odontólogos con capacidad ociosa en sus consultorios, como para aquellos que buscan un lugar para poder ejercer a un costo que pueda ser accesible para ellos en la modalidad que prefieran: por hora o por turno. Al respecto, el Instituto Tecnológico de Massachusetts

⁹ Decreto Legislativo N° 1269

(MIT) calcula un potencial de 110.000 millones de dólares a la economía colaborativa ya que señala que quienes participan a título personal en este sistema que se basa en intercambios de bienes y servicios a través de plataformas electrónicas logran recaudar aproximadamente 3,500 millones de dólares (García, 2014).

La plataforma contará con la información de los profesionales que la utilicen con la finalidad de garantizar al arrendatario que el espacio que tomará cumple con los requisitos legales, municipales, SuSalud y tributarios; y al arrendador que está alquilando su espacio a una persona confiable.

5.2. Misión, visión y valores de la empresa

5.2.1. Misión de la empresa

Facilitar el contacto entre los odontólogos con necesidad de usar un consultorio, y los dueños de consultorio con necesidad de llenar la capacidad ociosa en su consultorio. Contactando así la oferta con la demanda, brindando garantía y seguridad. Llegando a satisfacer la necesidad de ambos mediante una plataforma digital.

5.2.2. Visión de la empresa

Ser el referente de economía colaborativa digital especializada en el país.

5.3. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Para determinar el entorno competitivo de la empresa, se describen las cinco fuerzas de Porter: poder de los proveedores, poder de los clientes, amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos y poder de los competidores actuales.

5.3.1. Poder de los proveedores

El principal proveedor de la empresa es Origin software, la cual es una empresa argentina especialista en desarrollos innovadores y tecnológicos para potenciar los negocios de sus clientes maximizando una presencia online. Algunos de sus clientes son: FOX, HotelDO, Roemmers, Geopark, BestDay, entre otras.

Al ser una empresa argentina, la crisis y el tema cambiario, permiten que el precio sea accesible otorgando un poder de negociación moderado, contando con muy buena tecnología, ofreciéndonos un portal de alquiler de consultorios que permitirá la publicación de distintos inmuebles con el fin de que profesionales de la odontología tengan la posibilidad de alquilar en diferentes modalidades (por hora, modulo o día). El tener un

proveedor en el extranjero se considera ventajoso para la empresa porque disminuye el riesgo de copia a nivel local.

5.3.2. Poder de los clientes

Se cuenta con 2 tipos de clientes, los dueños de consultorios, con capacidad ociosa y gastos fijos mensuales que cubrir, que han realizado una inversión para implementar un consultorio, invertido tiempo y dinero en contar con Licencia, categorización, etc según exige la norma.

Del otro lado los odontólogos, que necesitan un consultorio adecuado para poder brindar la atención a sus pacientes, en zonas céntricas de la capital, buscando que el paciente (cliente final indirecto), satisfaga su necesidad de tener una atención con el menor desplazamiento optimizando su tiempo.

En cuanto a los dueños de consultorios, se les garantiza que los profesionales que usen su espacio, es un profesional titulado, habilitado y que no ejerce la profesión de manera clandestina. Se contará con la documentación del profesional, lo cual otorga seguridad al arrendador.

Ambos grupos tiene un poder bajo para influir en el mercado y la negociación.

5.3.3. Amenaza de nuevos competidores

En el mercado Limeño no se tiene una plataforma parecida, por ser un rubro muy especializado (mercado objetivo solo odontólogos); por lo cual, existe la posibilidad que plataformas como Urbania, Laborum u otras, generen un aplicativo o plataforma parecida. Por tanto, el costo de implementar una plataforma similar para aquellas empresas, constituye una barrera de acceso moderada.

Cada día está más de moda la idea del Co-working, cuya implementación requiere de mayor inversión y, posiblemente, los costos sean un poco más elevados, en un Co-working Odontológico, para quienes buscan un espacio para alquilar; teniendo que invertir un poco más probablemente. Hoy en día, no hay uno (Co-working Odontológico) establecido en Perú, pero existe la posibilidad de ingreso de franquicias como la española Campus dental.

En este caso el nivel amenaza es moderado, al existir empresas relacionadas con la idea de negocio.

5.3.4. Amenaza de los productos sustitutos

Es posible que, a través de las redes sociales, Facebook y LinkedIn. Los dueños de consultorios oferten la disponibilidad de su espacio, sin costo, sin embargo, no representa garantía en el servicio odontológico, y no poseen un buscador que permitan encontrar los anuncios fácilmente.

5.3.5. Poder de los competidores actuales

Actualmente la idea de negocio es innovadora y no cuenta con competidores.



Figura 18. *Fuerzas de Porter de CODENT*

Con lo descrito vemos que, al no existir riesgos altos, la oportunidad es amplia. No existe competencia directa, es un mercado que potencialmente tiene bastante posibilidad de crecimiento. Del mismo modo, el sector se torna atractivo porque las barreras de ingreso no son altas, por tanto, la inversión tampoco va ser alta.

5.4. Matriz FODA

La empresa necesita conocerse a sí misma así como los factores externos que influyan en ella, por lo cual se realiza un análisis FODA, correspondiendo aspectos internos como fortalezas y debilidades y aspectos del entorno como oportunidades y amenazas; ello permitirá la correcta toma de decisiones.

5.4.1. Análisis interno

Fortalezas

- F1: Primera empresa de economía colaborativa dirigida a un segmento específico (odontólogos) en el Perú.
- F2: Plataforma digital con un amplio Back (almacenamiento de datos).
- F3: Equipo con experiencia en el análisis de datos, de credenciales, garantizando a ambas partes la satisfacción.
- F4: Conocimiento del mercado odontológico.
- F5: Uso de sistemas con una empresa con prestigio internacional con base fuera del país.
- F6: Fácil acceso de búsqueda en la plataforma.
- F7: Disponibilidad de la plataforma para realizar búsquedas en todo momento.

Debilidades

- D1: Empresa nueva, desarrollo de marca Co-Dent.
- D2: No contamos con personal especializados en Tecnología de la Información.
- D3: Servicios en back no visibles.
- D4: Poca experiencia en marketing dentro el equipo.

- D5: No es posible tomar parte de los precios, ofertas y parámetros de los dueños de los consultorios.

5.4.2. Análisis externo

Oportunidades

- O1: Oferta abundante de consultorios en alquiler en el mercado sin un canal adecuado-
- O2: Creciente población de odontólogos sin empleo fijo en el país.
- O3: No se ha encontrado empresa similar en Lima- Perú.
- O4: Cada año se colegian 2000 nuevos odontólogos en el Colegio odontológico del Perú.
- O5: Incremento de uso de tecnología de la información y celulares en Lima.
- O6: Creciente confianza en compras y transacciones por internet.

Amenazas

- A1: Que surja una empresa similar y corresponda un fuerte rival.
- A2: Proyectos de ley en el congreso para “regular” la economía colaborativa en el país.
- A3: Algunos de los propietarios encuestados prefieren arrendar el espacio a gente que conocen.
- A4: Bajo crecimiento económico del país y reducción del uso de servicios dentales.

5.4.3. Estrategias FODA

- Garantizar al profesional que va realizar su atención odontológica en un consultorio, con las licencias requeridas (F3, F4, O1).
- Ofrecer una herramienta que permita encontrar un consultorio adecuado, cercano a la necesidad del profesional y del paciente (F1, F2, F5, F6, F7, O1, O2, O4, O5).
- Permitirle al profesional atender en diferentes ubicaciones para no perder pacientes (F6, F7, O5, O6)

- Recibir capacitaciones sobre tecnología de la información y comunicación (TICs). (D2, O5).
- Contar con los servicios de un asistente de marketing y ventas (D4, O6).
- Garantizar al arrendador que el profesional que va alquilar el consultorio, cuenta con habilidad y certificaciones al día (F2, F3, A3).
- Buscar generar algún descuento u ofertas para que los usuarios mantengan su suscripción (D1, A1)

Factores internos	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Factores internos	<p>F1: Primera empresa de economía colaborativa dirigida a un segmento específico (odontólogos) en el Perú.</p> <p>F2: Plataforma digital con un amplio Back (almacenamiento de datos).</p> <p>F3: Equipo con experiencia en el análisis de datos, de credenciales, garantizando a ambas partes la satisfacción (odontólogo con credenciales-Consultorio con licencias de acuerdo a normativas).</p> <p>F4: Conocimiento del mercado odontológico.</p> <p>F5: Uso de sistemas con una empresa con prestigio internacional con base fuera del país (Origin).</p> <p>F6: Fácil acceso de búsqueda en la plataforma.</p> <p>F7: Disponibilidad de la plataforma para realizar búsquedas en todo momento.</p>
OPORTUNIDADES		
<p>O1: Oferta abundante de consultorios en alquiler en el mercado sin un canal adecuado (Facebook, LinkedIn, olx, etc.).</p> <p>O2: Creciente población de odontólogos sin empleo fijo en el país.</p> <p>O3: No se ha encontrado empresa similar en Lima- Perú.</p> <p>O4: Cada año se colegian 2000 nuevos odontólogos en el Colegio odontológico del Perú.</p> <p>O5: Incremento de uso de tecnología de la información y celulares en Lima.</p> <p>O6: Creciente confianza en compras y transacciones por internet.</p>	<p>Garantizar al profesional que va realizar su atención odontológica en un consultorio, con las licencias requeridas (F3, F4, O1).</p> <p>Ofrecer una herramienta que permita encontrar un consultorio adecuado, cercano a la necesidad del profesional y del paciente (F1, F2, F5, F6, F7, O1, O2, O4, O5).</p> <p>Permitirle al profesional atender en diferentes ubicaciones para no perder pacientes (F6, F7, O5, O6).</p>	<p>Recibir capacitaciones sobre TICs. (D2, O5).</p> <p>Contar con los servicios de un asistente de marketing y ventas (D4, O6).</p>
AMENAZAS		
<p>A1: Que surja una empresa similar y corresponda un fuerte rival.</p> <p>A2: Proyectos de ley en el congreso que regulen la economía colaborativa en el país.</p> <p>A3: Percepción de inseguridad.</p> <p>A4: Bajo crecimiento económico del país y reducción del uso de servicios dentales.</p>	<p>Garantizar al arrendador que el profesional que va alquilar el consultorio, cuenta con habilidad y certificaciones al día (F2, F3, A3).</p>	<p>Buscar generar algún descuento u ofertas para que los usuarios mantengan su suscripción (D1, A1)</p>

Figura 97. Análisis FODA de CODENT

5.5. Estrategia de Negocios de Porter

Luego de conocer las cinco fuerzas que moldea la competencia de la empresa se establece una estrategia competitiva que le permita contar con ventajas competitivas. Por ende, se considera la estrategia de diferenciación, ya que la empresa brindará un servicio novedoso, el cual para los clientes representarán la solución ante sus problemas de capacidad instalada ociosa (dueños de consultorios) y carencia de consultorios (odontólogos).

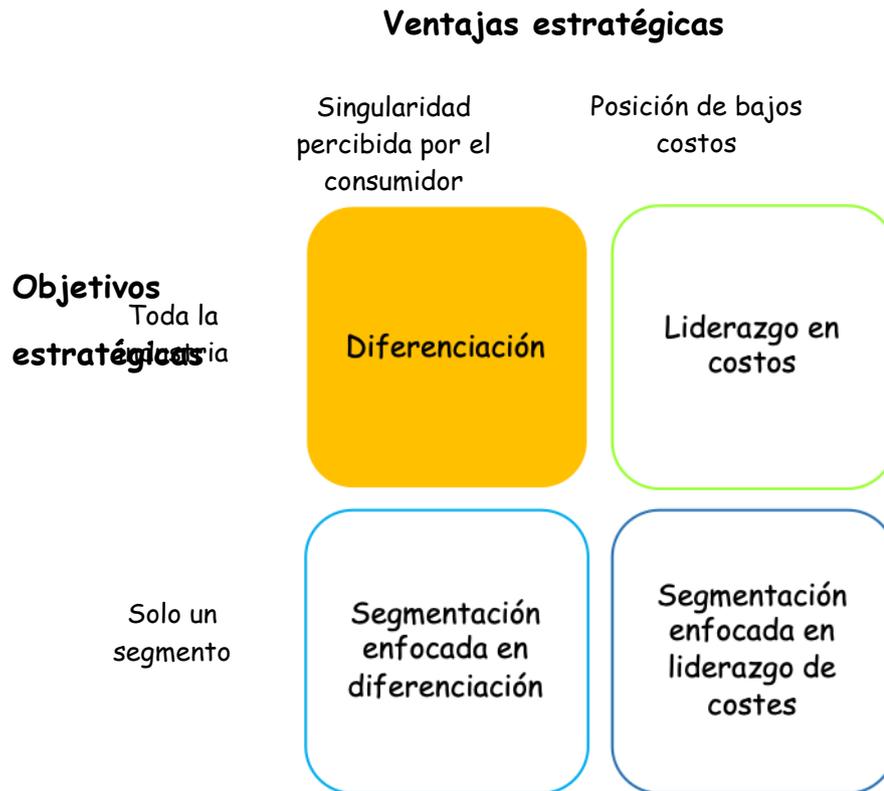


Figura 108. Estrategia de Negocios de CODENT

5.8. Experiencias internacionales

La economía colaborativa se está mostrando como una nueva oportunidad de negocio. Se considera como un nuevo paradigma que está cambiando el modo de producción y consumo, mostrando mayor innovación mediante el uso de tecnologías, ya que los propietarios de una gran cantidad de productos cuentan con capacidad instalada ociosa que podría ser aprovechada por otras personas, favoreciendo la colaboración entre participantes. Uno de los principales ejemplos de este nuevo concepto es Airbnb, en el cual

se pueden publicar y reservar ofertas de alojamiento de diversas partes del mundo. Es decir, en su página web es posible que interactúen anfitriones que ofrecen sus espacios de alojamiento de forma online con interesados en obtener un hospedaje. Asimismo, refieren que las actividades que permite realizar la plataforma de Airbnb son las siguientes: (AIRBNB, s.f.)

- Airbnb permite que sus usuarios, tanto huéspedes como anfitriones, puedan crear un perfil personal para tener así un conocimiento previo antes de compartir un espacio.
- La página se encarga de la gestión de anuncios, desarrollando una amplia gama de filtros, como por ejemplo tipo de vivienda, precios, ubicación, etc. También comprueba la veracidad de las publicaciones y permite a los huéspedes dejar una valoración de su experiencia.
- La identificación verificada es una herramienta utilizada por la empresa que consiste en un proceso de análisis de la veracidad de los datos de los usuarios y un sistema de registro. Este procedimiento incluye identificación offline y online, foto de perfil, dirección de correo electrónico y número de teléfono.
- El servicio interno de mensajería garantiza que la comunicación se realice dentro de la misma plataforma y mantiene en privado los datos de contacto hasta el momento de confirmación de la reserva. Además, se incluyen funciones para informar a los administradores acerca de contenidos sospechosos e irregularidades. Se diseñó un sistema de pago sencillo, que incluye diferentes alternativas y está adaptado a múltiples tipos de moneda. Se encarga de cobrar la cantidad correspondiente cuando se realiza la reserva y espera 24 horas tras la llegada del huésped al alojamiento para transferir los fondos al anfitrión. De esta manera Airbnb tramitará y enviará los pagos solo cuando la reserva tenga lugar.
- Para poder encontrar respuestas a preguntas habituales, consultar cualquier tipo de información o notificar alguna incidencia la plataforma cuenta con un servicio de atención al cliente las 24 horas.

6. PLAN DE MARKETING

6.1. Mercado meta

El mercado meta está conformado por los odontólogos propietarios de consultorios Odontológicos, ubicados en los distritos de San Isidro, Miraflores, Surco con la necesidad

de arrendar o subarrendar su espacio con la finalidad de generar mayores ingresos. Son 256 consultorios los que cuentan con toda la documentación al día, es decir licencia de funcionamiento municipal, certificado de defensa civil y registro como nivel I ante Susalud.

Tabla 6

Mercado meta proyectado de CODENT_(fuente página de SUSALUD)

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
N°										
Consultorios	256	256	500 ¹	500	500	650 ²	650	650	650	650

¹agregando los distritos de San Borja, Magdalen y Pueblo Libre

²Agregando los distritos de San Miguel y Los Olivos

6.2. Portafolio de bienes y servicios

La empresa brinda servicios de reservas de consultorios odontológicos, es decir permite interconectar a odontólogos con arrendadores que publican sus consultorios.

6.3. Marketing Mix

El plan de marketing de la empresa tiene el siguiente detalle:



Figura 11. Marketing mix de CODENT

El detalle se brinda a continuación:

6.3.1. Producto

El producto comprende una plataforma digital la cual permite conectar odontólogos que necesitan consultorios odontológicos, con dueños de consultorios con capacidad ociosa. La

plataforma permite la verificación de los datos ingresados por el dueño del consultorio así como la verificación de la información brindada por el odontólogo dispuesto a alquilar un

espacio. Esta plataforma es de fácil manejo e intuitiva, a la cual se podrá acceder desde



CO-DENT

ENCUENTRA EL CONSULTORIO QUE NECESITAS

CO-DENT

- 

REGISTRA TU CONSULTORIO
- 

REGISTRATE COMO ODONTÓLOGO
- 

BUSCA UN CONSULTORIO
- 

INICIA SESIÓN

BUSCA TU CONSULTORIO

- 

ELIGE EL DISTRITO
Selecciona el distrito que más se acomode a tus pacientes
- 

ELIGE LA FECHA
Selecciona la fecha en que lo necesitas
- 

ELIGE LA HORA
Selecciona la hora en que lo necesitas

cualquier computadora así como dispositivo móvil.

Por tanto, se describen los módulos considerados para el desarrollo de la empresa:

a) Módulo Buscador de consultorios

Mediante la plataforma se realizará la búsqueda de los consultorios disponibles que cumplan con los criterios de búsqueda establecidos por el usuario. Tiene las siguientes características:

- El sistema tendrá la posibilidad de filtrar la búsqueda de consultorios por región.
- El sistema tendrá la posibilidad de filtrar la búsqueda por categoría.
- El sistema tendrá la posibilidad de filtrar la búsqueda por tipo de alquiler.
- El sistema tendrá la posibilidad de filtrar la búsqueda por disponibilidad (periodo de fechas).
- El sistema mostrará una grilla con todos los consultorios que cumplieran con el criterio de búsqueda.
- El sistema destacará aquellos anuncios que sean parte de la suscripción Premium.
- El sistema mostrará una imagen del consultorio, acompañado de una breve descripción.

b) Módulo Detalle de Consultorio

Este módulo permitirá la visualización del detalle de un consultorio seleccionado, y la reservación del mismo. Para realizar una reserva, el usuario deberá estar registrado y validado en el sistema. Tiene las siguientes características:

- El sistema deberá mostrar la descripción general disponible para el consultorio seleccionado. Además, dirección, localidad y modalidad de contratación.
- El sistema deberá mostrar un mapa en donde se pueda visualizar la ubicación exacta del consultorio (utilizar algún plugin de Google Maps). o De utilizar una plataforma como Google Maps o similar se incurrirán costos por la utilización del servicio los cuales quedarán a cargo del cliente.

- Contará un visualizador de imágenes que permita ver las fotos que se hubieran cargado para el consultorio seleccionado.
- Mostrará un listado con las características del consultorio (dimensiones, cantidad de baños, servicios, etc.).
- Mostrará un listado con el equipamiento con el que cuenta el consultorio seleccionado.
- El sistema debe mostrar una descripción en donde se muestre el texto que se hubiera cargado en un campo de libre entrada, al momento de publicar el consultorio.
- El sistema debe mostrar las modalidades de contrato disponibles y la tarifa de cada una de ellas.
- El sistema debe mostrar una grilla con días y horario para los cuales está disponible el alquiler del consultorio.
- El sistema debe mostrar como elementos “inactivos” los días y horarios en que el inmueble no está disponible para ser alquilado.
- El sistema debe permitir la selección de una o varias opciones de la grilla (dependiendo de la modalidad de contrato).
- Debe permitir enviar la solicitud de alquiler al usuario que cargo el consultorio seleccionado.
- Debe notificar al usuario cliente si el envío de la solicitud fue exitoso o si hubo un problema en el proceso.
- Para que la reserva sea efectiva, la cuenta del usuario que solicita el alquiler debe contar con un número de matrícula válido.
- El sistema debe evaluar si el usuario publicador cuenta con una suscripción activa o no.
- En el caso en que el usuario publicador, no tenga una suscripción activa, se debe notificar al usuario solicitante que se envió una “intención de alquiler”.
- En el caso en que cuente con una publicación activa, se debe redirigir al usuario “solicitante” al Gateway de pagos para que abone el importe correspondiente.

c) **Módulo Publicar Consultorios**

Este módulo permitirá la publicación de un nuevo consultorio, que luego será visible para los distintos usuarios que accedan al sistema. Para utilizar este módulo, el usuario deberá estar registrado y validado en el sistema.

El sistema solicitará la siguiente información del consultorio para su posterior publicación:

- Categoría.
- Dirección del consultorio.
- Imagen principal de publicación (Visible en los resultados de búsqueda).
- Imágenes en galería (Visibles en el detalle del consultorio).
- Características.
- Equipamiento.
- Descripción (Campo de libre escritura).
- Tarifa según modalidad.
- Disponibilidad general.

Nota: Si al momento de publicar un consultorio, no se cuenta con una suscripción activa, se permitirá la publicación indicando que sólo se recibirán “intenciones de alquiler” (likes). Para que los alquileres sean efectivos, se deberá contar con una suscripción activa.

d) Módulo Inicio de Sesión y Registro de Usuarios

Este módulo permitirá registrar nuevos usuarios al sistema. Al mismo tiempo se encargará de realizar las validaciones necesarias para el inicio de sesión de los usuarios registrados.

Para realizar el registro de nuevos usuarios, el sistema solicitará la siguiente información:

- Nombre
- Apellido
- Correo electrónico
- Contraseña
- Foto actualizada
- Número de registro del Colegio Odontológico del Perú

Para iniciar sesión de usuarios registrados, el sistema solicitará la siguiente información:

- Nombre de usuario
- Contraseña

El sistema debe proveer un circuito de recuperación de contraseña.

e) Módulo Perfil de Usuario

Este módulo permitirá la administración de toda la información relacionada con el usuario.

Para acceder al mismo, es necesario que el usuario se encuentre *logueado* en el sistema. El sistema debe mostrar una grilla con todas las publicaciones realizadas por el usuario, divididas según el estado de estas.

El sistema debe permitir la administración de cada publicación, permitiendo cambiarla de estado. Al mismo tiempo debe permitir administrar las reservas efectivas para cada una de ellas.

f) Módulo Mis Alquileres

Este módulo permitirá la administración de todos los alquileres realizados en el sistema por un usuario.

Para acceder a este módulo, es necesario que el usuario se encuentre *logueado* en el sistema. El sistema debe mostrar una grilla con todos los alquileres realizados por el usuario, divididos según el estado de estos.

El sistema debe permitir la administración de cada alquiler, permitiendo modificar las reservas realizadas.

g) Módulo Mi Suscripción

Este módulo permitirá la administración de suscripciones de un usuario. Estas suscripciones son necesarias para los usuarios que deseen publicar consultorios, para que las reservas puedan ser efectivas y no sólo una “intención de reserva”.

Para acceder a este módulo, es necesario que el usuario se encuentre *logueado* en el sistema. El sistema mostrará la opción del pago por la transacción. El sistema debe permitir seleccionar una opción y redirigir al usuario al *gateway* de pagos para abonar dicho pago.

h) Módulo *Backoffice*

Este módulo permitirá la administración de todas las funcionalidades provistas por el sistema. Para acceder a este módulo, es necesario contar con un usuario de perfil “Administrador”. Este módulo permitirá:

- Modificar información de usuarios.
- Modificar información de publicaciones.
- Cancelar una publicación.
- Visualizar y administrar las suscripciones de los usuarios.
- Visualizar los pagos realizados para cada una de las transacciones.

Se prevé el desarrollo de cuatro reportes de complejidad media.

Nota: Se prevé el desarrollo Mobile para Android y iOS, de todos los módulos, exceptuando el módulo de *Backoffice*. Este módulo, sólo será accesible desde la plataforma web.

Del mismo, en cuanto a las tareas incluidas en el proceso de Diseño UX se encuentran las siguientes:

- Recopilar y definir la meta data y taxonomía del negocio (vocabulario).
- Actualizar la propuesta funcional descrita en este documento con la nueva información que se tenga en su momento.
- Realizar los bocetos de baja fidelidad (*wireframes*) de todas las pantallas. Todas se ajustarán según el *feedback* del cliente. Consideramos hasta una ronda de corrección.
- Realizar un mapa de *wireframes* indicando la interacción que hay entre éstos, las reglas de negocio que afecten a la interacción y las instancias previstas por pantallas.

Por tanto, se describen los módulos considerados para el desarrollo de la empresa:

a) Módulo Buscador de consultorios

Mediante la plataforma se realizará la búsqueda de los consultorios disponibles que cumplan con los criterios de búsqueda establecidos por el usuario.

b) Módulo Detalle de Consultorio

Este módulo permitirá la visualización del detalle de un consultorio seleccionado, y la reservación del mismo. Para realizar una reserva, el usuario deberá estar registrado y validado en el sistema.

c) Módulo Publicar Consultorios

Este módulo permitirá la publicación de un nuevo consultorio, que luego será visible para los distintos usuarios que accedan al sistema. Para utilizar este módulo, el usuario deberá estar registrado y validado en el sistema.

d) Módulo Inicio de Sesión y Registro de Usuarios

Este módulo permitirá registrar nuevos usuarios al sistema. Al mismo tiempo se encargará de realizar las validaciones necesarias para el inicio de sesión de los usuarios registrados.

e) Módulo Perfil de Usuario

Este módulo permitirá la administración de toda la información relacionada con el usuario. Para acceder al mismo, es necesario que el usuario se encuentre *logueado* en el sistema. El sistema debe permitir administrar las reservas efectivas para cada una de ellas.

f) Módulo Mis Alquileres

Este módulo permitirá la administración de todos los alquileres realizados en el sistema por un usuario. Para acceder a este módulo, es necesario que el usuario se encuentre *logueado* en el sistema.

g) Módulo Mi Suscripción

Este módulo permitirá la administración de suscripciones de un usuario. Estas suscripciones son necesarias para los usuarios que deseen publicar consultorios, para que las reservas puedan ser efectivas y no sólo una “intención de reserva”.

h) Módulo *Backoffice*

Este módulo permitirá la administración de todas las funcionalidades provistas por el sistema. Para acceder a este módulo, es necesario contar con un usuario de perfil “Administrador”.

El sistema deberá ser accesible desde la web, así como también desde dispositivos Mobile. Se podrá tener un acceso directo desde los dispositivos con un ícono. Mediante una

progressive web app como también desde dispositivos Mobile. Se podrá tener un acceso directo desde los dispositivos con un ícono.

Mediante una progressive web app. El sistema tendrá un “*Backoffice*” desde el cual se visualizará y administrará todo lo referido a suscripciones de usuarios, usuarios, publicaciones, reportes, etc. Al mismo tiempo, tendrá un “*Frontoffice*”, este se encargará de toda la interactividad que se produzca entre usuarios, búsqueda y reserva de consultorios y pago de alquileres y/o suscripciones. Se propone comenzar con un MVP, el cual tenga disponibles funcionalidades de administración de publicaciones y un acceso web al portal para los usuarios que deseen realizar un alquiler.

6.3.2. Precio

Se han definido precios de acuerdo al tipo de transacción a realizar: transacción por hora: S/5.00 y transacción por turno asistencial de 3 horas: S/10.00. Los precios establecidos se aplicarán a todos los distritos con los que se trabajará: Santiago de Surco, Miraflores, San Isidro, San Borja que son los distritos para inicio de operaciones; Magdalena, Pueblo Libre se agregan en el tercer años y la expansión mayor se da a partir del 5 años Los Olivos y San Miguel. El monto referencial fue obtenido a través de las encuestas realizadas a los arrendatarios de consultorios. El 69% de los encuestados estarían dispuestos a pagar este monto por transacción.

6.3.3. Promoción

Se cuenta con alianzas estratégicas con el Colegio Odontológico del Perú y Lima, así como las facultades de odontología de las principales universidades de Lima, con quienes se plantea realizar ofertas y según el ranking se pueden aplicar descuentos. Se promocionará el servicio mediante redes sociales y eventos culturales.

6.3.4. Plaza

El servicio será brindado según la ubicación de los consultorios, la cual inicialmente corresponde Surco, Miraflores y San Isidro, pero posteriormente son añadidos San Borja, Magdalena, Pueblo Libre, Los Olivos y San Miguel.

6.4. Relación con los clientes y canales de venta

La empresa busca tener una buena relación con los usuarios del servicio, por ende, la plataforma solicitará información como: descripción del consultorio, equipamiento, disponibilidad, entre otras características que permitan asegurar que el consultorio se encuentra implementado de forma adecuada para que el odontólogo brinde sus servicios profesionales.

La empresa empleará el canal virtual para que los usuarios accedan al servicio, ya que se cuenta con una plataforma digital donde odontólogos y arrendatarios interactúan.

6.5. Gestión comercial

6.5.1. Políticas de ventas

La empresa cuenta con las siguientes políticas de ventas:

- Los usuarios pueden realizar comentarios, sugerencias o quejas sobre el consultorio arrendado.
- Los usuarios tienen derecho a recibir toda la información necesaria para conocer el consultorio odontológico y poder determinar si cumple sus expectativas.
- La empresa es un nexo de pago entre el odontólogo y el arrendador.

6.5.2. Estrategias de venta

Las estrategias de venta de la empresa son:

- Contar con una base de datos de los usuarios registrados como los clientes.
- Afianzar las alianzas con los socios estratégicos.
- Realizar publicidad.
- Mantener activa la página web de la empresa y contar con un community manager que permita mantener activa la interacción a través de redes sociales
- Realizar difusiones del servicio en medios de comunicación.

6.5.3. Retención de cartera

Se tendrá en cuenta las sugerencias y quejas de los usuarios, ya que ello permitirá brindarles un mejor servicio para las siguientes oportunidades que requieran el servicio de arrendamiento. Se realizarán periódicamente encuestas de Satisfacción y recomendación Net Promoter Score (NPS).

6.6. Ciclos de crecimiento

El ciclo de crecimiento de la empresa es el siguiente:

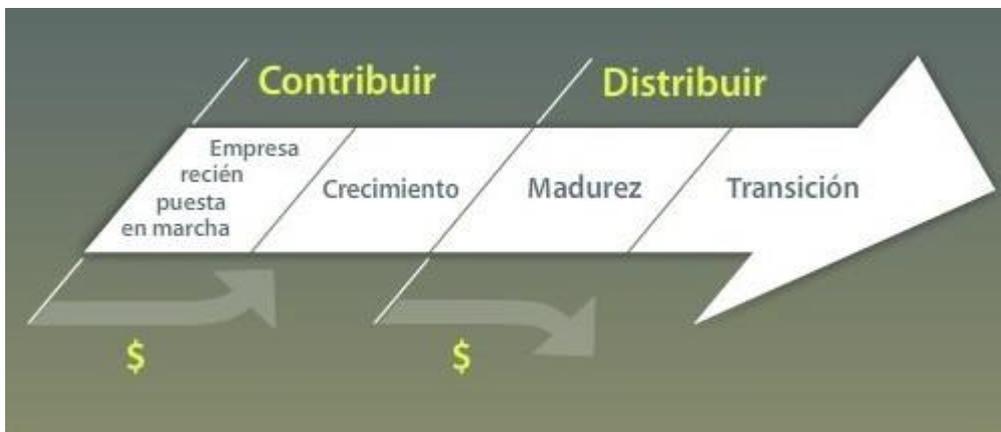


Figura 20. *Ciclo de crecimiento de CODENT*

La primera etapa de crecimiento de la empresa, considera el inicio de las operaciones hasta que encuentre en equilibrio.

En la segunda etapa de crecimiento, se considera la etapa cuando la empresa cuenta con liquidez y rentabilidad en la empresa.

La tercera etapa de madurez se refiere cuando la empresa cuenta con mayores ingresos por contar con nuevas oportunidades para arrendar un consultorio.

En la última etapa de transición, la empresa ya alcanzó sus objetivos de largo plazo y puede replantearse nuevos objetivos.

7. DESCRIPCIÓN TÉCNICA, PLAN DE PRODUCCIÓN Y COMPRAS

7.1. Unidad de producción

La empresa brinda servicios de reservas de consultorios odontológicos, donde los arrendadores que publican sus consultorios deben pagar una comisión de transacción por participar de la plataforma de Codent.

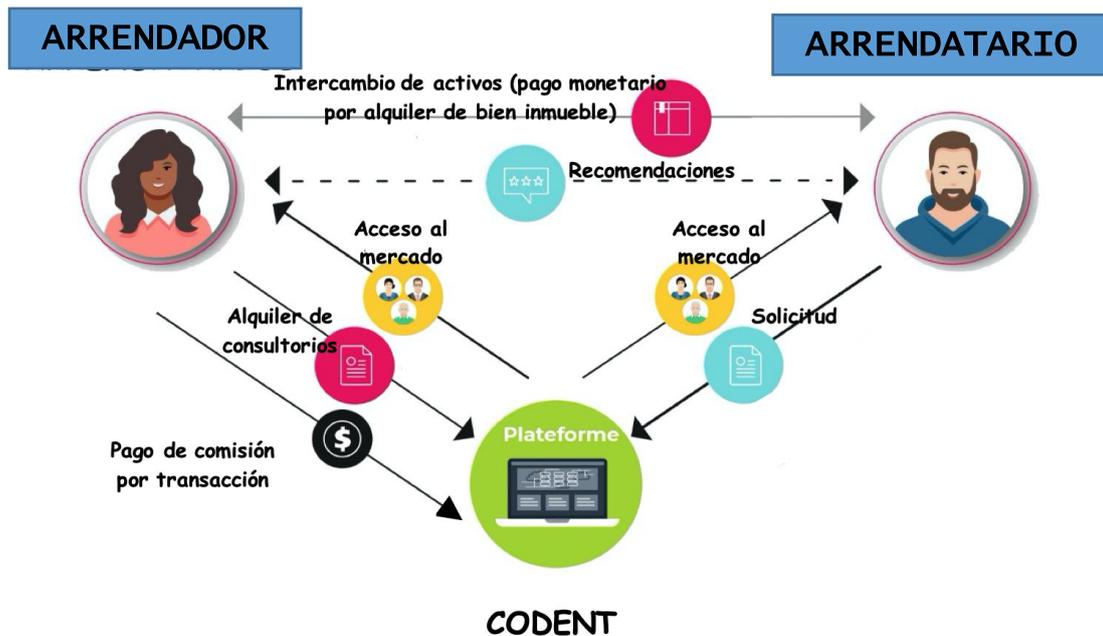


Figura 121. Diagrama del servicio de CODENT

La empresa iniciará con un MVP, el cual tenga disponibles funcionalidades de administración de publicaciones y un acceso web al portal para los usuarios que deseen realizar un alquiler.

7.2. Proceso de producción

Existe un proceso de interacción para acceder a los servicios que brinda la empresa. Por ello, se presentan dos flujos de operaciones desde la perspectiva del arrendador y del odontólogo:

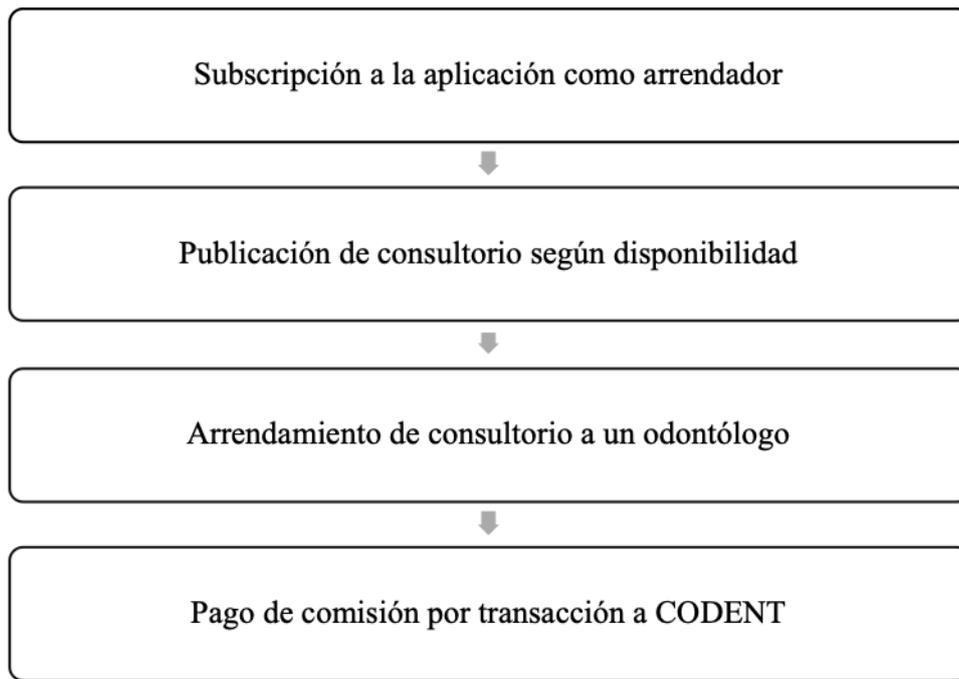


Figura 13. Diagrama de proceso del arrendador

Considerando el proceso del arrendador, comprende las siguientes actividades:

- **Subscripción a la aplicación como arrendador:** el primero pasa del proceso productivo comprende el registro del arrendador en la plataforma de CODENT.
- **Subscripción:** los arrendadores deben de realizar una subscripción gratuita, para acceder a la plataforma y poder publicar sus consultorios. Ello le permitirá tener acceso desde la web, como desde dispositivos móviles luego de haber descargado la app CODENT. El sistema tendrá un “*Backoffice*” desde el cual se visualizará y administrará todo lo referido a subscripciones de usuarios, usuarios, publicaciones, reportes, etc. Al mismo tiempo, tendrá un “*Frontoffice*”, este se encargará de toda la interactividad que se produzca entre usuarios, búsqueda y reserva de consultorios y pago de alquileres y/o subscripciones.
- **Publicación de consultorio según disponibilidad:** los arrendadores publican los inmuebles detallando la modalidad del alquiler (disponibilidad por hora, módulo, día; así como el equipamiento con el que cuenta el consultorio) para que profesionales de la odontología tengan la posibilidad de alquilar el consultorio.
- **Arrendamiento de consultorio a un odontólogo:** cuando un odontólogo selecciona un consultorio que satisface sus necesidades.

- **Pago de comisión por transacción a CODENT:** al ser seleccionado por un odontólogo, automáticamente se realizará el descuento al importe del alquiler del consultorio por concepto de pago por transacción a CODENT.

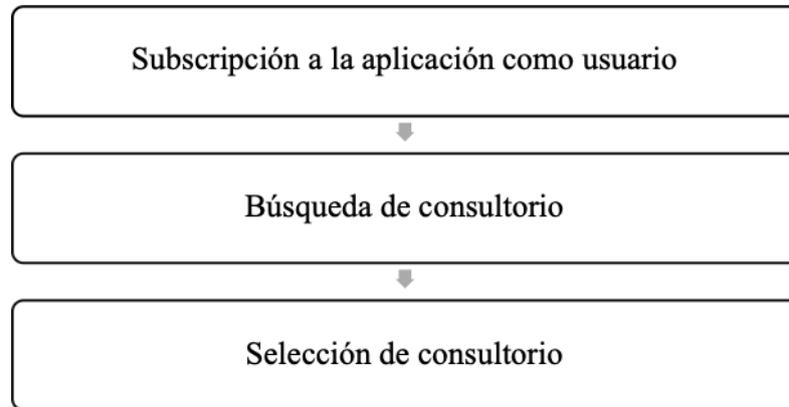


Figura 14. Diagrama de proceso del odontólogo

Desde el enfoque del odontólogo, se cumplen las siguientes actividades:

- **Subscripción a la aplicación como usuario:** todos los usuarios requieren una cuenta de acceso que le permita explorar las opciones de alquiler de consultorios dentales. Se requiere el ingreso de información mínima, para hacer las validaciones correspondientes.
- **Búsqueda de consultorio:** se realiza la búsqueda en todas las posibilidades presentadas.
- **Selección de consultorio:** se selecciona la mejor opción que cubra las necesidades como consumidor.

7.3. Capacidad instalada necesaria

Para el periodo de evaluación del proyecto de negocio de CODENT se requiere contar con los siguientes recursos claves:

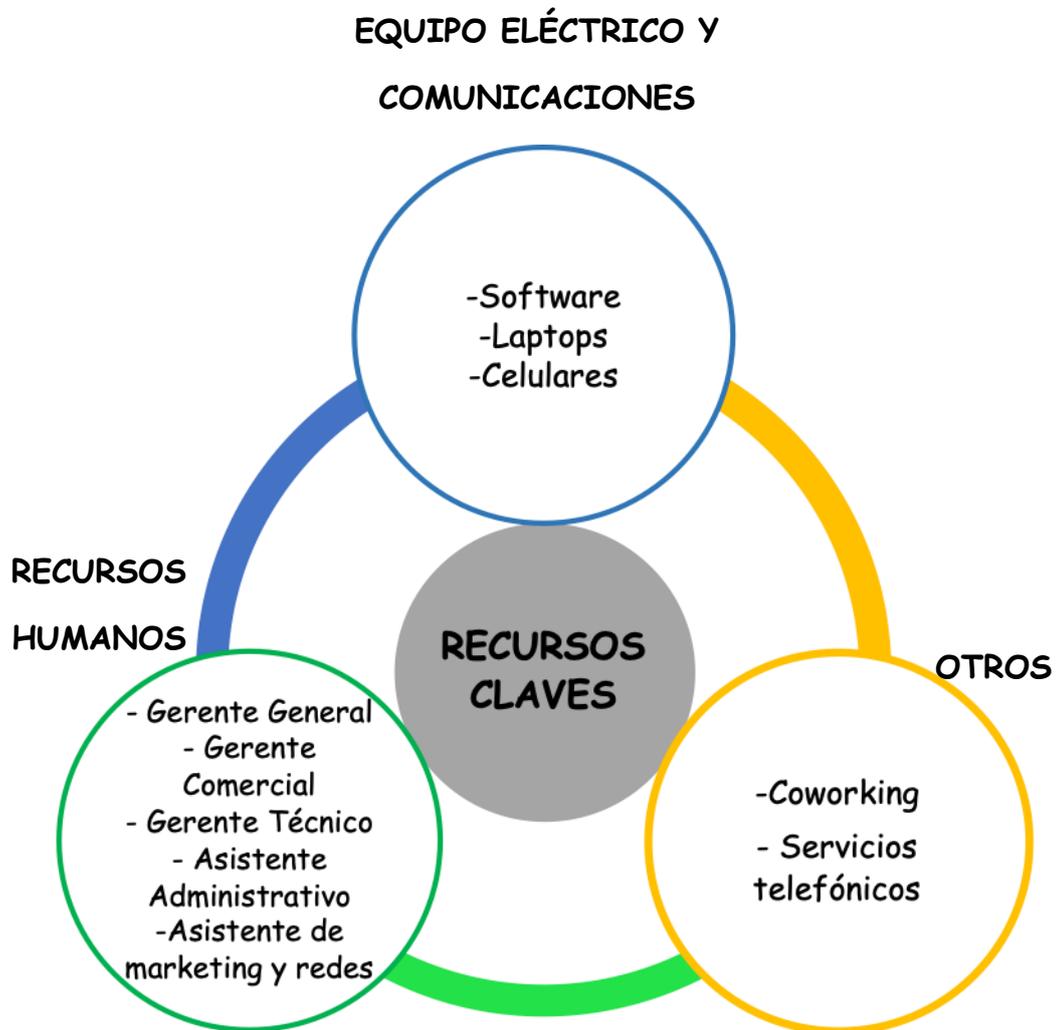


Figura 15. Recursos claves de CODENT

Asimismo, se presentan los recursos clave necesarios durante todo el horizonte del proyecto (10 años):

Tabla 6

Recursos claves

RECURSOS CLAVES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
EQUIPO ELÉCTRICO Y COMUNICACIONES										
Software	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Laptops	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Celulares	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
RECURSOS HUMANOS										
Gerente general	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Gerente comercial	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Gerente técnico	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Asistente administrativo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Asistente de marketing y redes	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
OTROS (S/)	8,880	8,880	8,880	8,880	8,880	8,880	8,880	8,880	8,880	8,880

7.4. Procesos y recursos claves

7.4.1. Procesos clave

a) Inscripción como arrendador

Comprende la suscripción de un arrendatario a la plataforma web, requiere enviar toda la documentación (licencias, permisos, etc) vigentes según la normativa.

Una vez revisada la documentación el arrendador recibirá un correo electrónico con un link que le permite activar su cuenta.

Publicación de consultorios

El arrendador publicará un consultorio que será visible para los usuarios que ingresen al sistema luego que brinde la siguiente información: título publicación, categoría, dirección, imagen principal de publicación como detalles del consultorio, características del local, equipamiento, descripción, tarifa y disponibilidad.

b) Búsqueda de consultorios

El usuario luego de haberse registrado podrá observar las opciones de alquiler de los consultorios, teniendo la posibilidad de aplicar filtros por región, categoría, tipo de alquiler y disponibilidad.

c) Selección de consultorio

El usuario selecciona el consultorio, y realiza el pago por el alquiler, y de ese monto el arrendador, recibirá el importe menos el concepto de comisión de CoDent.

d) Inscripción como arrendatario

El usuario deberá registrarse con DNI, número de registro del Colegio de Odontólogos del Perú y constancia de habilidad emitida por el mismo. Posterior a la verificación de credenciales el odontólogo recibirá un link que le permitirá seleccionar el consultorio y separarlo y/o pagar por el alquiler según la modalidad seleccionada.

7.4.2. Recursos clave

El detalle de los recursos clave se muestra a continuación:

a) Equipo eléctrico y comunicaciones

Software: ambos sitios web (*Backoffice* debe de ser *Backend* y *Frontend*) se desarrollarán con Angular 6. También se desarrollará una API en Net Core 2.2.

Laptops: contará con las siguientes especificaciones: Intel Core i5-4210U 1.70GHz (c/TB 2.70 GHz), pantalla LED 15.6" HD (1600x900), 4GB RAM / Disco Duro 500GB, Video NVideo GeForce 820M con 2GB DDR3 y DVD+RW, Windows 8.1.

Celulares: debe permitir realizar llamadas, soportar correo electrónico, capacidad para instalar programas, agenda digital, lectura de documentos de distintos formatos y sincronizar con otros dispositivos de forma inalámbrica.

b) Recursos humanos

El capital humano de la empresa necesita contar con título profesional en ciencias económicas o administrativas, así como un mínimo de 5 años de experiencia profesional para el puesto de gerencia, y de 2 años para el puesto de asistente.

c) Otros

Se cuenta con un espacio de coworking y servicios de teléfono.

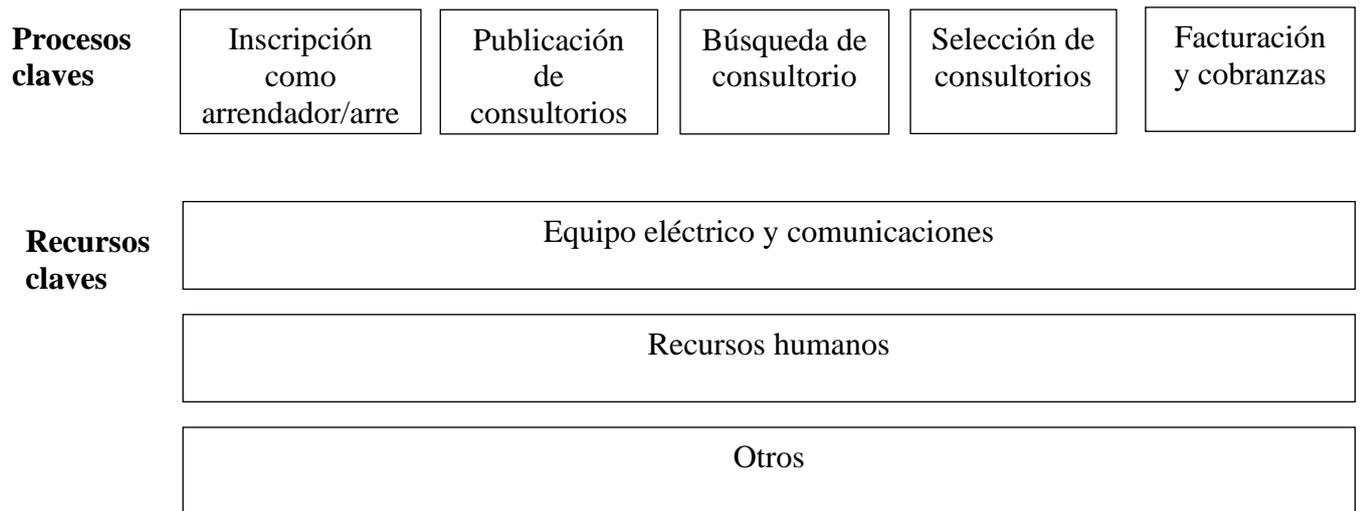


Figura 16. Relación entre procesos y recursos claves

7.5. Alianzas

Se desarrollan alianzas estratégicas con las siguientes instituciones y/o personajes:

- **Colegio Odontológico del Perú (COP):** dictan normas y reglamentos para orientar el ejercicio de la profesión del odontólogo.
- **Colegio Odontológico de Lima (COL):** dictan normas y reglamentos para orientar el ejercicio de la profesión del odontólogo.
- **Universidades con Facultad de Odontología a nivel nacional:** forman profesionales competentes para las prácticas odontológicas.



Figura 17. Alianzas de CODENT

7.6. Elección de prioridades competitivas

Las prioridades competitivas son: Costo, Calidad, Tiempo y Flexibilidad. Dado que la estrategia de negocios de Porter es la diferenciación, se utilizará las siguientes estrategias competitivas que se detallan a continuación:

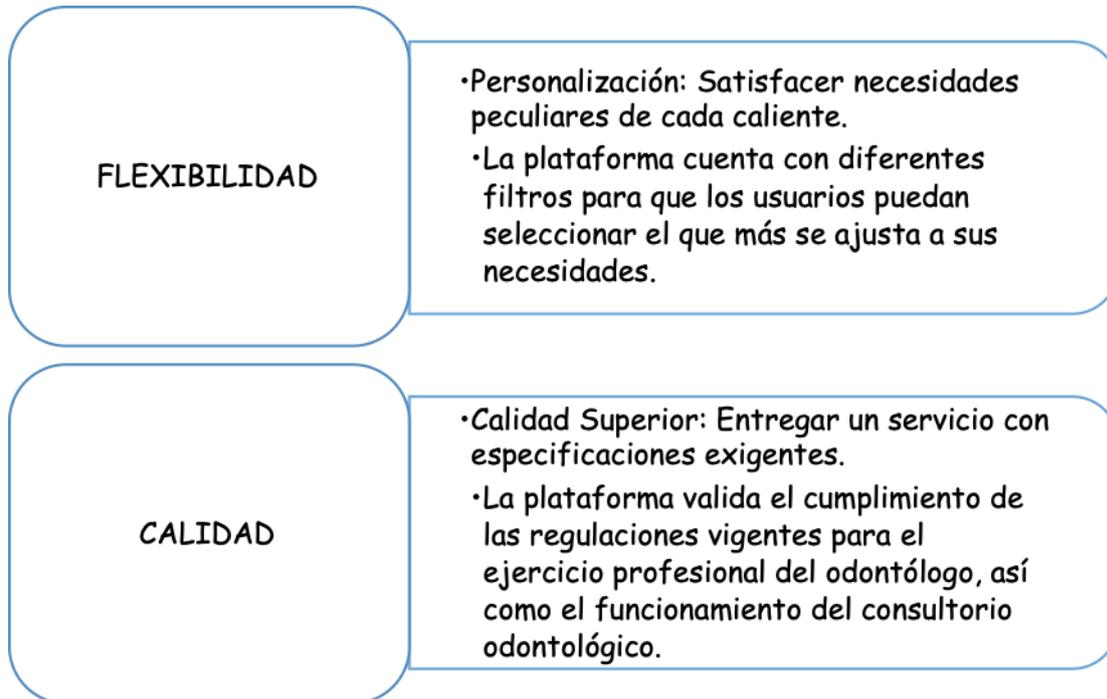


Figura 18. Prioridades competitivas de CODENT

7.7. Plan anual de producción

La producción anual se obtendrá multiplicando el número de consultorios dentales registrados en Surco, Miraflores y San Isidro (información obtenida de SUSALUD) por un porcentaje inicial de usuarios, y posteriormente se multiplica por un promedio de horas por mes.

Los datos iniciales para obtener la producción del año 1 son:

- **Número de consultorios:** 256
- **% usuarios:** 50%
- **Promedio de horas por mes:** 35 horas

En cuanto a las variaciones del plan de producción durante el horizonte del proyecto, se considera lo siguiente:

- **Para el año 2:** se prevé un incremento de 5% del número de usuarios.
- **Para el año 3:** se prevé la expansión de los distritos participantes, incluyendo a San Borja, Magdalena y Pueblo Libre; y una participación del 35% de los consultorios.
- **Para el año 4:** se prevé un incremento de 5% del número de usuarios.
- **Para el año 5:** se prevé un incremento de 5% del número de usuarios.
- **Para el año 6:** se prevé la expansión de los distritos participantes, incluyendo a Los Olivos y San Miguel; y una participación del 35% de los consultorios.
- **Para el año 7:** se prevé un incremento de 3% del número de usuarios.
- **Para el año 8:** se prevé un incremento de 2% del número de usuarios.
- **Para el año 9:** se prevé un incremento de 5% del número de usuarios.
- **Para el año 10:** se prevé un incremento de 2% del número de usuarios.

Tabla 7

Producción proyectada

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Horas/ Alquiler	43,008	47,309	58,800	67,200	75,600	76,440	82,992	87,360	98,280	102,648
Horas/tur nos	10,752	11,827	14,700	16,800	18,900	19,110	20,748	21,840	24,570	25,662
Total	53,760	59,136	73,500	84,000	94,500	95,550	103,740	109,200	122,850	128,310

Asimismo, en la siguiente tabla se muestra el detalle de la participación porcentual de los consultorios por distrito.

Tabla 8

Participación de producción proyectada según distrito

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Surco	50%	50%	30%	30%	30%	25%	25%	25%	25%	25%
Miraflores	30%	30%	24%	24%	24%	20%	20%	20%	20%	20%
San Isidro	20%	20%	20%	20%	20%	16%	16%	16%	16%	16%
San Borja			12%	12%	12%	14%	14%	14%	14%	14%
Magdalena			8%	8%	8%	10%	10%	10%	10%	10%
Pueblo Libre			6%	6%	6%	7%	7%	7%	7%	7%
Los Olivos						4%	4%	4%	4%	4%
San Miguel						4%	4%	4%	4%	4%
Total	100%									

7.8. Riesgos del TRIAD, estrategias de calidad y recuperación de servicio

Los riesgos del TRIAD de la empresa son los siguientes:

Tabla 9

Riesgos del TRIAD en CODENT

PROCESO	RIESGO
Inscripción del arrendatario	Falseamiento de información por parte de los arrendatarios
Publicación de consultorios	Dificultades para la publicación de los consultorios, y/o brindar información incompleta.
Búsqueda de consultorios	Problemas con el software
Selección de consultorio	Los precios estén sobrestimados o subestimados, generando disconformidad en los odontólogos.

Asimismo, se presentan las estrategias de calidad para reducir los riesgos potenciales de brindar un adecuado servicio por parte de la empresa, siendo las siguientes:

Tabla 10

Estrategias de control de calidad de CODENT

ESTRATEGIAS DE CONTROL DE CALIDAD
Verificar que la información que brinden los arrendatarios cumpla con las disposiciones establecidas.
Contar con una sección de ayuda en la plataforma para los arrendatarios como usuarios.
Revisar constantemente el software de la empresa.
Servicio de soporte online.

Se tiene en cuenta las siguientes estrategias para la recuperación del servicio:

Tabla 11

Estrategias de recuperación del servicio de CODENT

ESTRATEGIAS DE RECUPERACIÓN DEL SERVICIO
Revisar las redes sociales y publicaciones en la página web de la empresa que se constituyan como quejas sobre el servicio de CODENT; asimismo, realizarle seguimiento.
Brindar una rápida respuesta a los clientes insatisfechos, dando explicaciones adecuadas.
Revisar las publicaciones de los consultorios que presentan quejas para asegurar que se esté brindando un servicio adecuado o de ser necesario tomar acción para corregir tal situación.

7.10. Estrategias de investigación y desarrollo

Sobre las estrategias de investigación y desarrollo de la empresa, se tuvo a bien considerar las siguientes:

Tabla 12

Estrategias de control de calidad de CODENT

ESTRATEGIAS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO
Recibir capacitaciones en el desarrollo de economía colaborativa. Realizar mayores investigaciones para que la herramienta digital tenga un uso más sencillo Implementar un mayor grado de seguridad y confidencialidad en el servidor. Implementar mayores filtros en la plataforma para una mejor satisfacción de los usuarios.

7.11. Estructura de costos de producción

Los costos de producción en términos monetarios para el año 1 corresponden lo siguiente:

Tabla 15

Costos de producción de primer año de CODENT

	Software	Coworking	Servicios de teléfono	Total
Servicio de reserva de consultorio	S/ 5,000	S/ 6,000	S/ 2,880	S/ 13,880

7.12. Plan de operaciones

El presupuesto proyectado del plan de producción para el horizonte de estudio es el que se refiere a continuación:

Tabla 16

Presupuesto de costos de producción proyectado CODENT

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Software	S/5,000									
Coworking	S/6,000									
Servicios de teléfono	S/. 2,880	S/3,600								
Total	S/13,880	S/14,600								

8.ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

8.1. Tipo de organización

El organigrama de la empresa queda representado en la siguiente figura:

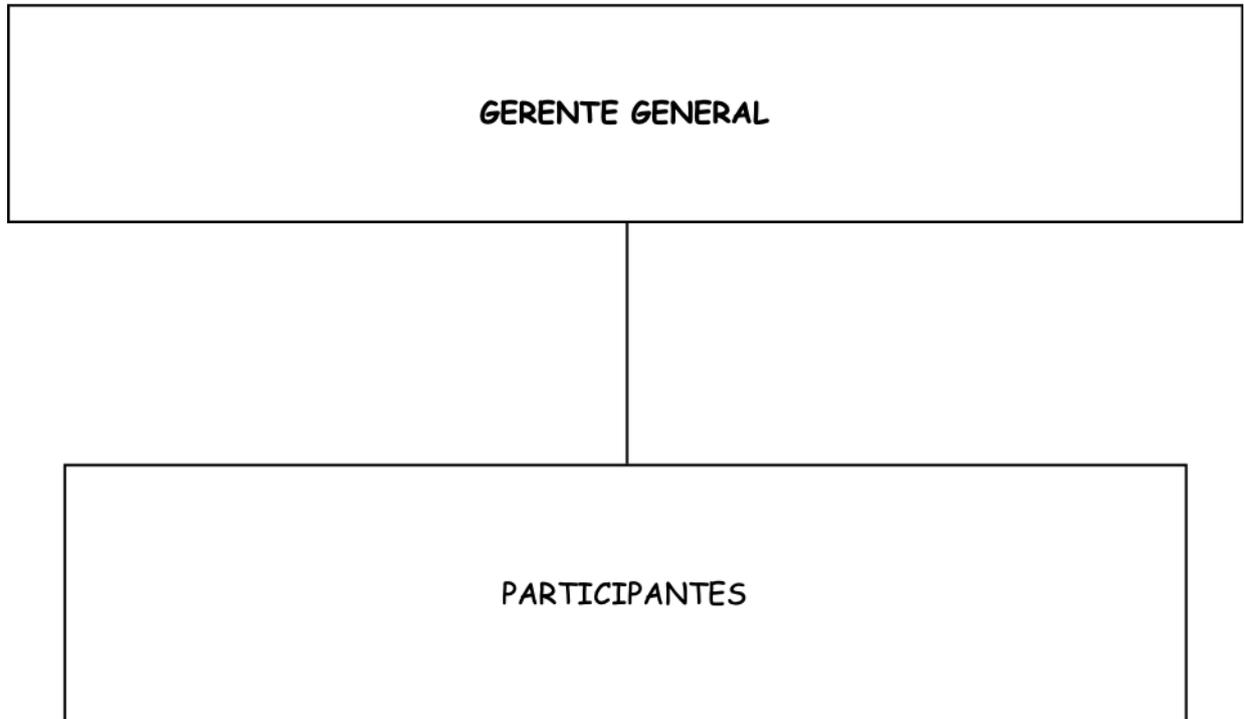


Figura 19. Organigrama de CODENT

8.2. Decisiones organizativas

El comportamiento organizativo y la toma de decisiones dentro de la empresa, se determina de la siguiente manera: Estructura Simple.

Características de la estructura simple:

- División del trabajo y especialización mínimas: los participantes realizan aquellas tareas para las que son requeridos en cada momento.
- Centralización absoluta: toda capacidad de decisión en un único responsable.
- No existe ningún criterio de departamentalización.
- Un único nivel de jerarquía con alcance de control absoluto.

8.3. Sustentación de organización

Teniendo en cuenta la estrategia de negocios de Porter seleccionada (diferenciación), la empresa requiere de una estructura orgánica, donde exista mucha coordinación entre la gerencia comercial y técnica con la gerencia general. Asimismo, se necesita una fuerte capacidad investigativa que permita a la empresa liderar en el mercado.

Casado_(2011) cita a Checkland (1999) para referir que este tipo de estructura considera que la organización está compuesta por diferentes elementos que interactúan entre sí, al mismo tiempo que actúa como un todo para presentarse al mercado, lo cual les permite una rápida respuesta a los cambios del mundo. Caracteriza a este tipo de organización del siguiente modo:

- La toma de decisiones de forma vertical se transforma en una colaboración horizontal.
- Existe un trabajo aunado de las áreas, lo cual permite integrar los conocimientos.
- El poder no está concentrado, ya que todos otros personajes de la empresa también participan de la dirección organizativa.
- Existe una interacción entre los miembros de la empresa.
- Se acentúa el equilibrio entre el bienestar de un trabajador y el resto que conforma la organización.

8.4. Recursos Humanos

Para el primer año de operaciones, la empresa contará con los siguientes colaboradores:

Tabla 13

Recursos Humanos de CODENT – Primer año

RECURSO HUMANO	N°	Modalidad de contrato	Salario
GERENTE GENERAL	1	Contrato a Plazo Indeterminado	S/ 4,500
GERENTE COMERCIAL	1	Contrato a Plazo Indeterminado	S/ 4,000
GERENTE TÉCNICO	1	Contrato a Plazo Indeterminado	S/ 4,000
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	1	Contrato a Plazo Indeterminado	S/ 2,000

Perfil de los puestos de trabajo:

a) Gerente General

Tabla 14

Perfil del Gerente General

Puesto	Gerente general
Área	Gerencia general
Número de personas para el puesto	1
Jefe inmediato	No tiene
Profesión	Ingeniero industrial/ administrador/ economista

Las funciones que requiere desempeñar son:

- Ser el representante legal de la empresa.
- Liderar la toma de decisiones estratégicas de la empresa.
- Fijar objetivos de la empresa.
- Planificar las actividades que se desarrollan en la empresa.

b) Gerente comercial

Tabla 15

Perfil del Gerente Comercial

Puesto	Gerente comercial
Área	Gerencia comercial
Número de personas para el puesto	1
Jefe inmediato	Gerente general
Profesión	Administrador/ contador/ economista

Cumple las siguientes funciones:

- Marcar los objetivos a la fuerza comercial.
- Generar nuevas ideas para tener una mayor participación en el mercado.

- Diseñar las políticas de marketing.
- Resolver problemas comerciales y/o marketing.

c) Gerente técnico

Tabla 16

Perfil del Gerente Técnico

Puesto	Gerente técnico
Área	Gerencia de operaciones
Número de personas para el puesto	1
Jefe inmediato	Gerente General
Profesión	Ingeniero industrial/ administrador/ economista

Cumple las siguientes funciones:

- Responsable del funcionamiento de la plataforma
- Revisar el cumplimiento de metas de las operaciones de la empresa.
- Promover el desarrollo de nuevas capacidades en los servicios de la empresa.
- Resolver problemas de operación.

d) Asistente administrativo

Tabla 17

Perfil del Asistente Administrativo

Puesto	Asistente administrativo
Área	Gerencia general
Número de personas para el puesto	1
Jefe inmediato	Gerente General
Profesión	Técnico en administración /secretariado

Cumple las siguientes funciones:

- Gestionar las llamadas, correos electrónicos, correspondencia.
- Redactar, archivar y revisar documentos.
- Coordinar y agendar reuniones de negocios.

8.5. Plan de recursos humanos

Tabla 18

Plan de Recursos Humanos de CODENT – Primer año

RECURSO HUMANO	Nº	SUELDO MENSUAL	SEGURO DE SALUD	GRATI.	CTS	COSTO TOTAL PLANILLA ANUAL
Gerente general	1	S/. 4,500.00	S/. 405.00	S/. 4,500.00	S/. 2,250.00	S/.65,610.00
Gerente comercial	1	S/. 4,000.00	S/. 360.00	S/. 4,000.00	S/. 2,000.00	S/. 58,320.00
Gerente técnico	1	S/. 4,000.00	S/. 360.00	S/. 4,000.00	S/. 2,000.00	S/. 58,320.00
Asistente administrativo	1	S/. 2,000.00	S/. 180.00	S/. 2,000.00	S/. 1,000.00	S/. 29,160.00
TOTAL	4	S/. 14,500.00	S/. 1,305.00	S/. 14,500.00	S/. 7,250.00	S/. 211,410.00

Tabla 19

Plan de Recursos Humanos de CODENT – Segundo año

RECURSO HUMANO	Nº	SUELDO MENSUAL	SEGURO DE SALUD	GRATI.	CTS	COSTO TOTAL PLANILLA ANUAL
Gerente general	1	S/. 4,500.00	S/. 405.00	S/. 4,500.00	S/. 2,250.00	S/.65,610.00
Gerente comercial	1	S/. 4,000.00	S/. 360.00	S/. 4,000.00	S/. 2,000.00	S/. 58,320.00
Gerente técnico	1	S/. 4,000.00	S/. 360.00	S/. 4,000.00	S/. 2,000.00	S/. 58,320.00
Asistente administrativo	1	S/. 2,000.00	S/. 180.00	S/. 2,000.00	S/. 1,000.00	S/. 29,160.00
Asistente de marketing y redes	1	S/. 2,000.00	S/. 180.00	S/. 2,000.00	S/. 1,000.00	S/. 29,160.00
TOTAL	5	S/. 16,500.00	S/. 1,485.00	S/. 16,500.00	S/. 8,250.00	S/. 240,570.00

Durante el horizonte de evaluación del proyecto se considera realizar aumentos a los colaboradores que contribuyen a los buenos resultados económicos de la empresa, teniendo un aumento de 3% durante el tercer, lo mismo para los siguientes años hasta el periodo 8 de evaluación del proyecto, ya que en el año 9 y 10 se consideran aumento del 4% de los salarios. Por tanto, se cuenta con el siguiente plan de recursos humanos durante todo el horizonte de evaluación:

Tabla 20

Plan de Recursos Humanos proyectado de CODENT

RECURSO HUMANO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
	S/									
Gerente general	65,610	65,610	67,578	69,606	71,694	73,845	76,060	78,342	81,475	84,734
	S/									
Gerente comercial	58,320	58,320	60,070	61,872	63,728	65,640	67,609	69,637	72,423	75,320
	S/									
Gerente técnico	58,320	58,320	60,070	61,872	63,728	65,640	67,609	69,637	72,423	75,320
Asistente administrativo	S/									
	29,160	29,160	30,035	30,936	31,864	32,820	33,804	34,819	36,211	37,660
Asistente de marketing y redes	-	S/								
		29,160	30,035	30,936	31,864	32,820	33,804	34,819	36,211	37,660
	S/									
TOTAL	211,410	240,570	247,787	255,221	262,877	270,764	278,887	287,253	298,743	310,693

9.VIABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA

En este capítulo se detallarán las previsiones consideradas por un horizonte de 10 años, el cual permitirá medir la viabilidad del plan de negocio a través de los indicadores financieros.

9.1. Plan de operaciones

La producción durante el horizonte de estudio del negocio corresponde la siguiente tabla, donde se hace el despliegue de la participación de cada distrito en el total de operaciones anual de la empresa:

Tabla 21

Producción proyectada según distritos de CODENT

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Surco	26.880	29.568	22.050	25.200	28.350	23.888	25.935	27.300	30.713	32.078
Miraflores	16.128	17.741	17.640	20.160	22.680	19.110	20.748	21.840	24.570	25.662
San Isidro	10.752	11.827	14.700	16.800	18.900	15.288	16.598	17.472	19.656	20.530
San Borja			8.820	10.080	11.340	13.377	14.524	15.288	17.199	17.963
Magdalena			5.880	6.720	7.560	9.555	10.374	10.920	12.285	12.831
Pueblo Libre			4.410	5.040	5.670	6.689	7.262	7.644	8.600	8.982
Los Olivos						3.822	4.150	4.368	4.914	5.132
San Miguel						3.822	4.150	4.368	4.914	5.132
Total	53.760	59.136	73.500	84.000	94.500	95.550	103.740	109.200	122.850	128.310

9.2. Fuentes de Ingresos y gastos

9.2.1. Fuentes de ingresos

Los ingresos proyectados de la empresa se detallan a continuación, considerando el pago de S/ 5.00 por concepto de comisión de arrendamiento por hora del consultorio odontológico para los distritos de Surco, Miraflores, San Isidro, San Borja, Magdalena, Pueblo Libre Los Olivos y San Miguel. Se considera que, cuando los odontólogos solicitan tres horas seguidas, que equivale a un turno, se le ofrece un descuento, realizando un pago de S/ 10.00.

Para el primer año de evaluación se considera que solo el 50% de los consultorios registrados en Lima (128) accederán a la plataforma virtual de la empresa, por lo cual en promedio brindarán el servicio de arrendamiento por 35 horas al mes ello indica que al año corresponde 420 atenciones/hora por consultorio se calcula que el 70% sean transacciones por hora y el 30% arrendamiento de turno (es decir 3 horas seguidas) Para el segundo año se consideró un aumento del 5% de los usuarios, para el tercer año, se aumentó el número de consultorios participantes a 175, en el cuarto año, dicho número se incrementó en 5%, de igual modo en el quinto año. Para el sexto año, el número de consultorios fue de 228, mientras que para el séptimo hubo un incremento de 3%, para el octavo año de 2%, para el noveno año de 5% y el décimo año de 2%.

Tabla 22

Ingresos proyectados de CODENT

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Surco	S/125.440	S/137.984	S/102.900	S/117.600	S/132.300	S/111.475	S/121.030	S/127.400	S/143.325	S/149.695
Miraflores	S/75.264	S/82.790	S/82.320	S/94.080	S/105.840	S/89.180	S/96.824	S/101.920	S/114.660	S/119.756
San Isidro	S/50.176	S/55.194	S/68.600	S/78.400	S/88.200	S/71.344	S/77.459	S/81.536	S/91.728	S/95.805
San Borja			S/41.160	S/47.040	S/52.920	S/62.426	S/67.777	S/71.344	S/80.262	S/83.829
Magdalena			S/27.440	S/31.360	S/35.280	S/44.590	S/48.412	S/50.960	S/57.330	S/59.878
Pueblo Libre			S/20.580	S/23.520	S/26.460	S/31.213	S/33.888	S/35.672	S/40.131	S/41.915
Los Olivos						S/17.836	S/19.365	S/20.384	S/22.932	S/23.951
San Miguel						S/17.836	S/19.365	S/20.384	S/22.932	S/23.951
Total	S/250.880	S/275.968	S/343.000	S/392.000	S/441.000	S/445.900	S/484.120	S/509.600	S/573.300	S/598.780

9.2.2. Fuentes de gastos

Los gastos proyectados de la empresa se detallan a continuación:

Tabla 23

Gastos proyectado de CODENT

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Software	S/5,000									
Coworking	S/6,000									
Servicios de teléfono	S/2,880	S/3,600								
Total	S/13,880	S/14,600								

9.3. Presupuesto de gastos administrativos, financieros y ventas

El presupuesto de gastos por pago al personal que labora en la empresa proyectado durante el periodo de evaluación es el siguiente:

Tabla 24

Presupuesto de gastos administrativos de CODENT

RECURSO HUMANO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Gerente general	S/ 65,610	S/ 65,610	S/ 67,578	S/ 69,606	S/ 71,694	S/ 73,845	S/ 76,060	S/ 78,342	S/ 81,475	S/ 84,734
Gerente comercial	S/ 58,320	S/ 58,320	S/ 60,070	S/ 61,872	S/ 63,728	S/ 65,640	S/ 67,609	S/ 69,637	S/ 72,423	S/ 75,320
Gerente técnico	S/ 58,320	S/ 58,320	S/ 60,070	S/ 61,872	S/ 63,728	S/ 65,640	S/ 67,609	S/ 69,637	S/ 72,423	S/ 75,320
Asistente administrativo	S/ 29,160	S/ 29,160	S/ 30,035	S/ 30,936	S/ 31,864	S/ 32,820	S/ 33,804	S/ 34,819	S/ 36,211	S/ 37,660
Asistente de marketing y redes	-	S/ 29,160	S/ 30,035	S/ 30,936	S/ 31,864	S/ 32,820	S/ 33,804	S/ 34,819	S/ 36,211	S/ 37,660
TOTAL	211,410	240,570	247,787	255,221	262,877	270,764	278,887	287,253	298,743	310,693

El presupuesto de gastos por concepto de marketing durante los 10 años de evaluación del proyecto se detalla a continuación:

Tabla 25

Presupuesto de gastos de ventas de CODENT

ÍTEM	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO 6	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO
------	-----	-----	-----	-----	-----	-------	-----	-----	-----	-----

	1	2	3	4	5	7	8	9	10	
Congreso Nacional Odontológico	S/ 7526	S/ 6899	S/ 6517	S/ 6272	S/ 5513	S/ 4905	S/ 4357	S/ 3567	S/ 3153	S/ 2695
Página web	S/ 5.000	S/ 5.000	S/ 4.802	S/ 5.488	S/ 6.174	S/ 6.243	S/ 6.778	S/ 7.134	S/ 8.026	S/ 8.383
Adwords	S/ 4516	S/ 4140	S/ 3910	S/ 3763	S/ 3308	S/ 2943	S/ 2614	S/ 2140	S/ 1892	S/ 1617
TOTAL	S/ 12042	S/ 11039	S/ 10427	S/ 10035	S/ 8820	S/ 7848	S/ 6971	S/ 5708	S/ 5045	S/ 4311

9.4. Presupuesto de inversión y financiamiento

El presupuesto de inversión inicial del proyecto asciende a S/ 135,500, los cuales cuentan con el siguiente detalle:

Tabla 26

Inversión inicial de CODENT

EQUIPO ELÉCTRICO Y COMUNICACIONES	Cantidad	P. U.	Total
SOFTWARE	1	S/. 112,000.00	S/. 112,000.00
LAPTOPS	4	S/. 4,000.00	S/. 16,000.00
CELULARES Modelo 1	3	S/. 2,000.00	S/. 6,000.00
Celulares Modelo 2	1	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00
TOTAL			S/. 135,500.00

El financiamiento del proyecto requiere de dos fuentes para poder realizar la inversión total, por tanto, el aporte propio comprende el 30% del total (S/ 40,650), mientras que el 70% restante (S/ 94,850) será obtenido mediante préstamo a una entidad bancaria.

En la siguiente tabla se muestra el detalle de la deuda:

Tabla 27

Datos préstamo de CODENT

Monto	S/ 94,850
Tasa Efectiva Anual	10%
Periodo (años)	5
Cuota	S/ 25, 021

Asimismo, se detalla el cronograma de pagos:

Tabla 28

Cronograma de pagos de préstamo de CODENT

AÑO	CAPITAL	AMORTIZA	INTERES	CUOTA
1	79,314	15,536	9,485	25,021
2	62,224	17,090	7,931	25,021
3	43,425	18,799	6,222	25,021
4	22,747	20,679	4,343	25,021
5	-	22,747	2,275	25,021

Considerando que el horizonte de evaluación del proyecto es de 10 años, se tendrá en cuenta las reinversiones que serán realizadas en la tabla siguiente:

Tabla 29

Reinversiones proyectadas de CODENT

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Software	S/. 112,000										
Laptops	S/. 16,000				S/14,400				S/14,400		
Celulares	S/7,500		S/. 1,350				S/8,100				S/7,290
Total	S/135,500	S/0.00	S/1,350.00	S/0.00	S/14,400	S/0.00	S/8,100	S/0.00	S/14,400	S/0.00	S/7,290

Dado que es necesario contar con un coste medio ponderado de capital para traer los flujos de la empresa a valor presente, se aplicará la siguiente fórmula para estimar el WACC:

$$WACC = (\%Capital * COK) + (\%Deuda * TEA * (1 - Tasa impositiva))$$

La cual, al reemplazar sus valores, se obtuvo un WACC igual a 14.25%, que nos permitirá evaluar el plan de negocio de la empresa.

9.5. Estados financieros proyectados

A continuación, se presenta el estado de resultados o estado de ganancias y pérdidas, donde se obtiene una utilidad neta con valores positivos durante todo el horizonte de evaluación:

Tabla 30

Estado de Resultados de CODENT

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
INGRESOS	S/. 250.880	S/. 275.968	S/. 343.000	S/. 392.000	S/. 441.000	S/. 445.900	S/. 484.120	S/. 509.600	S/. 573.300	S/. 598.780
Comisión por transacción	S/. 250.880	S/. 275.968	S/. 343.000	S/. 392.000	S/. 441.000	S/. 445.900	S/. 484.120	S/. 509.600	S/. 573.300	S/. 598.780
+COSTOS DE VENTAS	S/. 13.880	S/. 14.600								
UTILIDAD BRUTA	S/. 237.000	S/. 261.368	S/. 328.400	S/. 377.400	S/. 426.400	S/. 431.300	S/. 469.520	S/. 495.000	S/. 558.700	S/. 584.180
Gastos Administrativos	S/. 211.410	S/. 241.920	S/. 247.787	S/. 269.621	S/. 262.877	S/. 278.864	S/. 278.887	S/. 301.653	S/. 298.743	S/. 317.983
Gastos de Marketing	S/12.042	S/11.039	S/10.427	S/10.035	S/8.820	S/7.848	S/6.971	S/5.708	S/5.045	S/4.311
UTILIDAD OPERATIVA	S/. 13.548	S/. 8.409	S/. 70.186	S/. 97.744	S/.154.703	S/. 144.589	S/. 183.662	S/. 187.639	S/ 254.912	S/ 261.886
Gastos Financieros	S/. 25.021									
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	S/. -11.473	S/. -16.612	S/. 45.165	S/. 72.723	S/ 129.681	S/. 144.589	S/. 183.662	S/. 187.639	S/ 254.912	S/ 261.886
Impuesto a la Renta	S/. 1.147	S/. 1.661	S/. 13.324	S/. 21.453	S/. 38.256	S/. 42.654	S/. 54.180	S/. 55.354	S/. 75.199	S/. 77.256
UTILIDAD NETA	S/. -12.621	S/. -18.273	S/. 31.841	S/. 51.270	S/. 91.425	S/. 101.935	S/. 129.482	S/. 132.286	S/ 179.713	S/ 184.629

Considerando el WACC calculado en el punto anterior se obtiene el flujo de caja proyectado de la empresa:

Tabla 31

Flujo de Caja de CODENT

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
		S/	S/					S/			S/
INGRESOS	250.880	275.968	S/ 343.000	S/ 392.000	S/ 441.000	S/ 445.900	484.120	S/ 509.600	S/ 573.300	598.780	S/ 598.780
Comisión por transacción	S/ 250.880	S/ 275.968	S/ 343.000	S/ 392.000	S/ 441.000	S/ 445.900	S/ 484.120	S/ 509.600	S/ 573.300	S/ 598.780	S/ 598.780
		S/	S/					S/			S/
EGRESOS	253.833	285.427	S/ 295.714	S/ 313.580	S/ 340.099	S/ 352.338	373.615	S/ 384.039	S/ 418.323	433.371	S/ 433.371
Costos operativos	S/ 13.880	S/ 14.600	S/ 14.600	S/ 14.600	S/ 14.600	S/ 14.600	S/ 14.600	S/ 14.600	S/ 14.600	S/ 14.600	S/ 14.600
Gastos Administrativos y de Ventas	S/223.452	S/251.609	S/258.214	S/265.256	S/271.697	S/278.611	S/285.858	S/292.961	S/303.788	S/315.004	S/315.004
Pago de tributos	S/1.147	S/1.661	S/13.324	S/21.453	S/38.256	S/42.654	S/54.180	S/55.354	S/75.199	S/77.256	S/77.256
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-S/135.500	S/12.400	S/8.098	S/56.862	S/90.691	S/116.447	S/110.035	S/129.482	S/146.686	S/179.713	S/191.919
Préstamo Bancario	S/94.850										
Amortización	S/15.536	S/17.090	S/18.799	S/20.679	S/22.747						
Intereses	S/9.485	S/7.931	S/6.222	S/4.343	S/2.275						
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-S/40.650	-S/12.621	-S/16.923	S/31.841	S/65.670	S/91.425	S/110.035	S/129.482	S/146.686	S/179.713	S/191.919

9.6. Indicadores financieros

Los indicadores financieros de la empresa se registran a continuación:

Tabla 32

Indicadores financieros de CODENT

INDICADOR	VALOR
VANE	S/ 559,528.90
TIRE	39%
VANF	S/ 379,292.75
TIRF	54%

Por tanto, los valores de los indicadores refieren que proyecto crea valor a la empresa, ya que el valor actual neto es mayor a cero, y asimismo, la tasa interna de retorno es mayor al WACC calculado.

9.7. Análisis de sensibilidad

En este apartado se realizará el análisis de sensibilidad del proyecto ante variaciones en la demanda y precio del servicio.

Tabla 33

Análisis de sensibilidad de la demanda de CODENT

ESCENARIOS	VAR. %	VAN	TIR
ESCENARIO PESIMISTA	-18%	S/280.527,24	15%
ESCENARIO NORMAL		S/559.528,90	39%
ESCENARIO OPTIMISTA	+18%	S/838.530,57	65%

Los resultados muestran que, ante un escenario pesimista, donde la demanda se vea reducida en un 18% a la cantidad considerada en el plan, los indicadores financieros continúan siendo favorables para la puesta en marcha de la idea de negocio.

Tabla 34

Análisis de sensibilidad del precio del servicio de CODENT

ESCENARIOS	VAR. %	VAN	TIR
ESCENARIO PESIMISTA	-21%	S/280.527,24	15%
ESCENARIO NORMAL		S/559.528,90	39%
ESCENARIO OPTIMISTA	+21%	S/838.530,57	65%

La tabla evidencia que ante variaciones en el precio de 21% menor a los actuales, el proyecto aún continúa siendo aceptado para su puesta en marcha.

9.8. Criterios de decisiones financieras

Los criterios para las decisiones financieras que permitan sobrellevar los riesgos se muestran a continuación:

Tabla 35

Criterios de decisiones financieras de CODENT

Decisión	Criterio
Expansión a otras regiones	En caso los resultados económicos superen a los actuales, se evaluará la opción de adaptar la plataforma a otras regiones con ventana de oportunidad similar a la presentada en la investigación.
Ser auspiciadores de eventos organizados por el Colegio de Odontólogos de Lima	Como una política de marketing agresivo, se plantea la participación en eventos académicos.

10. VALORACIÓN DEL RIESGO

Los riesgos identificados en el negocio son descritos a continuación

Tabla 36

Análisis de sensibilidad del precio del servicio de CODENT

Riesgo	Criterios de selección	Estrategia de tratamiento
Mercado	Una crisis económica mundial podría afectar el mercado nacional, así como de los países relacionados con el desarrollador de la plataforma web.	Tener una lista de otros desarrolladores
Financiero	La empresa puede perder liquidez y estar imposibilitada de cumplir con sus obligaciones tributarias y laborales.	Solicitar un préstamo bancario
Legal	La economía colaborativa puede contar con regulación.	Brindar documentos de opinión sobre la normativa.
Tecnológico	Los softwares pueden generar presentar fallas.	Seguimiento al funcionamiento de las plataformas.

11.CONCLUSIONES

- Existe un buen entorno económico, tecnológico y ecológico para la propuesta de negocio, sin embargo, el entorno político no muestra expectativas positivas, del mismo modo existen problemas en el entorno social y legal, ya que es posible que la economía colaborativa se regule.
- Existe una oportunidad detectada de la necesidad de odontólogos que no cuentan con los recursos necesarios para implementar un consultorio y aquellos arrendatarios que cuentan con ambientes con capacidad ociosa.
- La estrategia de la empresa es la diferenciación, ya que ella permite ser auténticos en la idea de negocio.
- El producto corresponde al servicio de reservas de arrendamiento de consultorios odontológicos a profesionales que no cuentan con uno, se considera el precio de S/ 5,00 por hora de atención y S/10,00 por turno de 3 horas, para los consultorios ubicados en Surco, Miraflores, San Isidro, San Borja, Magdalena, Pueblo Libre, Los Olivos y San Miguel. Se cuenta con socios estratégicos como las universidades y el colegio de Odontólogos de Perú y Lima.
- Inicialmente se cuenta con la participación del 50% de los consultorios ubicados en Lima (256). Las actividades claves son:
 - Requiere de una inversión de S/ 135,500, de los cuales el 30% será dado por aportes propios, y el 70% por un préstamo bancario a una entidad financiera.
 - Se obtuvo un VAN igual a S/ 559,528.90 y una TIR de 39% por lo cual se obtiene su viabilidad financiera.
- Los principales riesgos son tecnológicos, financieros y legales, los cuales tienen estrategias como el seguimiento del correcto funcionamiento de la plataforma, nuevo préstamo bancario y la participación con documentos de opinión sobre las leyes en la economía colaborativa.

12. RECOMENDACIONES

Presentada la propuesta de utilizar una plataforma web para brindar el servicio de arrendamiento de consultorios odontológicos de personas con capacidad ociosa de sus instalaciones y equipos a odontólogos con la necesidad de contar con un lugar de trabajo por horas o turno asistencial para ejercer su práctica profesional, se recomienda poner en marcha el plan de negocio presentado por tener viabilidad técnica y económica, según los resultados obtenidos en la propuesta.

13. ANEXOS

Encuesta CO-DENT

(Odontólogos)

1. ¿Usa Smartphone?
 - SI
 - NO
2. Si la respuesta es “NO”, ¿estaría dispuesto a utilizar uno para alquilar un consultorio?
 - SI
 - NO
3. ¿Cuánto tiempo tiene de experiencia profesional?
 - 0-5 años
 - 6-10 años
 - más de 10 años
4. ¿Qué especialidad tiene?
 - Odontólogo general
 - Odontopediatría
 - Endodoncia
 - Periodoncia
 - Implantología
 - Cirugía Bucal y Maxilofacial
 - Rehabilitación Oral
 - Ortodoncia
 - Estomatología de Pacientes Especiales

- Odontología restauradora y estética
5. ¿En qué distrito desea desarrollar la atención odontológica?
- Miraflores
 - Santiago de Surco
 - San Isidro
 - Otros:
6. ¿En qué distritos desearía desarrollar la atención odontológica?
-
-
7. ¿Conoce algún consultorio odontológico donde pueda desarrollar la labor asistencial?
- No
 - Si
 - Tengo mi consultorio
 - Alquilo un consultorio
 - Trabajo para un tercero
8. ¿Estaría interesado en alquilar un consultorio odontológico para desarrollar la labor asistencial?
- Si
 - No
9. ¿Preferiría pagar alquiler por hora o por turno asistencial (4 horas)? ¿Por qué?
-
-
10. ¿Tiene algún tipo de preferencia de horario?

- Mañana
- Tarde
- Noche

11. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por hora?

- 0-30
- 30-50
- más de 50

12. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por turno asistencial?

13. ¿Estaría dispuesto a utilizar una plataforma digital para la ubicación de consultorios odontológicos para alquilar?

14. ¿Qué tipo de implementación requiere el consultorio que alquile?

- Equipo de rayos X
- Ultrasonido
- Lámpara de fotocurado
- Equipo de blanqueamiento
- Otros (especificar)

Encuesta CO-DENT

(Dueños de Consultorios Odontológicos)

1. ¿Usa Smartphone?
 - SI
 - NO
2. Si la respuesta es “NO”, ¿estaría dispuesto a utilizar uno para arrendar su consultorio?
 - SI
 - NO
3. ¿En qué distrito se ubica su consultorio?
 - Miraflores
 - San Isidro
 - Santiago de Surco
 - Otros
4. ¿Actualmente subarrienda su consultorio?
 - Si
 - No

Si respondió “Si”:

5. ¿En qué horario subarrienda su consultorio?
 - Mañana
 - Tarde
 - Noche

6. ¿Cuánto cobra por hora?

- Menos de 30
- 30-50
- Más de 50

7. ¿Cuánto cobra por turno asistencial (4 horas)?

8. ¿Cómo ha sido su experiencia? *

- Buena
- Regular
- Mala

9. ¿De qué equipos dispone la persona que alquile su consultorio?

- Pieza de mano
- Lámpara de fotocurado
- Ultrasonido
- Equipo rayos X
- Equipo blanqueamiento
- Otro...

Si no subarrienda:

10. ¿Estaría dispuesto a subarrendar su consultorio?

- Si
- No
- Dispuesto a subarrendar:

11. ¿Cuántas horas diarias dispone en su consultorio para subarrendar?

12. ¿En qué horario dispone de tiempo para subarrendar?

- Mañana
- Tarde
- Noche

Si puede subarrendar de noche:

13. ¿Hasta qué hora se puede utilizar su consultorio por la noche?

Subarrendamiento:

14. ¿Cuánto cobraría por subarrendar el espacio por hora?

15. ¿Cuánto cobraría por subarrendar el espacio por turno asistencial?

16. ¿De qué equipos puede disponer quien alquile el consultorio?

- Pieza de mano
- Lámpara de fotocurado
- Ultrasonido
- Equipo de rayos X

- Equipo de blanqueamiento
- Plataforma digital:

17. ¿Estaría dispuesto a subarrendar su consultorio a través de una plataforma digital?

- Si
- No

18. ¿Pagaría por usar una aplicación móvil que le permita subarrendar su consultorio?

- Si
- No
- Tal vez

19. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar a la plataforma web, cada vez que subarriende su consultorio?

15. BIBLIOGRAFÍA

- SIS. (2018). *PLANEAMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA SANITARIA NACIONAL DE SALUD BUCAL*. Lima.
- Arco, P. d. (11 de Septiembre de 2017). Economía colaborativa y Responsabilidad Social. Recuperado el 26 de Enero de 2019, de <https://diarioresponsable.com/opinion/25284-economia-colaborativa-y-responsabilidad-social-2>
- Marañón, A. (30 de Julio de 2018). *Centro Estratégico Latinoamericano de Geopolítica*. Recuperado el 20 de 01 de 2019, de CELAG: <https://www.celag.org/2018-el-ano-crisis-peruana/>
- Innovate Perú. (31 de Diciembre de 2018). *Innovate Perú* . Recuperado el 25 de Enero de 2019, de <https://www.innovateperu.gob.pe/noticias/noticias/item/1796-produce-a-traves-de-innovate-peru-invirtio-mas-de-s-53-millones-para-el-desarrollo-de-proyectos-de-innovacion-y-emprendimiento-en-23-regiones>
- Diario Correo. (15 de Mayo de 2018). *Aprueban la definición de Seguridad Digital en el país*. Recuperado el 2019 de Enero de 24, de <https://diariocorreo.pe/tecnologia/aprueban-la-definicion-de-seguridad-digital-en-el-pais-819120/>
- Ministerio de Salud. (2015). *Cartilla Informativa para la promoción de la salud bucal*. Lima, Perú: Dirección de Educación para la Salud.
- Organización Mundial de la Salud. (24 de Septiembre de 2018). *Salud bucodental*. Obtenido de <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/oral-health>
- García, M. (21 de Junio de 2014). La imparable economía colaborativa. *Diario El País*, pág. 1.
- Diario El Peruano. (26 de Marzo de 2019). Contexto político es más estable para las inversiones. pág. 2.

- Ministerio de Economía y Finanzas. (2018). *Marco Macroeconómico Multianual 2019-2022*.
- Ayesta, A. (28 de Enero de 2019). *Análisis político y económico*. Obtenido de <https://trend.pe/analisis-politico-y-economico-enero-2019/>
- Parodi, C. (5 de Abril de 2019). ¿Qué factores condicionarán a la economía peruana en 2019-20? *Diario Gestión*, págs. 3-6.
- Banco Mundial. (9 de Abril de 2019). *Perú: Panorama general*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Ester, B. (3 de Agosto de 2019). *Centro Estratégico Latinoamericano de Geopolítica*. Obtenido de <https://www.celag.org/peru-muchas-reformas-misma-estrategia/>
- Escobedo Cabrera, D., Kong Yi, J., & Román Urbietta, A. (2016). *Plan de Negocio para un servicio de software de autogestión para profesionales de la especialidad de odontología en Lima Metropolitana*. Lima, Perú: Universidad ESAN. Obtenido de <http://repositorio.esan.edu.pe/handle/ESAN/583>
- Casado Fernández, J. (2011). *Estructuras orgánicas y orientación al mercado: una nueva aproximación a la cultura organizativa del mercado minorista del Gas y la Electricidad*. Málaga, España: Universidad de Málaga.
- Diario Perú 21. (5 de Junio de 2016). Ministerio de Salud: Aumentó el número de profesionales en más de 27,000 en último quinquenio. pág. 3.
- Belletich, E. (2015 de Enero de 2019). *Universidad de Piura*. Obtenido de Política, economía y corrupción: <http://udep.edu.pe/hoy/2019/politica-economia-y-corrupcion/>
- Diario RPP. (26 de Julio de 2019). Estas son las seis reformas políticas aprobadas en el Congreso. págs. 3-9.
- Pantigoso, P. (22 de Diciembre de 2018). Perú: 20 años consecutivos de crecimiento económico. *Revista Gana más*, págs. 1-3.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2018). *Reporte de Inflación. Diciembre 2018*.

- Diario Gestión. (8 de Julio de 2019). Riesgo país de Perú se mantiene y cerró en 0.94 puntos porcentuales. págs. 1-2.
- Xu, K. (2005). *Distribución del gasto en salud*. Génova: WORLD HEALTH ORGANIZATION.
- Instituto Nacional de Estadísticas e Informática. (2017). *Perú - Encuesta Nacional de Hogares sobre Condiciones de Vida y Pobreza 2017*.
- Carrasco Loyola, M. (2015). Factores asociados a la utilización de servicios en una clínica odontológica universitaria peruana. *Rev Estomatol Herediana, Vol. 25, No 1, 27*.
- Ministerio del Interior. (2018). *Plan Nacional de Seguridad Ciudadana 2019-2023*.
- Decreto Supremo N° 050-2018-PCM. (2018). Recuperado el 24 de Enero de 2019
- Diario El Pruano. (21 de Julio de 2019). Compras por internet aumentan.
- Diario Gestión. (4 de Agosto de 2019). Comex alerta: proyecto de ley para nuevo reglamento de taxi duplica normas vigentes. págs. 1-2.
- Del Carmen Sara, J. C. (28 de 2019 de 2019). LINEAMIENTOS Y ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LA ATENCIÓN EN LOS SERVICIOS DE SALUD. 1-5. Lima, Lima, Perú. Recuperado el 2019, de SCIELO: <http://www.scielo.org.pe/pdf/rins/v36n2/a18v36n2.pdf>
- Pérez, M., Suárez, M., & Vera, D. (2016). La economía colaborativa El caso de Airbnb: ¿Economía o colaboración?
- AIRBNB. (s.f.). *AIRBNB*. Obtenido de <https://www.airbnb.com.pe/terms>