

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Posgrados

Plan de Negocios, Dental Tourism & Services

Proyecto de Titulación

María Gracia Espinosa Mucarsel

Paulina Zapata Estupiñán

Juan José Espinosa de los Monteros, MBA

Director del trabajo de titulación

Trabajo de titulación de posgrado presentado como requisito
para la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas

Quito, 11 de diciembre de 2023.

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

COLEGIO DE POSGRADOS

HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Plan de Negocios, Dental Tourism & Services

María Gracia Espinosa Mucarcel

Paulina Zapata

Nombre del Director del Programa:	Juan José Espinosa de los Monteros
Título académico:	MBA
Director del Programa de:	Trabajo de Titulación

Nombre del Decano del colegio académico:	Ana María Novillo
Título académico:	PhD
Decana del Colegio:	Administración de Empresas

Nombre del Decano del Colegio de Posgrados:	Hugo Burgos
Título académico:	PhD

Quito, diciembre de 2023.

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que hemos leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ; y, estamos de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizamos a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en la Ley Orgánica de Educación Superior del Ecuador.

Nombre del estudiante: María Gracia Espinosa Mucarsel

Código de estudiante: 0333081

C.C.: 1719340695

Nombre del estudiante: Paulina Zapata Estupiñán

Código de estudiante: 0333103

C.C.: 1709228454

Lugar y fecha: Quito, 11 de diciembre de 2023.

ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN

Nota: El presente trabajo, en su totalidad o cualquiera de sus partes, no debe ser considerado como una publicación, incluso a pesar de estar disponible sin restricciones a través de un repositorio institucional. Esta declaración se alinea con las prácticas y recomendaciones presentadas por el Committee on Publication Ethics COPE descritas por Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing, disponible en <http://bit.ly/COPETHeses>.

UNPUBLISHED DOCUMENT

Note: The following graduation project is available through Universidad San Francisco de Quito USFQ institutional repository. Nonetheless, this project – in whole or in part – should not be considered a publication. This statement follows the recommendations presented by the Committee on Publication Ethics COPE described by Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing available on <http://bit.ly/COPETHeses>.

DEDICATORIA

Dedicamos el presente trabajo de titulación a nuestras familias y amigos, quienes con su incansable motivación y apoyo nos han acompañado en el camino para obtener nuestro título de Magíster en Administración de Empresas.

Un reconocimiento especial a nuestros profesores, quienes, de la manera más generosa, nos han compartido su sabiduría, conocimientos y vivencias para que logremos subir este peldaño en nuestra carrera profesional, que no solo nos hace mejores profesionales, sino mejores seres humanos.

A nuestros compañeros, muchos de los cuales se convirtieron en grandes amigos, con quienes compartimos un sinfín de desafíos y experiencias, las que sin duda, recordaremos siempre con cariño.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a la Universidad San Francisco de Quito, USFQ, por brindarnos una maravillosa experiencia durante el curso de la Maestría en Administración de Empresas, realmente hemos disfrutado el proceso. Así como, a nuestro director de plan de negocios y revisor, que se han constituido en una guía importante para el desarrollo de este trabajo de titulación.

Extendemos un agradecimiento especial a nuestra familia y amigos por apoyarnos durante esta dura tarea que está a punto de concluir.

RESUMEN

Estados Unidos tiene un PIB per cápita de \$76,398.6 (*World Bank Open Data, 2022*), haciéndolo uno de los países más ricos del mundo. Uno de los problemas de tener un PIB tan alto, es que el costo de vida también es extremadamente alto, por lo cual hay mucha gente a la que se le dificulta acceder a un procedimiento odontológico inesperado o de naturaleza estética. Dental Tourism & Services busca crear un modelo innovador que aproveche las ventajas de Ecuador como destino de servicios odontológicos a precios más asequibles para el público estadounidense, a su vez que promociona sus atractivos turísticos.

Dental Tourism & Services se posiciona estratégicamente para generar impacto positivo, tanto en la salud y el bienestar de los extranjeros como en la economía local (ODS 3 & 8) ofreciendo un servicio personalizado a quienes se interesen por tener un diseño de sonrisa, no invasivo, en Ecuador, además de estar interesados en visitar increíbles atractivos turísticos, entre los que se incluye, un atractivo inigualable, como son las islas Galápagos.

El plan de negocios de Dental Tourism & Services se basó en un estudio de mercado, que se compuso principalmente de entrevistas a profundidad y una investigación secundaria tras la cual hemos determinado que existe un nicho de mercado que se puede explotar, en lo que a diseño de sonrisa se refiere y que puede proporcionar beneficios a largo plazo a la salud emocional de sus pacientes, reforzando la autoestima y la confianza en sí mismos, mientras les deja los recuerdos inolvidables de un viaje al exterior.

Con estos antecedentes se ha desarrollado un plan de negocios que se centra en tres áreas de negocios: estrategia, marketing y finanzas. En cuanto a estrategia, analizamos el negocio, utilizando herramientas como el EFI, EFE, el FODA y MCPE, además de un plan de acción para concretar nuestro plan. A nivel de marketing, nos basamos en el Communication Brief para implementar estrategias de marketing digital dirigidas al mercado estadounidense, enfocados a procedimientos estéticos no cubiertos por un seguro médico, como es el diseño de sonrisa, denominado *Smile more*.

De los resultados de la investigación de mercado en conjunto con las corridas financieras realizadas, el emprendimiento a ser realizado por Dental Tourism & Services tiene grandes posibilidades de crecimiento entre el mercado estadounidense, y especialmente entre mujeres profesionales de 25 años en adelante. Además de ser un negocio escalable, tiene un VAN positivo (utilizando una tasa del 12%), lo cual lo hace una buena inversión en términos financieros.

El mayor diferenciador de Dental Tourism & Services será la experiencia personalizada que ofrece, pues tiene un servicio llave en mano que acompañará a los turistas/pacientes desde antes de su arribo en el aeropuerto hasta su partida a su lugar de origen. Brindándoles no solo una inmersión cultural y visitas de atractivos turísticos a elección, sino un acompañamiento y comunicación clara y transparente para el procedimiento odontológico de la referencia, reduciendo cualquier inconveniente de barreras idiomáticas e incómodos trámites para encontrar un profesional calificado, haciendo que su viaje y su inversión valgan la pena. Para seguir adelante con el proyecto se hizo un plan de seguimiento con un tablero de indicadores clave y un cronograma que indican los pasos a seguir para concretar la iniciativa en mención.

Palabras clave: Turismo dental en Ecuador, plan de negocios para turismo dental, Diseño de sonrisa en Ecuador, procedimientos dentales estéticos, experiencia personalizada.

ABSTRACT

The United States has a per capita GDP of \$76,398.6 (World Bank Open Data, 2022), making it one of the richest countries in the world. One of the challenges of having such a high GDP is that the cost of living is also high, which makes it difficult for many people to have access to unexpected or aesthetic dental procedures. Dental Tourism & Services aims to create an innovative business model that takes advantage of Ecuador's benefits as a destination for more affordable dental services for the American public while promoting Ecuador's tourist attractions and aiming to help the Ecuadorian economy as a whole.

Dental Tourism & Services strategically positions itself to make a positive impact on the health and well-being of US citizens and the local Ecuadorian economy (SDG's 3 & 8) by offering personalized services to US citizens interested in non-invasive smile design in Ecuador, for a fraction of the price of what it would cost in the US. The US citizens would also be able to visit incredible tourist attractions, including the unique Galápagos Islands during this trip.

The business plan is backed by market research, primarily composed of in-depth interviews and secondary research. Dental Tourism & Services has identified a market niche; smile design that can provide long-term benefits to the emotional wellbeing of patients and it is a procedure not covered by dental insurance. This reinforces their self-esteem and self-confidence while leaving them with unforgettable memories of a trip abroad.

Based on this background, Dental Tourism & Services has developed a business plan focusing on three areas: strategy, marketing, and finance. Regarding strategy, we analyze the business using tools such as EFE, IFE, SWOT, and QSPM in addition to an action plan to finalize our strategy. As for marketing, we rely on the Communication Brief to implement digital marketing strategies targeted at the U.S. market, focusing on aesthetic procedures not covered by health insurance, such as smile design, which will be branded by our "Smile more" campaign.

The results of the market research, along with financial projections, indicate that the venture by Dental Tourism & Services has significant growth potential in the American market, especially among professional women aged 25 and above. In addition to being a scalable business, it has a positive NPV (using a 12% interest rate), meaning it can be a good financial investment.

The main differentiator for Dental Tourism & Services will be the personalized experience it offers. The business provides a white-glove service that accompanies tourists/patients from before their arrival at the airport to their departure to their place of origin. This not only includes cultural immersion and visits to chosen tourist attractions but also clear and transparent communication and support for the dental procedure, reducing language barriers and discomfort in finding a qualified professional, and ensuring that their trip and investment are worthwhile. In order to make this plan a reality, we've created a timeline for what needs to happen.

Key words: Dental tourism in Ecuador, business plan for dental tourism, Smile design in Ecuador, aesthetic dental procedures, personalized experience.

ÍNDICE

1. Resumen	6
2. Introducción	12
2.1 El turismo en el Ecuador	14
2.2 Descripción del problema	15
2.2.1 ¿Sabes cuál es el impacto de tu sonrisa?	16
2.3 Oportunidades de negocios	17
2.4 Marco Teórico	18
3. Análisis de oportunidades	22
3.1 Estudio del mercado	22
3.1.1 Identificación y segmentación del mercado objetivo.	22
3.2 Metodología de investigación	27
3.2.1 Entrevistas a fondo	27
3.3 Resultados de las entrevistas a fondo	27
3.4 Análisis de la legislación nacional	32
3.5 Seguros	35
3.6 Ventajas competitivas de Ecuador como destino	36
4. Estrategia	37
4.1 Misión	37
4.2 Visión	37
4.3 Propuesta de valor	38
4.4 Organigrama y recursos	39
4.5 Personas Clave	40
4.6 Proveedores clave	41
4.7 FODA	42
4.7.1 Matriz EFE	42
4.7.2 Matriz EFI	45
4.7.3 MCPE	50
4.8 Metas Estratégicas	54
5. Mecanismos de seguimiento y estrategias individuales	56
5.1 Marketing	56
5.1.1 Brief Creativo y buyer persona	56
5.1.2 Estrategias de promoción y publicidad dirigidas al mercado EEUU	58
5.1.3 Customer Journey	60
5.2 Finanzas.	63
5.2.1 Estimación de costos e ingresos	63
5.2.2 Proyecciones financieras para el período inicial	65
6. Conclusiones	67
6.1 Resumen de los principales hallazgos y recomendaciones clave	67

6.2 Perspectivas futuras y posibles expansiones del negocio	70
6.3 Monitoreo y evaluación del progreso	71
Bibliografía	72
Appendix	76

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA #1 Precios por tratamiento odontológico en México, Colombia	24
TABLA # 2. Precios por tratamiento odontológico en Ecuador vs. EEUU	25
TABLA #3. Precios por tratamiento en ciudades de EEUU	26
TABLA #4. Matriz EFE	42
TABLA #5. Matriz EFI	46
TABLA #6. Matriz FODA	50
TABLA #7. Matriz MCPE	52
TABLA #8 Tablero indicadores clave para medición de desempeño	54
TABLA #9 Tablero de check-list antes de comenzar la compañía	55
TABLA #10 Brief Creativo	57
TABLA #11 Tabla detallando los precios para Dental Tourism and Services	<u>63</u>
TABLA #12 Proyección de clientes	65
TABLA #13 Estado de resultados	<u>65</u>
TABLA #14 Inversión inicial	66
TABLA #15 VAN y TIR	67

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA #1. Ventajas del turismo médico	32
FIGURA #2. Organigrama	39
FIGURA #3. Customer Journey	61

2. Introducción

El turismo de salud, que incluye el turismo dental, nació hace miles de años. Se tienen registros de que se practicaba en civilizaciones antiguas 4,000 A.C. (Aragones et al., 2012). Durante esta época personas de India, China, Mesopotamia y Egipto viajaban a los templos sagrados y a las aguas termales, en busca de baños medicinales. Mesopotamia era conocida por sus profesionales médicos que ofrecían diagnósticos a quienes viajaban a sus tierras; y, Sumeria era famosa por contar con centros de salud cerca de aguas termales (Aragones et al., 2012).

Esta tendencia se mantuvo llevando a la gente de países en vías de desarrollo a buscar atención a países desarrollados. No obstante, el *“el movimiento internacional de pacientes ya no se da desde los países en desarrollo hacia los países desarrollados, sino en sentido contrario”* (Aragones et al., 2012). El motivo principal se debe a los elevados costos de los servicios médicos y odontológicos, ya que muchas personas que viven en países desarrollados, para lo que concierne al presente análisis, el mercado estadounidense, específicamente el 22.8% de la población estadounidense, no tiene seguros que cubren procedimientos dentales (American Dental Association, 2023). Además, los seguros que sí cuentan con cobertura dental, tienen cláusulas que indican varias limitaciones del seguro dental, como aquellas de carácter estético.

En lo que respecta a América Latina, existen algunos países conocidos por brindar servicios médicos y odontológicos a pacientes de países desarrollados, tales como México, Brasil y Colombia.

Por otro lado, existen ciertos procedimientos dentales que no están cubiertos por los seguros dentales; y estos son los procedimientos cosméticos, como el diseño de sonrisa, el

mismo que puede incluir, dependiendo de cada caso, blanqueamientos, resinas, ortodoncia, prótesis, fundas o implantes dentales.

Cuando hablamos de diseño de sonrisa nos referimos a un conjunto de técnicas estéticas orientadas a conseguir una dentadura estéticamente agradable con resultados personalizados, considerando las características particulares de cada paciente.

Para realizar el diseño de sonrisa se debe realizar un diagnóstico preciso y completo considerando características propias de cada persona como la forma del rostro, color de piel, tipo de sonrisa y labios, así como la posición, forma, tamaño y color de los dientes.

Hay varios tipos de diseño de sonrisa, tales como el diseño de sonrisa no invasivo o aquel que se hace por ortodoncia. El que se ofrecerá en el marco del presente plan de titulación es aquel que no es invasivo, para el cual los posibles pacientes podrían necesitar finas carillas de porcelana, zirconio u otro material, que darían resultados rápidos y que pueden incluir tallado de los dientes, blanqueamiento e inclusive el recorte de encías. No se ofrecería ortodoncia, por ser una técnica que implica chequeos periódicos y ajustes a lo largo de todo el tratamiento.

Existen procedimientos de diseño dental que pueden realizarse de forma digital, a través del cual se realiza un diseño con ayuda de un software que considera las características específicas y la anatomía de cada paciente. Mediante este procedimiento se diseñan carillas para que el paciente pueda tener un diseño final, que se lleva al laboratorio para elaborar las carillas a medida, que al ser un tamaño, color y anatomía homogéneo alcanzan el resultado estéticamente deseado. La ventaja principal es que el paciente puede ver el resultado final con el que se sienta conforme (Diseño de sonrisa: qué es y qué tipos hay., 2020).

En el Ecuador y más específicamente en Quito, donde se piensa proveer inicialmente el servicio hemos identificado varios proveedores de servicios dentales, que podrían estar interesados en ofrecer un servicio de alta calidad al público estadounidense.

2.1 El turismo en el Ecuador

El turismo es una importante fuente de divisas y empleo en la economía nacional. Durante el 2022 el sector de turismo generó 390 mil empleos, “...es decir, el 4,8% del total de los puestos de trabajo en el país.” (Petrearse et al., 2023). Para el 2023 representaría más del 4,4% del PIB (Petrearse et al., 2023), concentrándose principalmente en Quito, Guayaquil y Cuenca.

Algunos datos relativos a los turistas que ingresan al Ecuador son los siguientes:

En enero de 2023 ingresaron a Ecuador 125.117 extranjeros, 93% más que en igual mes de 2022. Pero, para abril de este año, el incremento fue de 13% frente a igual mes del año pasado, con un registro de 105.800 extranjeros que ingresaron al país por diferentes vías (“La Entrada de Turistas Extranjeros al País Pierde Ritmo”, 2023).

De lo anterior, se colige que el turismo seguirá siendo una fuente de ingresos para el país, dato que es relevante a fin de adecuar las estrategias de adaptación a las expectativas y requerimientos de los turistas, que paralelamente, brinda posibilidades de desarrollo regional y local en las zonas con atractivos turísticos.

A nivel mundial, se hace referencia al turismo médico: “*Esta actividad está creciendo rápidamente con una tendencia del 30% anual, y generando un gran impacto a nivel mundial de tal forma que representa el 7% de la industria de salud.*” (Poveda Burgos, Guido, et al., 2018).

Desde la perspectiva social, el turismo cuenta con varios encadenamientos sectoriales y con intensidad en mano de obra que personifica la prestación de servicios, destacando una activa participación de mujeres frente a otros sectores (Revista Gestión, 2023).

No obstante lo expuesto, cabe mencionar que la percepción de inseguridad en nuestro país ha crecido, captando incluso la atención de la prensa mundial, por lo que, la delincuencia en el país resulta un problema complejo, que sin duda afectará al turismo nacional e internacional, consecuentemente, podría producir la pérdida de oportunidades económicas; así como el debilitamiento de la economía ecuatoriana, si no se toman medidas urgentes y drásticas frente a este problema.

2.2 Descripción del problema

Los costos de servicios y procedimientos dentales en Estados Unidos son sumamente elevados. Lamentablemente, no todos los estadounidenses pueden acceder a seguros de salud con cobertura dental, que les permitan acceder a tratamientos y procedimientos dentales que tienen carácter esencial para las personas de cualquier edad. Tal es así que, el 22.8% de la población estadounidense no cuenta con seguros que cubran procedimientos dentales y los seguros que ofrecen seguro dental, tienen cláusulas que limitan su aplicación (American Dental Association, 2023).

Por otra parte, quienes cuentan con seguros deben pagar deducibles por los procedimientos a realizarse, sin embargo, cuando se trata de tratamientos estéticos, estos procedimientos no suelen estar cubiertos por los seguros médicos, por lo que, ni el procedimiento, ni sus posibles consecuencias estarían cubiertos por los seguros dentales ofrecidos. (Escobar, 2021)

Los elevados costos de la estética dental, enfocada al diseño de sonrisa, hacen que muchas personas se repriman de optar por ellas, pues no son asequibles para su presupuesto.

2.2.1 ¿Sabes cuál es el impacto de tu sonrisa?

Hacemos esta pregunta, porque si bien la salud dental es esencial para mantener una vida sana, nuestra apariencia también es importante. Pues tiene un impacto tanto en nuestra autopercepción, como en la impresión que causamos en otras personas. Sin duda una sonrisa saludable y hermosa, hará que tengamos mayor confianza en nosotros mismos, a la vez que, nos genera diversos beneficios físicos y emocionales (Urbina, 2022). Entre los cuales señalamos la mejora de la apariencia que conlleva a fortalecer la autoestima y a una satisfacción de la imagen personal.

Existen tratamientos dentales menos costosos a nivel internacional para el mercado estadounidense, sin embargo, la mayoría se enfrenta con barreras de lenguaje que hace difícil el acceso a dentistas locales, sin mencionar que para acceder a cualquier tipo de profesional médico se requiere un cierto nivel de confianza, que determina la decisión final de poner nuestra salud en las manos de un profesional de alta calidad, a fin de alcanzar los resultados deseados, lo cual se dificulta si un médico se encuentra en el extranjero.

Adicionalmente, planificar un viaje al extranjero puede ser agotador y más aún si se trata de un viaje, durante el cual se piensa atravesar por un procedimiento dental, que insistimos, requiere uso eficiente del tiempo y un nivel de confianza en los profesionales calificados, las técnicas a ser utilizadas y los resultados a ser obtenidos, para que brinde seguridad al paciente.

Vale la pena mencionar que el uso de inteligencia artificial también está siendo utilizada para diseñar sonrisas digitalmente, no obstante, esta tecnología aún está en desarrollo, por consiguiente, una vez que esta tecnología esté más cimentada, puede ahorrar tiempo y esfuerzo a los odontólogos. Estudios realizados demuestran que: *“..el uso de diseños de sonrisas generados por IA para rostros simétricos es aceptable tanto para dentistas como para pacientes y puede suponer un ahorro de tiempo para los clínicos.”* (Ceylan et al., 2023).

2.3 Oportunidades de negocios

Frente a la disyuntiva de los pacientes de recibir atención dental más costosa en su país de origen y viajar al extranjero a recibir atención dental, Dental Tourism & Services surge como una iniciativa para brindar una solución integral a los pacientes, ofreciéndoles la opción de salir fuera de su sistema de salud local, coordinando viajes que incluyen alojamiento, transportación, alimentación y procedimientos dentales de carácter estético de alta calidad y a precios cómodos.

Dental Tourism & Services no ofrece únicamente una atención dental asequible; sino una experiencia personalizada y holística de turismo dental que combina tratamientos dentales de punta con unas vacaciones inolvidables en Ecuador.

Es decir, se trata de una oferta de turismo dental, todo incluido y personalizado de acuerdo a las necesidades del paciente, que incluye servicios que van desde el boleto de avión, hoteles, alimentación, transporte, tours a elección del turista-paciente, a la par que incluye el tratamiento dental y recuperación supervisada, cuando el caso así lo amerite.

De tal manera que, el paciente pueda tener una estancia agradable en destinos únicos en el extranjero, disfrutando de vacaciones especiales y hechas a medida, mientras accede a procedimientos dentales preestablecidos con profesionales bilingües, certificados y de alto nivel, a precios competitivos.

Como se mencionó anteriormente, el turismo en Ecuador se focaliza en las principales ciudades: Quito, Guayaquil y Cuenca. Y para iniciar nuestro plan de negocios centraremos nuestros esfuerzos en ofrecerlos inicialmente desde la ciudad de Quito; para que, una vez consolidados los servicios dentales ofrecidos desde esta ciudad, puedan realizarse desde otras ciudades principales de nuestro país. Es decir, más allá de suplir una necesidad de salud, tendrían la opción de tener una experiencia conociendo nuevos lugares y disfrutando de la cultura ecuatoriana.

Por otra parte, los ingresos económicos que generan este tipo de procedimientos inyectan dinero a la economía nacional, por lo que representa un ganar-ganar tanto para los pacientes, como para el país; situándose como servicios no tradicionales del Ecuador, que promuevan la entrada de divisas.

Es así que, el turismo dental puede tener impactos significativos en varios Objetivos de Desarrollo sostenible (ODS), haciendo alusión principalmente a los siguientes: el tercero que se refiere a la salud y al bienestar de las personas, sin mencionar la otra cara de la moneda, en la cual se plantean preocupaciones sobre la calidad y la seguridad de los tratamientos; y, el octavo sobre el trabajo decente y crecimiento económico.

En definitiva, el turismo dental coadyuva a generar bienestar, y fortalece la salud mental y emocional de los turistas-pacientes de Dental Tourism & Services.

Conforme a lo mencionado existen muchos beneficios del turismo; sin embargo, Dental Tourism & Services se enfoca adicionalmente en el turismo social, es decir, priorizará lugares que promuevan la economía local, a través de la promoción de empleo y calidad de vida. A la vez que promueve el trabajo digno y el crecimiento económico de las industrias de la salud y el turismo, por lo que resulta fundamental abordar los desafíos del turismo dental para garantizar un desarrollo sostenible y equitativo de la sociedad ecuatoriana.

Vale la pena recalcar que, el turismo dental no beneficia únicamente al turismo y al sector dental, sino que está concatenada con otras industrias, lo que favorece y agrega valor a la economía nacional, beneficiando a distintos ámbitos socio-económicos.

2.4 Marco Teórico

El plan de negocios de Dental Tourism & Services ha considerado los siguientes métodos para su desarrollo, los elementos técnicos utilizados que se describirán a continuación, han permitido

estructurar un enfoque centrado en las características del negocio de turismo dental que se aplican y que afectan a la organización:

1. Las 5 fuerzas de Porter:

Michael E. Porter ideó un modelo que analiza la competencia en una industria determinada, mediante el análisis de las llamadas cinco fuerzas de Porter, las mismas que repercuten en el nivel de competencia de la empresa, mientras miden su rentabilidad. (Porter, M. E., 2023)

- a. Poder de negociación con clientes.
- b. Poder de negociación con proveedores.
- c. Amenaza de productos/servicios sustitutos.
- d. Amenazas de nuevos competidores potenciales.
- e. Rivalidad de la competencia actual.

El análisis de estas fuerzas determina las estrategias competitivas y organizacionales, mediante el análisis de tendencias. Adicionalmente, establece que una empresa puede alcanzar una ventaja competitiva sostenible, a través de la aplicación de la estrategia de costos, diferenciación o concentración. Dental Tourism & Services se ha basado en las dos primeras para asegurar su rentabilidad a largo plazo. (Johnson et al., 1997)

2. Análisis de factores internos y externos:

La Matriz EFE (evaluación de factores externos) y EFI (evaluación de factores internos) se utilizan para medir fuerzas, que afectan a la organización desde distintas perspectivas. Tal y como lo vimos en las clases de Dirección Estratégica con el PhD Jaime Ocampo, la matriz EFE mide las oportunidades y amenazas importantes y realiza su valoración general; mientras que la matriz EFI realiza una evaluación de las

fortalezas y debilidades importante, a través de las cuales se establece la posición interna de la empresa. mediante su valoración interna.

3. FODA

Para el desarrollo del siguiente trabajo de investigación se realizó un análisis FODA, conocido como SWOT por sus siglas en inglés (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Esta técnica nos permitió evaluar el ambiente interno y externo de Dental Tourism & Services, mediante el análisis integral de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas específicas.

Como resultado de esta evaluación estaremos en mejores condiciones para adoptar las decisiones estratégicas, que se ajusten a la necesidades y objetivos específicos de la empresa. De tal manera que, pueda potenciar sus puntos fuertes y minimizar contingencias, a su vez que se establece un espacio de mejora continua en nuestros procesos.

Los referidos factores internos y externos se adoptan al presente análisis de acuerdo a la siguiente descripción:

a. Fortalezas:

Son características internas positivas y pueden ser tanto tangibles (tecnología, capital, talento humano, etc.), como intangibles (cultura organizacional, reputación, etc.).

b. Oportunidades:

Las oportunidades son factores positivos de carácter externo, es decir, dependen de las condiciones del entorno. Ej. cambios en la legislación, tecnología, clima, mercado, etc.

c. Debilidades:

Las debilidades por su parte son factores internos que implican desafíos para la organización, que debe analizar sus limitaciones para abordarlos más eficientemente. Ej. Falta de recursos económicos, de personal, etc.

d. Amenazas:

Las amenazas son factores externos que podrían afectar negativamente a una empresa, puede consistir en cambios de tecnología, regulación, políticas nacionales, etc.

4. Matriz de la Planeación Estratégica cuantitativa, MPEC

Una vez que se ha realizado una auditoría a través de la matriz EFE y EFI, se establecieron los objetivos y se llega al análisis FODA para la generación de alternativas, la Matriz de la Planeación Estratégica cuantitativa, MPEC determinará cuál de esas alternativas es la más acertada, para la organización, las mismas que son producto del análisis FODA, ponderando la forma en que cada factor afecta la estrategia, lo cual se multiplica por el grado de atractivo, dando un mayor puntaje a aquellas estrategias que tengan mayores probabilidades de éxito, considerando un criterio objetivo para la obtención de resultados.

5. Análisis financiero con las bases de Stephen A. Ross

Finalmente, para realizar la evaluación del proyecto, para lo cual utilizamos principalmente los instrumentos de inversión llamados VAN y TIR. El valor actual neto, VAN es un instrumento de inversión mediante el cual se actualizan cobros y pagos para determinar la rentabilidad de un proyecto de inversión. TIR es la tasa interna de retorno que nos dice qué tan rentable es un proyecto. Estos indicadores financieros son

indispensables para tomar decisiones viables y acertadas en un proyecto determinado.
(Ross et al., 1998)

3. Análisis de oportunidades

3.1 Estudio del mercado

3.1.1 Identificación y segmentación del mercado objetivo

Aunque inicialmente nos enfocaremos en turismo dental estético, que gire en torno al diseño de sonrisa, a continuación, mencionamos una lista de los procedimientos que podríamos ofrecer a futuro:

- Estética con implantes dentales.
- Injertos óseos para colocar implantes dentales.
- Prótesis dentales removibles.
- Prótesis dentales fijas.
- Implantes dentales sobre prótesis dentales removibles.
- Implantes dentales sobre coronas fijas.
- Implantes dentales.
- Colocación de implantes dentales inmediatos.
- Reparación de implantes dentales.
- Rellenos óseos para colocar implantes dentales.
- Reparación de prótesis dentales fijas.
- Blanqueamiento dental definitivo.
- Blanqueamiento dental químico.

- Rellenos óseos, injertos y bmp para colocar implantes dentales.
- Tratamientos de implantes dentales indoloros.
- Estética dental.
- Implantes dentales.
- Prótesis removibles retenidas por implantes dentales.
- Odontología general.
- Odontopediatría.
- Implantología.
- Endodoncia.
- Periodoncia.
- Cirugía Maxilofacial.
- Ortodoncia.
- Rayos X. (Poveda Burgos & Gallegos Abedrabbo, 2018)

En 2021, el tratamiento con prostodoncia (la especialidad dental dedicada a la restauración y reemplazo de dientes ausentes o dañados) representó más del 30% del mercado de procedimientos dentales y se espera que crezca con una TCAC del 13,2% a partir de 2018-2025 (Squaredent, 2022).

Los precios de diseño de sonrisa pueden variar significativamente en EEUU; y todo dependerá de los materiales utilizados, del grado de complejidad, de la experiencia y habilidades del profesional que realice el procedimiento, de los procedimientos asociados requeridos, de la clínica dental y adicionalmente, de la ubicación geográfica en la cual se encuentre el dentista (Cuánto Cuesta Un Diseño de Sonrisa En USA En 2023 - Clínica Dental, 2023).

Por todo esto, hemos preparado un cuadro en el que se encuentran los precios por tratamiento en países como México, Colombia y Ecuador, puesto que, para efectos de este análisis se considera que compiten entre sí; a su vez que, los comparamos con precios tentativos de procedimientos dentales en el mercado de origen, que en este caso es Estados Unidos.

TABLA #1

Precios por tratamiento odontológico en México, Colombia, Ecuador y EEUU

Precios por tratamiento en México, Colombia, Ecuador y EEUU				
	México	Colombia	Ecuador	EEUU
Blanqueamiento	\$300	\$100	\$175-\$350	\$400-\$900
Carillas (por pieza)	\$400	\$400	\$317	\$900-\$2500
Coronas de Zirconia	\$400		\$300-\$650	\$775-\$1500
Coronas de metal Porcelana (por pieza)	\$250	\$400		\$1,900
Endodoncias (por pieza)	\$250	90-130	\$180-\$275	
Extracción dental simple	\$60-\$80		\$30-\$50	\$100-\$353
Implantes dentales (sin injerto ósea)	\$1200-\$1500	\$700	\$600-\$700	\$1100-\$4000
Limpieza dental profesional	\$60		\$30-\$45	\$80-\$175
Limpieza dental profunda	\$180-\$200	\$140		\$975
Ortodoncia inicial	\$350-\$500		\$175-\$350	\$4000-\$7000
Diseño de sonrisa		\$365-\$1300	\$500-\$800	\$1000-\$50000
Calza		\$40	\$30-\$50	\$105-\$353
Dentadura completa		\$350	\$700-\$1000	\$1100-\$2100
Dentadura postiza		\$2,100	\$400-\$8000	\$12,300
Tratamiento de canal		\$110	\$150-\$280	\$1000-\$2000

La tabla #1 muestra los precios promedio de tratamientos dentales en México, Colombia, Ecuador y EEUU. Autoría propia, con la ayuda de varias conversaciones con dentistas y a través de precios en diferentes páginas web citadas en la bibliografía incluyendo: Dentista Tijuana Mexico. (2023, November 9), Tibaduiza, D. (2021, October 4), y Getting your Dental Care Done in Ecuador (2023, July).

En términos de precios para procedimientos odontológicos, México, Colombia y Ecuador tienen precios relativamente estándares.

TABLA # 2

Precios por tratamiento odontológico en Ecuador vs. EEUU

Precios por tratamiento en Ecuador vs. EEUU					
	Ecuador	Comparación de precios con EEUU (Precio Ecuador / Precio EEUU)			EEUU
		Precio más caro Ecuador / precio más barato EEUU	Precio más barato Ecuador / precio más caro EEUU	Promedio	
Blanqueamiento	\$175-\$350	87.50%	19.44%	53.47%	\$400-\$900
Carillas (por pieza)	\$116-300	30%	2.32%	16.1%	\$1,000-\$5000
Coronas de Zirconia	\$300-\$650	77.42%	20.00%	48.71%	\$775-\$1500
Extracción dental simple	\$30-\$50	50.00%	8.50%	29.25%	\$100-\$353
Implantes dentales (sin injerto ósea)	\$600-\$700	54.55%	17.50%	36.02%	\$1100-\$4000
Limpieza dental profesional	\$30-\$45	56.25%	17.14%	36.70%	\$80-\$175
Limpieza dental profunda	\$35-\$100	10.26%	3.59%	6.92%	\$975
Ortodoncia inicial	\$175-\$350	8.75%	2.50%	5.63%	\$4000-\$7000
Diseño de sonrisa	\$500-\$800	80.00%	1.00%	40.50%	\$1000-\$50000
Calza	\$30-\$50	47.62%	8.50%	28.06%	\$105-\$353
Dentadura completa	\$700-\$1000	90.91%	33.33%	62.12%	\$1100-\$2100
Dentadura postiza	\$400-\$8000	6.50%	3.25%	4.88%	\$12,300
Tratamiento de canal	\$150-\$280	28.00%	7.50%	17.75%	\$1000-\$2000

La tabla # 2 muestra los precios promedio de tratamientos dentales en Ecuador y EEUU, y analiza las diferencias de precio en diferentes maneras. Autoría propia para el análisis, y Tibaduiza, D. (2021, October 4), y Getting your Dental Care Done in Ecuador (2023, July) para los datos.

Para el mercado objetivo, nuestro enfoque principal e inicial será en ciudades norteamericanas que tienen vuelos directos a Ecuador, incluyendo: Miami, Houston, Dallas, Atlanta y New York. De tal manera que, los costos del paquete ofrecido se abaratarían mientras el uso del tiempo se hace más eficiente. Sin mencionar que, los pacientes estarían más descansados, porque tienen menos escalas, así como un menor tiempo de vuelo y conexiones.

No obstante, en lo que atañe específicamente al diseño de sonrisa en los Estados Unidos, los precios pueden variar por los tipos de procedimientos requeridos y por la experiencia y la ubicación del dentista. De tal manera que, dependiendo del estado, estos son algunos precios que pueden ser considerados para este plan de negocios:

TABLA #3

Precios por tratamiento en ciudades de EEUU

TEXAS	\$1,500-\$3,500 por diente	\$15,000-\$25,000 diseño completo
CALIFORNIA	\$2,000-\$4,000 por diente	\$12,000-\$50,000 diseño completo
FLORIDA	\$1,000-\$3,000 por diente	
NEW YORK	\$2,500-\$5,000 por diente	\$15,000-\$50,000 diseño completo

La tabla#3 muestra los precios promedio de tratamientos dentales en Texas, California, Florida y New York. Autoría propia y data de: Cuánto Cuesta un Diseño de Sonrisa en USA en 2023 (2023, May 20).

3.2 Metodología de investigación

3.2.1 Entrevistas a fondo

Adicionalmente, para el análisis de viabilidad de nuestro proyecto, se realizaron 20 entrevistas a fondo (30-45 minutos por entrevista) a personas que están radicadas en EEUU con el objetivo de entender mejor al mercado y comprender sus necesidades. (Ver Appendix #4)

Cabe mencionar que, aunque el análisis se quiso complementar con encuestas, lamentablemente no se obtuvo un número significativo de las mismas, por lo que nos enfocamos en las entrevistas a profundidad.

Es importante mencionar que 20 personas es un número pequeño para tratar de entender a todo un mercado, lo cual puede causar sesgos de las personas escogidas en la data. Estimamos que la mitad de las personas entrevistadas tienen relaciones cercanas con alguien que vive o en algún momento vivió en Ecuador, por lo que sin duda están familiarizadas de una u otra manera con el medio.

3.3 Resultados de las entrevistas a fondo

Dentro de las conclusiones más importantes de las entrevistas a fondo están las siguientes:

- La mayoría de los entrevistados están cursando estudios universitarios, tenían educación superior; y, muchos inclusive tenían maestrías que, sin duda, en estos dos últimos casos, repercutirá en sus ingresos anuales y es más probable que tengan un mejor nivel de vida y acceso a seguros médicos y dentales.
- Todos los entrevistados coincidieron que los procedimientos odontológicos son muy costosos en el área donde viven, sin embargo, se mostraron satisfechos por

el profesionalismo y la facilidad de acceder a ellos y concretar una cita con el profesional de su preferencia. Sin mencionar que, acceden a limpiezas una o dos veces al año e inclusive en algunos casos radiografías anuales para verificar su salud dental. Y cuando acceden a procedimientos dentales, únicamente pagan el deducible correspondiente.

- Algunos entrevistados mostraron su malestar por el tiempo de espera para ser atendidos por profesionales médicos que, en algunos casos puede ir de tres hasta ocho meses de espera.
- A pesar de no ser nuestro mercado meta, vale mencionar que, la totalidad de los entrevistados contaba con seguro médico y seguro dental, lo cual significa que sus procedimientos dentales estarían cubiertos por el seguro al menos parcialmente, dependiendo de cada seguro. Salvo los procedimientos dentales de carácter estético. Ningún participante tenía presente, menos aún conocía a ciencia cierta, las condiciones de funcionamiento de su seguro en materia de beneficios o cobertura.
- Vale la pena destacar que los entrevistados se mostraron muy interesados por los atractivos turísticos que brinda el Ecuador como destino. Resaltando que la mayoría de personas piensa que Galápagos es un destino que les gustaría visitar, tanto por sus encantos naturales, como por la seguridad que brinda a los turistas.
- Las preocupaciones principales de los entrevistados fueron: que los países que hagan turismo odontológico no tengan los mismos estándares de cuidado y seguridad que Estados Unidos, que exista algún problema en el procedimiento, el tiempo y lugar de recuperación y el miedo a no conocer al odontólogo antes

de un procedimiento. En términos de turismo, no tuvieron preocupaciones significativas más allá del idioma, de no perderse, o no saber a dónde ir.

- Otro de los miedos principales mencionados por los entrevistados, es el miedo a que la información que encuentren en internet, no sea fidedigna y pueda dar origen a fraudes. Lo cual sería perjudicial tanto para los pacientes que confíen en el servicio ofrecido, como para el modelo de negocio.
- Un punto importante a tomar en cuenta, es que algunos de los entrevistados manifestaron que, cuando los pacientes se realizan procedimientos odontológicos en otra parte, no los reciben para continuar el tratamiento o arreglar el problema, menos aún si han sido atendidos en el exterior, puesto que los profesionales médicos, incluidos los odontólogos pueden enfrentar fuertes demandas, lo cual les provocaría posibles problemas legales, si es que los resultados al continuar el tratamiento no son los esperados.
- Algunos entrevistados mencionaron que tenían conocidos que cruzaban la frontera para tener procedimientos dentales más económicos, sin embargo, mencionaron que, por ejemplo, en Tijuana era arriesgado hacerlo. Y cuando se les presentaron las opciones de los diferentes países sudamericanos, se mostraron abiertos a conocer otros destinos. Inclusive se sintieron interesados en la opción que se les dio como ejemplo: dos días para procedimiento dental, de cuatro a seis días en Galápagos y dos días de procedimientos dentales y turismo en Quito. Por supuesto, el paquete turístico se haría de acuerdo a sus intereses y requerimientos personales.
- Entre las recomendaciones principales para realizarse un procedimiento odontológico en el extranjero se encuentra, que los profesionales sean

acreditados, que hablen inglés, que el lugar tenga la última tecnología y altas medidas de bioseguridad y limpieza. Es importante que antes de acceder a ir, ellos puedan ver las instalaciones a través de videos y tener citas con el dentista (aún mejor si pueden escoger entre varios dentistas). Otro aspecto importante a considerar fueron los resultados del procedimiento, que sin duda es un determinante para la contratación de los servicios.

- Otra recomendación fundamental a considerar fue el boca a boca, es decir, saber que otras personas hicieron esto antes y les fue bien. Por ejemplo, leer blogs al respecto, ver videos, etc. Además, varias personas mencionaron que les gustaría viajar en grupos y que haya la opción de que no todos los miembros del grupo se hagan un procedimiento odontológico.
- Se obtuvo información del promedio de ingresos que un norteamericano promedio recibe anualmente, con los cuales se les dificulta acceder a un seguro y mencionaron que serían unos USD 50,000 al año. Aunque generalmente es el empleador quien ofrece este tipo de seguros a sus empleados. Además, mencionaron que, las personas con bajos ingresos pueden solicitar la ayuda del gobierno para acceder a tratamientos dentales gratuitos, siempre que aquello esté justificado por sus bajos ingresos.
- Es importante recalcar que varias personas mencionaron que, el seguro dental de los jubilados no es bueno y no cubre todo lo que ellos necesitan. Además, ningún seguro cubre tratamientos estéticos como *dental veneers* (carillas dentales).
- Muchos entrevistados mencionaron que la comodidad era muy importante durante el curso de sus vacaciones.

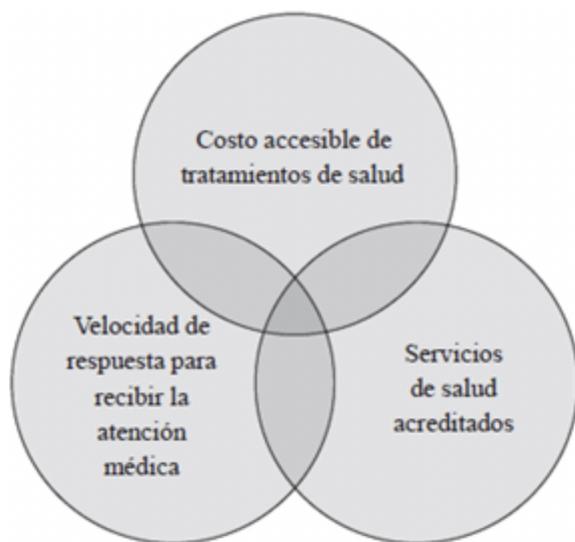
- Un limitante para la gran mayoría de los entrevistados resultaba ser el tiempo destinado a ir al dentista y a sus vacaciones, puesto que en EEUU generalmente tienen 2 semanas de vacaciones al año y a partir del quinto año tienen una tercera semana de PTO (paid time off), que incluye tiempo de vacaciones y para temas médicos. Un participante, mencionó que le parecería interesante juntar los procedimientos dentales con el viaje para así tener “una excusa” para viajar y pedir permiso en el trabajo.
- Entre los entrevistados, las mujeres son las que mostraron más interés en viajar para realizarse un diseño de sonrisa. Y cuando se preguntó a quién recomendaría para este tipo de procedimiento, la mayoría de personas respondieron con mujeres jóvenes que les “importa mucho” su estética.
- No obstante, la reciente ola de violencia que vive el Ecuador, la percepción de inseguridad del Ecuador no se consideraba un impedimento para viajar a nuestro país. Varias personas mencionaron que, de ser el caso, obtendrían información de la página de seguridad del Departamento de Estado norteamericano para medir la seguridad de Ecuador (US State Department, 2023). Al ver el análisis del Departamento de Estado estadounidense, mencionaron que la seguridad no sería un problema siempre y cuando no vayan a las áreas no recomendadas.
- En general, la mayoría de los participantes se mostraron abiertos a realizarse un procedimiento odontológico si tuvieran la necesidad, siempre que los costos y condiciones generales serían las adecuadas. Muchos dijeron que recomendarían estos servicios si ellos los hubieran tomado y hubieran tenido una buena experiencia personal.

De las consideraciones antes expuestas, hemos analizado que, dado que los procedimientos cosméticos no están cubiertos por el seguro, tales como carillas y diseño de sonrisa, este sería un buen nicho de mercado para empezar a ofrecerlos. En este caso el buyer persona serían especialmente mujeres en edad productiva y que cuenten con al menos ocho días libres para programar su procedimiento estético y sus vacaciones en Ecuador.

Coincidimos con las conclusiones expuestas por Daniel Martínez-Chaves (2012) en el documento: Turismo Médico: Generalidades para su comprensión integral de la Universidad de Costa Rica, donde se grafica las principales ventajas del turismo médico, que de igual manera se aplican al turismo dental:

FIGURA #1

Ventajas del turismo médico



Daniel Martínez-Chaves (2012)

3.4 Análisis de la legislación nacional

Con el objetivo de iniciar las operaciones de Dental Tourism & Services, se ha propuesto inicialmente el establecimiento de una sociedad de hecho que regule sus actividades

y determine las reglas entre los socios, para posteriormente formar una Sociedad de Acciones Simplificada S.A.S. para lo cual se deberá observar los siguientes pasos principales:

1. Elaboración de escritura de sociedad de hecho e inscripción ante una notaría.
2. Obtención del correspondiente Registro Único de Contribuyentes (RUC)
3. Obtención de la respectiva Licencia Única Anual de Funcionamiento (LUAE).
4. Pago anual de patente municipal.
5. Registro de contratos de trabajo en el Ministerio del Trabajo.
6. Inscripción como patronos y empleados en Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y pago de obligaciones a los empleados.
7. Cumplimiento de trámite relativo a la constitución de la empresa como S.A.S.

En lo que se refiere a obligaciones periódicas, se deben considerar las siguientes:

1. Declaración y pago mensual de Impuesto al Valor Agregado (IVA).
2. Pago mensual de aportes (patronales y de empleados) al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).
3. Retención y pago de impuesto a la renta a efectuarse en los pagos a proveedores y empleados.

4. Pago anual de impuesto a la renta de la empresa.

Entre la normativa que atañe a la actividad específica se encuentra la Ley de Protección de datos Personales, en virtud de la cual, se deberá observar el manejo de los datos personales (nombre, edad, cédula, dirección, etc.), así como datos de carácter sensible (información de exámenes médicos, que determinen el estado de salud presente o futuro de un individuo, tratamientos médicos, etc.), que se refieren a la esfera íntima de una persona; y, su manejo debe ser realizado de forma que se garanticen los derechos fundamentales de sus titulares (Ley Orgánica de Protección de Datos Personales, artículo 3, Quinto Suplemento No. 459, Registro Oficial de 26 de mayo de 2021.).

Los datos personales son propiedad de su titular y la empresa únicamente podrá utilizarlos para los fines autorizados por su titular. Por lo que, el titular tiene derecho a: Acceder, rectificar, actualizar, eliminar, oponerse al uso de su información. (Ley Orgánica de Protección de Datos Personales, artículo 13-23, Quinto Suplemento No. 459, Registro Oficial de 26 de mayo de 2021.).

Los datos personales no podrán ser utilizados con fines comerciales u otros, salvo que cuenten con un consentimiento escrito y expreso por parte del titular (Constitución de la República del Ecuador, art.92, Registro Oficial No. 449 de 20 de octubre de 2008.).

En principio aplicaría la normativa ecuatoriana, es decir, la Constitución de la República del Ecuador, Ley Orgánica de Protección de Datos Personales, Ley Orgánica de Salud, Ley de Derechos y Amparo al Paciente, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Registro de Datos Públicos, Código Orgánico Integral Penal, entre las principales (Ley Orgánica de Protección de Datos Personales, artículos 4, 21, 25 y 26, Quinto Suplemento No. 459, Registro Oficial de 26 de mayo de 2021.).

3.5 Seguros

Otro punto importante a considerar es que, sin ser un requerimiento legal, es fundamental para el éxito del modelo de negocio tener un seguro médico profesional, que cubra los costos legales y las indemnizaciones relacionados con casos de mala práctica profesional en el ámbito dental de los servicios ofrecidos a estadounidenses; proporcionando una compensación financiera para los posibles pacientes afectados por mala práctica o errores en el ámbito de procedimientos dentales, cubriendo gastos médicos, pérdidas de ingresos y otros daños que puedan haberse producido.

En este contexto y para los efectos de este plan de negocios debería tener unos mínimos de cobertura que se desarrollan a continuación:

1. Responsabilidad Civil Profesional.
2. Indemnización por daños y perjuicios.
3. Cobertura de costos legales.
4. Asesoramiento y evaluación de riesgos.
5. Gestión de crisis reputacional internacional.

Cabe destacar que, no obstante, lo mencionado y la cobertura necesaria en caso de que se deba cubrir alguna contingencia, será esencial adoptar buenas prácticas, políticas y protocolos para reducir o limitar el espacio para que se produzcan reclamaciones de los pacientes dentales. Así mismo, Dental Tourism & Services deberá asegurarse que todos sus proveedores en el área de turismo cuenten con los seguros para cubrir a los turistas por cualquier percance que pudiera suscitarse.

3.6 Ventajas competitivas de Ecuador como destino

Según International Living, 2019, las principales ventajas competitivas de Ecuador, frente a otros destinos son varias, entre ellas destacamos las siguientes

1. Costos asequibles y uso del dólar estadounidense.
2. Servicios dentales de buena calidad.
3. Clima benévolo y estable a lo largo del año.
4. Variedad de atractivos turísticos en diferentes regiones del país: Costa, Sierra, Oriente y la región insular.
5. Cortesía y amabilidad de los ecuatorianos.
6. Vuelos directos desde y hacia algunas ciudades de EEUU, muchos de ellos de corta duración.

Además de las características antes expuestas destacamos las siguientes:

1. Sólida formación académica, lo cual acompañado de calidez y empatía caracterizan a los profesionales de salud ecuatorianos, entre ellos los dentistas.
2. Centros odontológicos con alta tecnología y con óptimos resultados a precios asequibles.
3. Destinos únicos e inigualables, como las islas Galápagos.

Nos especializamos en la atención de necesidades dentales estéticas, dirigidas especialmente al público estadounidense, que deseen visitar el Ecuador, con miras a recibir un servicio profesional, personalizado y diferenciado, que se adecúe a sus expectativas y requerimientos en las áreas de turismo y salud durante su estancia en el país.

Esta iniciativa se apalanca en el uso de redes digitales de comunicación e información que provee el internet, que se ha constituido en la herramienta base para el negocio del turismo a nivel mundial. Los turistas y visitantes internacionales, en general, acceden a datos sobre promociones, ofertas, fotografías y videos, así como también opiniones y comentarios en foros y páginas especializadas sobre las experiencias de otras personas, siendo un elemento clave para la toma de decisiones de viaje.

Entre otras dificultades que se han identificado para la decisión por parte de los visitantes internacionales, corresponde a la carencia de fuentes confiables de información que apoyen la búsqueda de opciones para la respectiva toma de decisión, por lo que, encontrar todos sus requerimientos en un *One Stop*, sumado a tener con quien contar y confiar durante esta travesía, hace la diferencia con la competencia.

4. Estrategia

4.1 Misión

El propósito de Dental Tourism & Services es hacer del Ecuador el destino preferido del mercado norteamericano, para cuidar de su salud dental, brindándoles atención personalizada de alta calidad y que satisfaga sus necesidades de asistencia dental, a precios asequibles para que mejoren su calidad de vida, a su vez que conocen otra cultura y disfrutan de aventuras y turismo.

4.2 Visión

La visión de Dental Tourism & Services es ser la empresa líder en Sudamérica en ofrecer servicios integrales dentales y turísticos al mercado norteamericano, aportando a la

prevención y bienestar dental a un precio asequible, utilizando tecnología de vanguardia y personal certificado y mientras conoces lugares increíbles.

4.3 Propuesta de valor

El propósito principal de Dental Tourism & Services es brindar un servicio de asesoría e intermediación de prestaciones necesarias para el turismo odontológico en el Ecuador. Ofrecemos un paquete de servicios odontológicos de calidad y atractivos turísticos.

El viaje turístico y el procedimiento dental tendrán un precio más accesible que el mismo procedimiento dental en Estados Unidos. De esta manera, ayudaremos a personas que no pueden pagar tratamientos dentales caros en su país de origen, y a la vez ellos tendrán la oportunidad de conocer nuestro país.

Nuestra meta es que nuestros clientes sonrían más, por la confianza que tendrán al tener una sonrisa hermosa y por las muchas experiencias agradables que les representará su estadía en Ecuador. Sin mencionar que, no tendrán que preocuparse por nada, cuando lleguen a Ecuador, Dental Tourism & Services les facilita el transporte con guía que hable inglés, tours planificados a medida y odontólogos que ofrecen el servicio de la mejor calidad.

No nos olvidemos que cuando sonreímos, nuestro cerebro libera las hormonas de la felicidad: endorfinas, serotonina y dopamina; estas sustancias nos hacen sentir bien y nos dan una sensación de bienestar, a su vez que reducen los niveles de estrés.

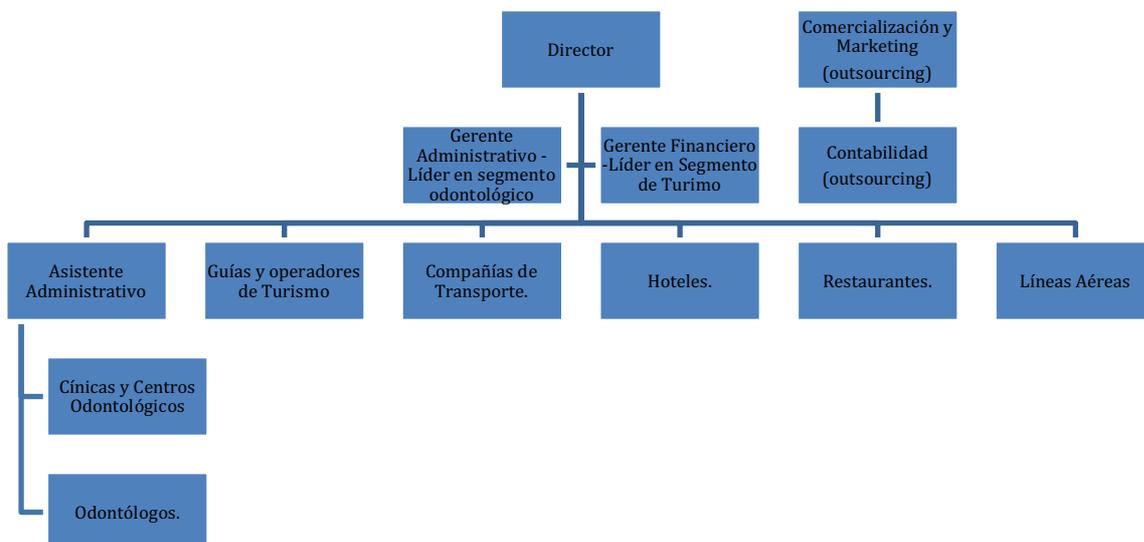
Operamos en alianzas estratégicas con los mejores centros odontológicos y agencias de turismo del Ecuador. De esta manera, tenemos más flexibilidad para poder armar el paquete perfecto para cada cliente. Además, para asegurar la mayor calidad de servicio, implementaremos certificaciones a ser obtenidas por nuestros proveedores.

4.4 Organigrama y recursos

Para iniciar actividades Dental Tourism & Services ha pensado implementar en una estructura ligera, cuyo organigrama esté básicamente conformada por tres socios, quienes realizarán el trabajo operativo, apoyados por una asistente administrativa bilingüe, para mantener las relaciones entre proveedores odontológicos y de turismo y con los pacientes.

FIGURA #2.

Organigrama



Esta figura muestra el organigrama de Dental Tourism & Services. Autoría propia.

En cuanto a la organización legal, se ha considerado pertinente iniciar partiendo de la conformación de una sociedad de hecho con la denominación de la empresa Dental Tourism &

Services, para posteriormente evolucionar hacia la conformación de una Sociedad por Acciones Simplificadas S.A.S. La conformación de su capital se dividirá en partes iguales entre sus miembros. Los socios tendrán todos los derechos, obligaciones y facultades a las que les asisten las normas de la Ley de Compañías del Ecuador.

Además, se prevé mantener un Joint Venture con una compañía de Marketing especializada en servicio a expatriados, que se constituirá en un aliado estratégico de Dental Tourism & Services por su experiencia con el mercado de Estados Unidos. Adicionalmente, contrataremos un servicio de outsourcing contable, que proveerá servicios contables de manera externa.

Es importante mencionar que, Dental Tourism & Services será únicamente un intermediario; como lo dijimos anteriormente será un *One Stop Shop*, en el cual los turistas y pacientes odontológicos encontrarán las soluciones a sus necesidades de salud dental y aventura.

El personal operativo necesario para brindar los servicios previstos incluirá las siguientes posiciones:

4.5 Personas Clave

- Director
- Gerente del departamento financiero – Líder en segmento de turismo.
- Gerente del departamento administrativo – Líder en segmento odontológico.
- Asistente Administrativa (tiempo completo, contrato laboral).
- Contador (tiempo parcial, contrato civil).
- Empresa de marketing y ventas (Joint Venture o contrato civil)

4.6 Proveedores clave

- Compañías de transporte terrestre.
- Guías y operadores de turismo.
- Clínicas y hospitales odontológicos.
- Hoteles y restaurantes.
- Líneas aéreas.
- Dentistas
- Proveedores de seguros.

4. 7 FODA

4.7.1 Matriz EFE

TABLA #4.

Matriz EFE

#	Factores Externos clave	Peso (0-1)	Rating (1-5)	Peso Ponderado
	Oportunidades			
1	Facilidad de transporte	0.08	3	0.24
2	Mercado Creciente	0.11	4	0.44
3	Falta de cobertura de seguros dentales para procedimientos estéticos en EEUU	0.04	3	0.12
4	Diversidad turística	0.12	3	0.36
5	Islas Galápagos	0.09	4	0.36
	Amenazas			
6	Inseguridad	0.19	2	0.38
7	Competencia en LATAM	0.11	1	0.11
8	Cambio en la percepción del turismo odontológico	0.08	1	0.08
9	Percepción generalizada de los países de América Latina tienen estándares de calidad odontológicos bajos	0.07	3	0.21
10	Responsabilidad en caso de que algo salga mal	0.11	3	0.33
	Total	1		2.63

Esta tabla mide la importancia de los factores externos clave en el negocio. El peso mide la importancia de este factor en el giro de negocios, mientras que el rating mide la respuesta de Dental Tourism & Services sobre dicho factor. El peso ponderado multiplica al peso \times el rating para entender la importancia que Dental Tourism & Services le otorga a cada factor. Autoría propia.

Oportunidades:

1. Facilidad de transporte: Nos enfocaremos en destinos que correspondan a ciudades norteamericanas que, preferiblemente, tengan vuelos directos a Ecuador. No es necesario que ciudadanos americanos tengan visa para poder entrar al Ecuador, lo cual facilita la planificación del viaje.
2. Mercado Creciente: Según pronósticos del estudio de Market Data Forecast, se prevé que el mercado mundial de turismo dental crezca en una tasa de crecimiento anual compuesto del 12,22% (Market Data Forecast, 2023).
3. Cobertura de seguros: la gran mayoría de seguros dentales (si no es todos) no cubren procedimientos estéticos como es el diseño de sonrisa.
4. Diversidad turística: Ecuador ofrece una amplia gama de atracciones turísticas gracias a sus cuatro regiones geográficas, lo que puede atraer a diferentes tipos de turistas, quienes tienen una variedad de opciones para escoger en corta distancia.
5. Islas Galápagos: Estas Islas son un destino turístico único que está en el “bucket list” de muchísimas personas gracias a su fama por la teoría de la evolución y su hábitat que ha sido preservado de excelente manera y han hecho sobresalir al Ecuador como destino turístico.

Amenazas:

1. Percepción del turismo odontológico: El turismo odontológico prestado debe ser de calidad, si existen malas experiencias en relación con los servicios esto podría afectar directamente a nuestro negocio.

2. Percepción generalizada que los países de América Latina tienen estándares de calidad odontológicos bajos: Existe una percepción occidental de que los países de tercer mundo tienen niveles de salud dental más bajos que los países occidentales.
3. Inseguridad: Lamentablemente, en los últimos años Ecuador ha sufrido una ola de violencia que puede afectar al turismo, sin mencionar a la inestabilidad política y social, ya que ha habido varias protestas y eventos adversos en el ámbito político.
4. Responsabilidad en caso de contingencias: En cualquier procedimiento odontológico existe un riesgo de complicaciones, o también pueden pasar accidentes en los viajes. Si nosotros ofrecemos el servicio completo, podemos ser legalmente responsables si llegara a pasar un incidente o accidente o en caso de mala práctica médica.
5. Competencia en LATAM: Los principales competidores de Ecuador en el mercado del turismo odontológico son Argentina, como el principal oferente de este servicio en Sudamérica, seguido de Brasil, Colombia, Chile y Perú (Poveda Burgos, et al., 2018). Aunque para el mercado estadounidense un fuerte competidor sería México.

Explicación de los resultados de la Matriz EFE:

El resultado de 2.65 significa que Dental Tourism & Services puede aprovechar oportunidades, que se han presentado, pero todavía tiene oportunidades por mejorar para disminuir el impacto de las amenazas externas y mejorar sus resultados. Es importante que las estrategias coadyuven a mejorar los puntos con mayor peso.

Las oportunidades más significativas de acuerdo con la matriz EFI son:

Mercado creciente (0.44): Es mucho más fácil poder crecer con el mercado previamente establecido, lo cual sería el caso para Dental Tourism & Services.

Diversidad turística y las Islas Galápagos (0.36): Las opciones turísticas son un gran punto de diferenciación con el resto de países que ofrecen los mismos servicios.

Las amenazas más significativas de acuerdo con la matriz EFI son:

Competencia en LATAM (0.38): La competencia en LATAM es de suma importancia para Dental Tourism & Services ya que cada país tiene sus ventajas. Por esta razón es muy importante poder tener un punto de diferenciación clave con otros países de Latinoamérica.

Responsabilidad en caso de que algo salga mal (0.33): Es extremadamente importante tomar medidas legales para protegernos en caso de que pase una circunstancia adversa. Dicho riesgo se disminuye contratando los seguros correspondientes para cubrir cualquier eventualidad.

4.7.2 Matriz EFI

TABLA #5.

Matriz EFI

#	Factores internos clave	Peso (0-1)	Rating (1-5)	Peso Ponderado
	Fortalezas			
1	Costos competitivos en comparación a Estados Unidos	0.18	4	0.72
2	Servicios odontológicos de calidad	0.06	3	0.18
3	Colaboración con agencias de viajes	0.04	3	0.12
4	Experiencia personalizada	0.1	5	0.5
5	Alianza de Marketing con experto de marketing	0.16	5	0.8
	Debilidades			
6	Reputación inicial	0.14	2	0.28
7	Barreras del idioma	0.04	3	0.12
8	Dificultades de logística	0.05	4	0.2
9	Dependencia de proveedores locales	0.18	2	0.36
10	Marketing no es directamente manejado por Dental Tourism & Services	0.05	3	0.15
	Total	1		3.43

Esta tabla mide la importancia de los factores internos clave en el negocio. El peso mide la importancia de este factor en el giro de negocios, mientras que el rating mide la respuesta de Dental Tourism & Services sobre dicho factor. El peso ponderado multiplica al peso X el rating para entender la importancia que Dental Tourism & Services le otorga a cada factor. Autoría propia.

Fortalezas:

1. Costos competitivos en comparación a Estados Unidos: El costo de varios procedimientos y tratamientos es mucho menor, incluso existen testimonios de ahorros incluyendo gastos de viajes y el ahorro sólo en los procedimientos pueden ir desde 40% hasta 75% (Squaredent, 2022).
2. Servicios odontológicos de calidad: Dental Tourism & Services trabajará exclusivamente con proveedores odontológicos con los más altos estándares de calidad y seguridad. Para lo cual implementará un mecanismo de calificación de proveedores, para que éstos cuenten con todas las acreditaciones necesarias para realizar el procedimiento solicitado, así como los seguros profesionales que los respalden.
3. Colaboración con agencias de viajes: Dental Tourism & Services tendrá relaciones con varias agencias de viajes para garantizar el mejor servicio a nuestros clientes, sin necesidad de contratar a personal. Lo cual reduce nuestra responsabilidad legal y aumenta nuestra habilidad de expansión.
4. Experiencia personalizada: Al ser intermediarios, esto nos da versatilidad de trabajar con las empresas que mejor cumplan las necesidades y precios de nuestros clientes. Es decir, tenemos la flexibilidad de poder ofrecer una gran variedad de servicios.
5. Alianza de Marketing con experto en EEUU: Dental Tourism & Services formará un Joint Venture con un grupo de marketing liderado por un experto en marketing estadounidense que nos ayudará a llegar a este mercado.

Debilidades:

1. Reputación inicial: Al comenzar, no tendremos clientes, así que será más difícil conseguir que las personas confíen en nuestros servicios.

2. Barreras del idioma: El principal idioma de Ecuador es el español, mientras que el de EEUU es el inglés. Por esto, trabajaremos con personas bilingües o proporcionaremos traductores para nuestros clientes.
3. Dificultades de logística: La coordinación con proveedores de servicios puede crear dificultades en la logística.
4. Dependencia de proveedores locales: Al ser intermediarios, no tendremos control total de los servicios que ofrecemos.
5. Marketing no es directamente manejado por Dental Tourism & Services: Nosotros haremos un Joint Venture con un experto en servicios de marketing del mercado estadounidense. Esto sea dicho, no tendremos total control sobre el marketing.

Explicación de los resultados de la Matriz EFI

El resultado de 3.43 significa que Dental Tourism & Services puede aprovechar oportunidades que se han presentado, pero todavía tiene fortalezas por mejorar para disminuir el impacto de las debilidades internas y mejorar sus resultados. En general, se maneja mejor la reacción a los factores internos que a los factores externos.

Las fortalezas más significativas de acuerdo con la matriz EFI son:

Costos competitivos en comparación a Estados Unidos (0.72): Nuestra mayor ventaja para poder conseguir clientes americanos es un buen precio de nuestros servicios en comparación a cuánto costarían en USA.

Las amenazas más significativas de acuerdo con la matriz EFI son:

Dependencia de proveedores locales de servicios (0.36): La dependencia en proveedores locales es de suma importancia para Dental Tourism & Services.

Reputación inicial (0.32): Es muy importante crear una buena reputación rápidamente para lograr conseguir más clientes. Lo cual es determinante, ya que Dental Tourism & Servicios debe ser reconocida por su seriedad, responsabilidad en el manejo de los pacientes y transparencia, para diferenciarse de los fraudes en línea.

TABLA #6

Matriz FODA

		Fortalezas	Debilidades
		1. Costos competitivos en comparación a Estados Unidos 2. Servicios odontológicos de calidad 3. Colaboración con agencias de viajes 4. Experiencia personalizada 5. Alianza de Marketing con experto en EEUU	1. Reputación inicial 2. Barreras del idioma 3. Dificultades de logística 4. Dependencia de proveedores locales 5. Marketing no es directamente manejado por Dental Tourism & Services
Oportunidades	1. Facilidad de visados 2. Mercado Estadounidense Creciente 3. Cobertura de seguros dentales en EEUU 4. Diversidad turística 5. Islas Galápagos	FO 1. Crear una campaña de marketing sobre la facilidad de venir a Ecuador, los lugares que pueden visitar y la plata que pueden ahorrar haciéndolo. F: 1, 5 & O: 1, 4, 5 FO 2. Ofrecer paquetes personalizados, que se adapten a las diferentes necesidades de los potenciales clientes (en específico, crear paquetes especiales para para personas mayores) F: 1, 4 & O: 2, 3	DO 1. Crear marketing de testimonios de clientes anteriores para mejorar reputación inicial, recalcando facilidad de visados y comunicación antes del viaje, tanto como los hermosos lugares visitados. D: 1,2 & O: 1, 4 DO 2. Contratación de personal bilingüe para superar las barreras del idioma. D: 2 & O: 2
Amenazas	1. Competencia en LATAM (especialmente en Argentina) 2. Inestabilidad política y social 3. Cambio en la percepción del turismo dental 4. Percepción generalizada de los países de América Latina tienen estándares de calidad odontológicos bajos 5. Responsabilidad en caso de que algo salga mal	FA 1. Colaboración con Edward para crear una campaña de marketing que enfatice la calidad de tus servicios (incluyendo estándares internacionales de calidad) y cómo se diferencian de otros destinos de turismo dental. F: 2, 5 & A: 1, 4 FA 2. Crear contratos para disminuir nuestra responsabilidad legal, tras ser un intermediario entre clínica dental, agencia de turismo y pacientes. F: 2, 3 & A: 5	DA 1. Crear una estrategia legal y operacional para protegernos de cualquier inconveniente D: 4, 5 & A: 5 DA 2. Logística eficiente para abordar la competencia en LATAM D: 2 & A: 2

Esta tabla mide la importancia de los factores externos e internos clave en el negocio, y da una solución estratégica que toma en cuenta los puntos mencionados en el análisis.

Autoría propia.

4.7.3 MCPE & estrategia final

Las estrategias mencionadas en el FODA se pueden agrupar en tres estrategias principales:

1. Campaña de marketing: Crear una campaña de marketing con el propósito de mejorar nuestra credibilidad, medida a través de la excelencia de nuestros servicios, y de destacar las razones por las cuales deberían hacer turismo odontológico con Dental Tourism & Services.

- a. FO 1. Crear una campaña de marketing sobre la facilidad de venir a Ecuador, los lugares que pueden visitar y la plata que pueden ahorrar haciéndolo.
 - b. FA 1. Colaboración con nuestro proveedor de marketing para crear una campaña que enfatice la calidad de nuestros servicios incluyendo estándares internacionales de calidad y cómo se diferencian de otros destinos de turismo dental.
 - c. DO 1. Crear marketing de testimonios de clientes anteriores para mejorar reputación inicial, recalcando facilidad de visados y comunicación antes del viaje, tanto como los hermosos lugares visitados.
2. Estrategia legal: Implementar una estrategia legal con el propósito de salvaguardar nuestra empresa ante posibles eventualidades y reducir los riesgos asociados.
- a. FA 2. Crear contratos para disminuir nuestra responsabilidad legal, tras ser un intermediario entre clínica dental, agencia de turismo y pacientes.
 - b. DA 1. Crear una estrategia legal y operacional para protegernos de cualquier contingencia.
3. Estrategia operativa: Establecer estándares operativos con el objetivo de proporcionar un servicio de la más alta calidad posible, al mismo tiempo que se busca maximizar la flexibilidad en beneficio de nuestros clientes.
- a. FO 2. Ofrecer paquetes personalizados, que se adapten a las diferentes necesidades de los potenciales pacientes.
 - b. DO 2. Contratación de personal bilingüe para superar las barreras del idioma.

c. DA 2. Logística eficiente para abordar la competencia en LATAM.

TABLA #7

Matriz MCPE

Factores internos clave	Peso (0-1)	Campaña de marketing		Estrategia legal		Estrategia operativa	
		Calificación (1-5)	Puntaje ponderado	Calificación (1-5)	Puntaje ponderado	Calificación (1-5)	Puntaje ponderado
Fortalezas							
Costos competitivos en comparación a Estados Unidos	0.18	5	0.9	1	0.18	4	0.72
Servicios odontológicos de calidad	0.06	5	0.3	4	0.24	5	0.3
Colaboración con agencias de viajes	0.04	3	0.12	5	0.2	5	0.2
Experiencia personalizada	0.1	5	0.5	3	0.3	5	0.5
Alianza de Marketing con experto	0.16	5	0.8	5	0.8	3	0.48
Debilidades			0		0		0
Reputación inicial	0.14	5	0.7		0	4	0.56
Barreras del idioma	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16
Dificultades de logística	0.05	1	0.05	1	0.05	5	0.25
Dependencia de proveedores locales	0.18	2	0.36	4	0.72	4	0.72
Marketing no es directamente manejado por Dental Tourism & Services	0.05	2	0.1	5	0.25	4	0.2
Total Factores internos clave	1		3.99		2.90		4.09
Factores Externos clave	Peso (0-1)						
Oportunidades							
Facilidad de visados	0.08	5	0.4	5	0.4	2	0.16
Mercado Creciente	0.11	5	0.55	1	0.11	3	0.33
Falta de cobertura de seguros dentales en EEUU para procedimientos estéticos	0.04	4	0.16	1	0.04	2	0.08
Diversidad turística	0.12	5	0.6	1	0.12	5	0.6
Islas Galápagos	0.09	5	0.45	1	0.09	4	0.36
Amenazas					0		0

Competencia en LATAM	0.19	3	0.57	2	0.38	3	0.57
Inestabilidad política y social	0.11	2	0.22	3	0.33	2	0.22
Cambio en la percepción del turismo dental	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16
Percepción generalizada de los países de América Latina tienen estándares de calidad odontológicos bajos	0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14
Responsabilidad en caso de contingencias	0.11	1	0.11	5	0.55	4	0.44
Total Factores Externos clave	1		3.59		2.40		3.06
Total			7.58		5.30		7.15

Esta tabla mide la importancia de posibles estrategias para el negocio. El peso mide la importancia de este factor en el giro de negocios, mientras que el rating mide la respuesta de Dental Tourism & Services sobre dicho factor. El peso ponderado multiplica al peso X el rating para entender la importancia que Dental Tourism & Services le otorga a cada factor. Autoría propia.

La Matriz MCPE es utilizada para entender el impacto de las estrategias en cada uno de los factores clave de la organización. Para sacar el puntaje ponderado se multiplica la clasificación (el impacto de la estrategia sobre dicho factor) con el peso de los factores (sacados del EFE y EFI). De esta manera, se puede estimar el impacto de la estrategia en el negocio.

Los resultados de nuestra Matriz MCPE muestran que la estrategia con mayor impacto para Dental Tourism & Services es la campaña de marketing con 7.58, seguido por la estrategia operativa con 7.15, y finalmente la estrategia legal con 5.30. Esto nos ayuda a priorizar nuestros esfuerzos.

En este momento consideramos que lo más importante para Dental Tourism & Services será crear una estrategia de marketing con bases sólidas de comunicación (*Smile More*) para reducir riesgos y maximizar las oportunidades y fortalezas. Además, consideramos que es esencial poder tener una base operativa, porque la estrategia de marketing y la estrategia

operativa se complementan y ayudan a cubrir la mayoría de los puntos del FODA. Finalmente, si pensamos en crear una estrategia legal, para resguardarnos de posibles contingencias.

4.8 Metas estratégicas

TABLA #8

Tablero de indicadores clave para medición de desempeño

Medida	Periodicidad	Fuente	Responsable	KPI	Estándar	Valor Actual	Fecha Última Medición
Precio por adquisición de cliente	Trimestral	Comercialización y Marketing	Comercialización y Marketing	\$ en marketing y ventas por cliente adquirido	\$300		
No. de prospectos	Mensual	Comercialización y Marketing	Comercialización y Marketing	Reuniones a potenciales clientes/ mes	Comenzamos con 10 y vamos subiendo		
Tasa de conversión de clientes	Mensual	Comercialización y Marketing	Comercialización y Marketing	Clientes convertidos	30%		
NPS	Trimestral	Comercialización y Marketing	Director	Puntaje NPS dado por clientes en la encuesta	30%		
CSAT	Trimestral	Comercialización y Marketing	Comercialización y Marketing	Puntaje CSAT dado por clientes en la encuesta	75%		
Rentabilidad	Mensual	Contadores	Director	Margen de beneficio	Positivo		

La tabla muestra indicadores clave para medir el desempeño de la compañía incluyendo: Medida, Periodicidad, Fuente, Responsable, KPI, y Estándar. Además, existen dos columnas para: Valor Actual y Fecha Última Medición, lo que nos permitirá ver las metas y el progreso de la compañía a través del tiempo. Autoría propia.

Para la medición de objetivos, creamos una tabla de indicadores clave para medición de desempeño. De esta manera los equipos tienen metas estratégicas clave para que la organización tenga un propósito.

Dado el giro de negocios, la mayoría de metas mencionadas son para la adquisición de

clientes, la felicidad de los clientes con nosotros, la posibilidad de que ellos nos refieran a alguien más y finalmente la rentabilidad.

TABLA #9

Tablero de check-list antes de comenzar la compañía

Check-list para las actividades antes de poder fundar la compañía	
Ventas	
1. Contratación compañía de ventas / Joint venture	
2. Desarrollo de nuestro "client journey" en términos de ventas	
3. Plan de capacitación del equipo de marketing y ventas	
4. KPI's de ventas	
5. Análisis de ventas de la competencia	
Marketing	
1. Contratación compañía de marketing / Joint Venture	
2. Crear una campaña en conjunto con la compañía	
3. Compartir KPI's	
4. Probar la campaña de marketing con AB testing para medir el costo de adquisición de cliente	
Directores	
1. Crear cuenta bancaria	
2. Coordinar con los proveedores	
3. Crear capacitación y estándares para los proveedores	
Legal	
1. Crear SAS	
2. Contratar seguro	
3. Crear los contratos para los clientes	
Contabilidad	
1. Contratar equipo contable	
2. Hacer análisis de optimización financiera	

La tabla muestra acciones necesarias para poder comenzar la compañía incluyendo las áreas de ventas, marketing, directores, contabilidad y el área legal, de autoría propia.

5. Mecanismos de seguimiento y estrategias individuales

5.1 Marketing

La publicidad en internet ha cambiado mucho en los últimos años, por lo que, Dental Tourism & Services se ha comprometido a utilizar campañas de marketing digital, que incluyen anuncios de display marketing en Google, Facebook Ads y Twitter Ads. Con la intención de tener una presencia de marca sólida y confiable a nivel digital, creando una campaña enfocada al usuario final y cimentada en un mensaje que irradie positividad.

Enfocándonos en mensajes clave, tales como:

- Confianza y Profesionalismo.
- Tecnología de vanguardia.
- Garantía de resultados de calidad.
- Experiencia personalizada.
- Destinos únicos a elección basados en intereses individuales y considerando la diversidad de Ecuador como destino turístico mientras se recibe tratamiento dental de alta calidad.
- Costos reducidos comparados a aquellos de prestadores dentales en Estados Unidos.
- Experiencia integral, que incluye mejora de la imagen personal y experiencias y aventuras en Ecuador.

5.1.1 Brief Creativo y buyer persona

Una vez que se han realizado 20 entrevistas, cuyos resultados se manifestaron a lo largo del presente documento, hemos podido comprender las necesidades de nuestros posibles pacientes, lo que nos ha permitido crear un perfil del “buyer persona” y hacer un communication brief:

TABLA #10

Brief Creativo

Elemento del Brief	Definición	Ejemplo Seamless
Objetivo de Negocio	Qué se quiere lograr desde la perspectiva de negocios?	Queremos conseguir el 1% de las personas que quieren realizarse un diseño de sonrisa en las ciudades Americanas con vuelo directo a Quito, Ecuador.
Público Meta	Segmento de mercado que permite alcanzar el objetivo	Jóvenes mujeres americanas profesionales de entre 25-35 años
Problema (Marketing Challenge)	Desde el punto del cliente, por que no se está alcanzando el objetivo	Mucha gente no sabe que el turismo dental es una opción asequible y segura. No existen suficientes testimonios de pacientes en Ecuador que manifiesten que han obtenido los resultados deseados.
Insight	Permite ver el problema desde una nueva forma	Proyectar una buena imagen tiene efectos positivos en la vida personal y profesional. Por ejemplo, una buena sonrisa puede mejorar tus probabilidades de tener un mejor trabajo.
Single Minded Proposition	Punto de encuentro entre el insight y la diferenciación	Gestionamos todo de principio a fin, tú solo preocúpate de tener una experiencia turística-dental única y que tu sonrisa te abra más puertas que nunca.
Acción (Communication Goal)	Lo que quieres que el público meta piense, sienta o haga	Disfruta de tus vacaciones y abre nuevas puertas sonriendo :)

La tabla #8 muestra un brief creativo de autoría propia.

Perfil del Buyer Persona de los pacientes de Dental Tourism & Services:

- Nombre: Jessica Johnson
- Edad: 30 años
- Ubicación: Miami, Estados Unidos
- Profesión: Bióloga. Empleada privada.
- Estado Civil: Soltera.
- Nivel Educativo: Tercer Nivel

- Viajes y aventura: Jéssica está interesada en mejorar su imagen personal, le gusta viajar y busca experiencias únicas, tiene la mente abierta para combinar su diseño de sonrisa con turismo a las islas Galápagos, las que siempre soñó visitar.
- Imagen Personal: Jéssica sabe lo importante que es su imagen personal y cree que al mejorar su diseño de sonrisa mejorará sutilmente su apariencia y estética facial. Tiene amigas que han pasado por un diseño de sonrisa con resultados halagadores.
- Estilo de Vida: Por su profesión Jessica se mantiene activa, además que le gustan los deportes de aventura.
- Inmersión en la Cultura: Disfruta de la inmersión en la cultura local durante sus viajes y se interesa por vivir experiencias únicas.
- Comportamiento de Búsqueda: Jéssica investiga en línea sobre procedimientos de diseño de sonrisa y sus precios para que se ajusten a su presupuesto.
- Le interesa sobre manera los testimonios de pacientes que hayan tenido buenos resultados y que estén acordes a las expectativas de Jéssica.

5.1.2 Estrategias de promoción y publicidad dirigidas al mercado estadounidense

Una vez que se ha determinado la demanda de diseño de sonrisas en los Estados Unidos y que se han identificado los puntos más relevantes para los pacientes de Dental Tourism & Services, se ha planificado realizar, conjuntamente su socio de marketing, el marketing del diseño de sonrisa en Estados Unidos, a través de herramientas o motores de búsqueda como el SEO (Search Engine Optimatization) la misma que, se base en la utilización correcta de motores de búsqueda. Además de redes sociales que enganchen a futuros pacientes, mediante vídeos testimoniales de personas que hayan tenido una experiencia gratificante de diseño de sonrisa

con nuestros proveedores locales. Para de esta manera, satisfacer las necesidades y expectativas de los pacientes, destacando el servicio personalizado brindado por Dental Tourism & Services, la calidad de los servicios odontológicos y los maravillosos destinos que se ofrece, en los cuales se basa su oferta de valor. En el futuro también se prevé incluir a influencers para la promoción de marca y para dar mayor visibilidad a la campaña.

Se pretende crear una identidad de marca sólida y positiva, enfocada en los beneficios a largo plazo para el paciente, por lo que hemos escogido el mensaje: *Smile More*, pues nuestros pacientes tendrán la seguridad de que una vez completado su viaje a Ecuador, tendrán más confianza en ellos mismos para sonreír más, no solo por las experiencias vividas en nuestro país, sino porque tendrán una sonrisa agradable que les permitirá prolongar los efectos neurológicos de la sonrisa en nuestro cerebro que libera hormonas de bienestar.

Además, se ofrecerán paquetes turísticos ajustados a las necesidades de nuestros pacientes en lo que a tiempo y destinos se refiere.

Se trata de cimentar una relación a largo plazo con los pacientes, de tal manera que, como clientes satisfechos puedan referir a otros pacientes de Dental Tourism & Services.

Nuestro mayor desafío será brindar confianza y transmitir la positividad de la experiencia que ofrecemos, destacando los beneficios del turismo dental en Ecuador y los atractivos únicos del país.

Los canales de comunicación que utilizaremos serán los siguientes:

- Marketing Digital: Utilizar estrategias de SEO y SEM para aparecer en los resultados de búsqueda de turismo dental en LATAM.

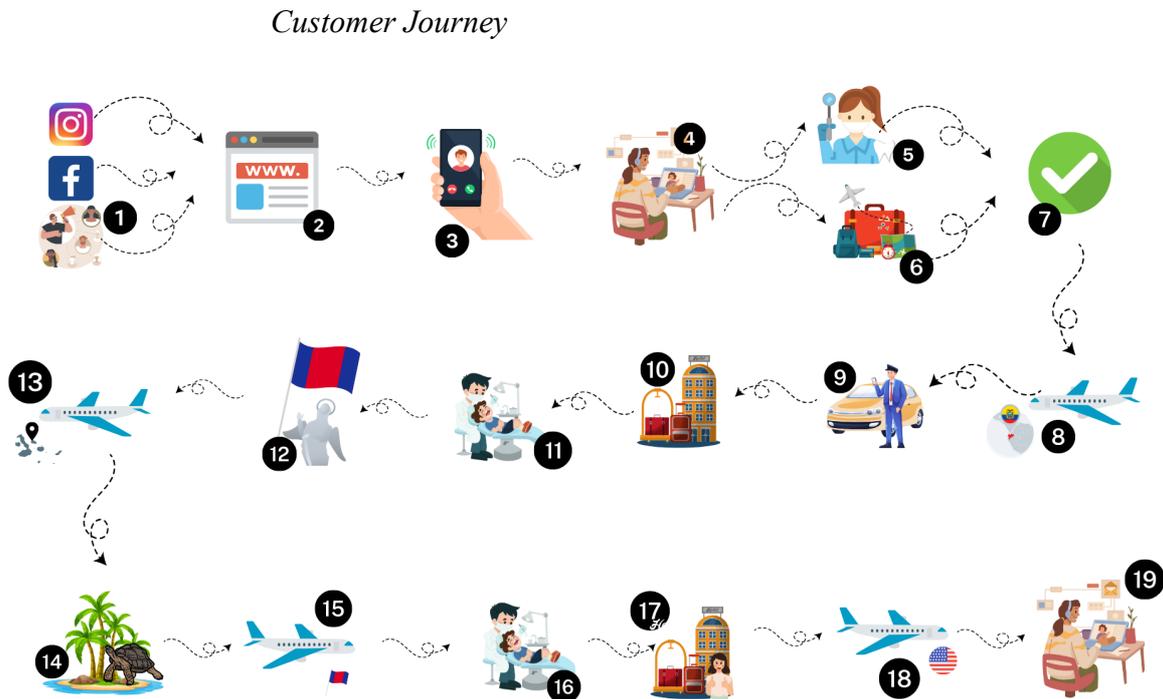
- Redes Sociales: Implementar campañas pagadas en Facebook, Instagram y Twitter dirigidas especialmente a mujeres de 25 a 35 años interesadas en su aspecto físico y que les guste viajar.
- Blogs: Crear contenidos con testimonios de pacientes en el sitio web, opciones de tours a elegir y explicación de los procedimientos requeridos para diseños de sonrisa no invasivos y resultados.
- Colaboraciones con Influencers: La siguiente etapa será incrementar la visibilidad de marca mediante la colaboración con influencers que destaquen la experiencia de turismo dental en Ecuador.

5.1.3 Customer Journey

En el contexto del turismo dental, el viaje del paciente cobra fundamental importancia, ya que implica una fotografía de la experiencia completa de una persona que decidiría optar por los servicios de Dental Tourism & Services para realizarse un diseño de sonrisa y viajar al Ecuador para hacerlo. Se espera que mediante el customer journey exista mayor claridad para lo que nuestros clientes pueden esperar, así como que exista mayor transparencia en la comunicación. Ya que servirá de guía a la empresa para explicar los detalles de los servicios y paquetes turísticos y dentales ofrecidos. Que serán determinantes para que tomen una decisión y coordinar posibles fechas, vuelos, servicios dentales y tours disponibles.

A continuación, el customer journey de Dental Tourism & Services:

FIGURA #3.



Customer journey ideal de un cliente de Dental Tourism & Services. Autoría propia.

Customer journey:

1. Nuestros clientes potenciales se enterarían de nosotros ya sea por una red social o por word of mouth.
2. Entrarían a nuestra página web y pedirán información sobre nuestros servicios, donde nos darían un número de teléfono para poder llamarlos.
3. Hacemos una llamada inicial por parte de nuestro admin para ver si son un prospecto real y podemos brindarles un servicio que les agregue valor.
4. El prospecto se contactará directamente con uno de nuestros directores para crear su paquete deseado. Una vez que acepte los términos iniciales se abrirá el siguiente paso.

5. El cliente escoge entre varios dentistas y tendrá una cita con el dentista que escoja para que lo conozca, los planes del diseño de sonrisa, cualquier requerimiento necesario, haga todas las preguntas que quiera, conozca un tour virtual de las instalaciones, etc
6. También tendrá una reunión para escoger el paquete de viaje, ver los lugares que puede conocer y hacer cualquier pregunta.
7. El cliente aprueba el paquete de turismo y dental, y hace el pago.
8. Viaja en avión a Quito.
9. Le vamos a recoger con un chofer que hable inglés.
10. Llega al hotel a descansar el primer día.
11. Al siguiente día tiene la primera visita al dentista para mostrarle el plan de diseño de sonrisa y hacer un chequeo preliminar.
12. El cliente tiene unos días para conocer Quito y sus alrededores (todo esto con guía proporcionada por la agencia de turismo).
13. Viaje a Galápagos.
14. Disfrutar de Galápagos ya sea en crucero o en las Islas en un hotel.
15. Viaje de vuelta a Quito.
16. Día de procedimiento de diseño de sonrisa. Nosotros vamos a verle en un carro de la empresa de turismo, el dentista habla inglés para explicarle todo lo que está pasando y la persona puede volver a su hotel feliz para descansar.
17. La clienta está feliz con sus dientes y tiene dos días de descanso en el hotel con delivery de comidas aprobadas por el dentista y chequeo diario para asegurarse que todo esté a su gusto antes de volver.
18. Viaje de vuelta a EEUU.

19. La clienta tiene una cita con el dentista online para que pueda hacer seguimiento y responder sus preguntas, y además toma nuestro survey que incluye preguntas de NPS, CSAT y opiniones en general sobre su experiencia.

5.2 Finanzas

5.2.1 Estimación de costos e ingresos

TABLA #11

Tabla detallando los precios para Dental Tourism and Services

Precio por viaje	\$3,350.00
Precio por procedimiento dental	\$1,400.00
Precio preliminar	\$4,750.00
Nuestro fee	25%
Precio sin IVA	\$4,751.12
IVA	12%
Precio con IVA	\$6,482.00

Autoría propia

Las estimaciones de ingresos se basaron en nuestra investigación de mercado y escogiendo posibles proveedores. Para nuestro proveedor de turismo, decidimos optar por incluir un paquete de turismo con la compañía Rebeca Adventure Travel, que tiene un costo promedio para nuestros clientes de \$3,350.00. Este paquete incluye siempre las islas Galápagos, pero tiene flexibilidad en términos de otros lugares como viajes a Quito, Mindo y haciendas. Para el procedimiento dental hablamos con 3 proveedores odontológicos con los que podríamos trabajar y escogimos un precio promedio según nuestras conversaciones. Finalmente,

decidimos agregar nuestro fee por nuestros servicios y de un 25% sobre los servicios odontológicos y de turismo. Con el IVA del 12% en todo menos los servicios dentales, el total del viaje es de \$6,482.00 lo cual sigue siendo un precio considerable versus los precios de EEUU que tienen de promedio \$15,000-\$50,000 por un diseño de sonrisa completo.

Los costos de la venta son el paquete de turismo y el procedimiento dental. Adicionalmente, a los costos de venta también agregamos un fee de las tarjetas de crédito / paypal que estimamos su promedio será de 4.33% a los costos de la venta. En términos del costo de seguros, tuvimos una conversación con una asesora de seguros que estudia cuáles serían los costos del seguro para nuestro proyecto, pero nos indicó que, para poder darnos una mejor estimación, necesitamos ya tener una compañía formada. Los costos para el director y los gerentes fueron propuestos por los mismos (y es un costo por tiempo de trabajo estimado basado en el rol y el precio por hora). Es importante recalcar que los directores en este caso serían los dueños del negocio y para entender los números reales de la potencial ganancia también se puede ver lo que ellos estiman ganar como “costo por hora” además de la posible ganancia. En términos del admin, sería un salario mínimo, que incluyendo decimos, IESS, etc, sale en aproximadamente \$650 mensuales. Finalmente, nuestra alianza de marketing estratégica estima que tendremos un costo de adquisición del cliente de aproximadamente ~\$300 dólares en marketing.

En términos de números de clientes, estimamos lo siguiente:

TABLA #12

Proyección de clientes

Fecha	1/31/2024	2/29/2024	3/30/2024	4/30/2024	5/31/2024	6/30/2024	7/31/2024	8/30/2024	9/30/2024	10/30/2024	11/30/2024	12/30/2024
Número de clientes ese mes	3	3	4	4	5	5	5	5	6	6	6	6

Fecha	1/29/2025	2/28/2025	3/31/2025	4/30/2025	5/31/2025	6/30/2025	7/31/2025	8/30/2025	9/30/2025	10/30/2025	11/30/2025	12/30/2025
Número de clientes ese mes	6	7	7	8	8	9	9	10	10	11	11	12

Fecha	1/30/2026	2/28/2026	3/30/2026	4/30/2026	5/30/2026	6/30/2026	7/30/2026	8/30/2026	9/29/2026	10/30/2026	11/29/2026	12/30/2026
Número de clientes ese mes	12	13	13	14	15	16	17	18	19	20	20	20

Autoría propia

Cabe recalcar que, para lograr estos números de clientes, habría que expandir nuestras relaciones con centros odontológicos y de turismo para lograr mantener este volumen.

5.2.2 Proyecciones financieras para el período inicial

TABLA #13

Estado de resultados

	Primer Año		Segundo Año		Tercer Año	
Número de clientes	58		108		197	
Ingresos	\$375,956.00		\$700,056.00		\$1,276,954.00	
Costo de la venta	\$282,818.93	75.23%	\$526,628.35	75.23%	\$960,609.12	75.23%
Contribución bruta	\$80,583.75	21.43%	\$150,052.50	21.43%	\$273,706.88	21.43%
Seguros	\$10,000.00	2.66%	\$10,000.00	1.45%	\$10,000.00	1.45%
Director	\$1,725.00	0.46%	\$3,240.00	0.46%	\$5,910.00	0.46%
Gerente - Turismo	\$4,350.00	1.16%	\$8,100.00	1.16%	\$14,775.00	1.16%
Gerente - Dental	\$4,350.00	1.16%	\$8,100.00	1.16%	\$14,775.00	1.16%

Admin	\$7,800.00	2.07%	\$7,800.00	1.11%	\$7,800.00	0.61%
Marketing y ventas	\$17,400.00	4.63%	\$32,400.00	4.63%	\$59,100.00	4.63%
Contabilidad	\$3,000.00	0.80%	\$3,600.00	0.51%	\$6,000.00	0.47%
Ganancia antes de intereses e impuestos	\$31,958.75	8.50%	\$76,812.50	10.97%	\$155,346.88	12.17%
Impuestos	\$7,989.69	2.13%	\$19,203.13	2.74%	\$38,836.72	3.04%
Ganancia Neta	\$23,969.06	6.38%	\$57,609.38	8.23%	\$116,510.16	9.12%

Esta tabla muestra una proyección del estado de resultados. Autoría propia

Para comenzar, estas son nuestras proyecciones de ganancias. Comenzando con un margen de ganancia neta del 6.38% en el primer año, 8.23% en el segundo año y 9.12% en el tercer año. Nuestro margen aumenta dado que tenemos algunos costos fijos que se expanden entre más clientes y existen buenas economías de escala.

TABLA #14

Inversión inicial

Inversión inicial	
Equipos	\$1,500
Wix Pro	\$264
Marketing inicial	\$3,000
Gastos legales	\$450
Diseño de marca	\$300
Total	\$5,514

Autoría propia

La inversión inicial es de \$5,514 para computadoras, documentos legales, etc.

TABLA #15

VAN y TIR

TIR	545.40%
VAN	\$144,742.42

Autoría propia

Después de hacer un análisis financiero y una caja de flujo, estimamos que el TIR es de 545.40% y el van de \$144,742.42. Dado que el VAN es positivo y el TIR es mayor a 12%, considero que financieramente estas proyecciones muestran una buena oportunidad de negocios.

6. Conclusiones

6.1 Resumen de los principales hallazgos y recomendaciones clave.

- Una de las mayores motivaciones de los pacientes estadounidenses que desean realizarse un diseño de sonrisa, serían los costos reducidos que deberían asumir al realizarse este procedimiento dental, mientras a la par pueden gozar de unas vacaciones hechas a medida.
- En general, se proyecta un buen flujo de caja para el negocio y una inversión baja en relación al posible retorno. Las proyecciones financieras muestran que existe un VAN positivo y el TIR es mayor al 12%, lo que significa que financieramente es una buena oportunidad de negocio.
- La condición esencial para tomar la decisión de hacerlo radica principalmente en que los procedimientos de diseño de sonrisa tengan una calidad comparable a los resultados que obtendrían en su país de origen.

- Como se mencionó a lo largo del presente documento los tratamientos cosméticos odontológicos no están cubiertos por el seguro, por lo que deberán ser asumidos por completo por los posibles pacientes.
- El factor comunicacional resulta también ser esencial entre paciente, profesional e intermediario, no solo porque debe haber claridad en las condiciones en el marco de las cuales el servicio sería prestado, sino que, el paciente debe conocer a detalle quién realizará el procedimiento dental y cuáles son sus acreditaciones, dónde y qué tecnología se utilizará para realizarlo; y, no menos importante, cómo se realizará, es decir, el detalle del procedimiento y el proceso que se seguirá durante su viaje de turismo odontológico. Es decir, la comunicación debe ser clara, transparente y fluida entre todos los stakeholders para el éxito de este emprendimiento.
- Uno de los principales riesgos a los que se enfrentaría Dental Tourism & Services serían las posibles demandas por mala práctica, si no se cuida que se utilicen las mejores prácticas dentales y profesionales acreditados, para obtener los resultados anhelados. Este riesgo se vería incrementado, considerando que los pacientes son estadounidenses y que, en su país de origen, a diferencia de la cultura latina, están acostumbrados a demandar si no se llegasen a obtener los resultados deseados. Incrementándose más aún por las distancias para resolver posibles complicaciones posteriores que ellos deban solventar por su cuenta en su lugar de residencia.
- Ecuador tiene una ventaja competitiva frente a otros países, puesto que, dentro de un territorio tan pequeño, se pueden visitar montañas, playa, bosque húmedo

tropical y la joya de la corona que es Galápagos, que frente a los ojos de todos, es un paraíso por descubrir.

- Los paquetes de turismo dental ofrecidos a los pacientes deben ser realizados a medida, brindando opciones que, si bien permitan satisfacer sus expectativas, logren garantizar el diseño de sonrisa anhelado por el paciente.
- Un punto débil a considerar, son los imponderables, el diseño de sonrisa tiene un componente importante atado a la elaboración de carillas en el laboratorio, lo cual puede durar al menos 5 días hábiles, lo cual al momento resulta inflexible si el paciente tiene un tiempo limitado de vacaciones y tickets de avión comprados para su regreso.
- No menos importante, es contar con alianzas estratégicas con proveedores dentales y turísticos serios y de la mejor calidad, que puedan hacerse responsables de brindar la mejor experiencia posible a quienes opten por recibir los servicios del turismo odontológico.
- Los proveedores deben pasar por un proceso de calificación establecido por Dental Tourism & Services, a fin de garantizar que tengan las acreditaciones necesarias para brindar los servicios ofrecidos y que se ajusten a las políticas y protocolos organizacionales.

6.2 Perspectivas futuras y posibles expansiones del negocio

- De los datos analizados se concluye que el turismo odontológico es un negocio escalable, puesto que la demanda global se incrementa; si los pacientes tienen una buena experiencia y los costos son más baratos que en su país de origen, se puede aprovechar la expansión geográfica y la movilidad para ver crecer este negocio.
- Es importante señalar que una de las fortalezas del modelo de negocio es que los clientes pagarían por adelantado la contratación de los diferentes servicios dentales y turísticos, lo cual resultaría en un flujo de caja saludable para Dental Tourism & Services y nos permitirá expandir de manera orgánica.
- De igual manera, se prevé un crecimiento en la oferta de servicios odontológicos que al momento se centran en el diseño de sonrisa, pero hay un sinnúmero de procedimientos dentales que pueden ser considerados a futuro.
- Por otra parte, nuestro proyecto piloto se centra por ahora en la ciudad de Quito, no obstante, existen destinos atractivos, como Guayaquil, Cuenca y Manta, que podrían ser explorados a futuro.
- Finalmente, también podemos explorar la oportunidad de hacer paquetes turísticos dentales para jubilados americanos, tomando en cuenta que los problemas dentales son más comunes a esa edad y los presupuestos más reducidos.

6.3 Monitoreo y evaluación del progreso

- La evaluación y el monitoreo del negocio debe ser una constante, pues se prevé un crecimiento mensual de pacientes, para que el modelo de negocio tenga el éxito deseado.
- La dedicación del tiempo de los socios, también debe ser monitoreado para contrarrestar los esfuerzos con los resultados obtenidos.
- La capacitación continua del personal y de los proveedores será esencial para brindar y mantener los niveles de servicio deseados.
- Se deberá igualmente realizar investigaciones de mercado que permitan identificar nuevas oportunidades de mercado o ajustar las existentes.
- No se debe dejar de mantener la relación con los pacientes una vez que estos hayan llegado a su ciudad de origen, para asegurarnos de que ellos se encuentran satisfechos con los procedimientos realizados y no ha surgido ningún problema ulterior al procedimiento dental.
- En definitiva, todo apunta a que Dental Tourism & Services es una iniciativa que vale la pena llevar a cabo, pues se preocupa por el desarrollo del ser humano de forma holística, afianzando su salud, a su vez de generar bienestar por las buenas experiencias adquiridas, favoreciendo en el proceso a la economía ecuatoriana. Sin dejar de ser una buena inversión, tal y como se ha demostrado con los indicadores financieros señalados.

Bibliografía

American Dental Association. (2023, November). *National trends in dental care use, dental insurance coverage, and cost barriers*. ADA. https://www.ada.org/-/media/project/ada-organization/ada/ada-org/files/resources/research/hpi/national_trends_dental_use_benefits_barriers.pdf?rev=7006dc9bd0e84269a62b4d27c2f630a4&hash=56B777DF468FF587325D1E7A3BBC56DF

Aragones, F. J. A., Payares, A. M. C., & Navas, R. E. M. (2012). El turismo de salud: Conceptualización, historia, desarrollo y estado actual del mercado global. *CLIO América*, 6(11), 72–98. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5114831>

Ceylan, G., Özel, G. S., Memişoğlu, G., Emir, F., & Şen, S. (2023). Evaluating the Facial Esthetic Outcomes of Digital Smile Designs Generated by Artificial Intelligence and Dental Professionals. *Applied Sciences*, 13(15), 9001. <https://doi.org/10.3390/app13159001>

Cuánto Cuesta un Diseño de Sonrisa en USA en 2023 - Clínica dental. (2023, May 20).

Implantesdentaleshq.com. <https://www.implantesdentaleshq.com/cuanto-cuesta-un-diseño-de-sonrisa/>

Dentista Tijuana Mexico. (2023, November 9). Dentistas En Tijuana.

https://www.dentalnewton.com/?gclid=Cj0KCQjwhfipBhCqARIsAH9msbkPhQDCEs-fDXjK3XMHqKUGl6hkg70riioMFLVRq8uEkslZCL7Z1HflaAp5hEALw_wcB

Diseño de sonrisa: qué es y qué tipos hay. (2020, septiembre 24). Clínicas dentales Gallut -

Odontología en Cantabria. <https://www.clinicasgallut.com/disenio-de-sonrisa-que-es/>

Escobar, C. (2021, October 26). *8 Gastos médicos que no suelen cubrir los seguros.*

ComparaOnline. <https://www.comparaonline.cl/blog/estilo-de-vida/seguro-de-salud/seguro-de-salud-principales-exclusiones/#:~:text=Las%20cirug%C3%ADas%20pl%C3%A1sticas%20o%20tratamientos>

Getting your Dental Care Done in Ecuador - CuencaHighLife. (2023, July). CuencaHighLife.

<https://cuencahighlife.com/getting-your-dental-care-done-in-ecuador/>

International Living. (2019). *Best Places to Retire in 2019: The Annual Global Retirement Index.* International Living. <https://internationalliving.com/the-best-places-to-retire/>

Johnson, G., Kevan Scholes, José E Alarcón Batlle, & Al, E. (1997). *Dirección estratégica : análisis de la estrategia de las organizaciones.* Prentice Hall.

Market Data Forecast. (2023, March). Dental Tourism Market Size, Share, Growth Report To

2028. Retrieved December 2, 2023, from Market Data Forecast website:

<https://www.marketdataforecast.com/market-reports/dental-tourism-market>

Martínez, D. (2012). Análisis del potencial de turismo médico con énfasis en los servicios dentales que ofrece Costa Rica, a través del clúster de PROMED: Perspectivas y oportunidades de negocios en el mercado norteamericano (Tesis de Maestría). Universidad de Costa Rica, San José.

Petreaire, A., Méndez D., & Tornel, A. (2023, May 23). *News Article | World Travel & Tourism Council (WTTC)*. Wttc.org. <https://wttc.org/news-article/sector-de-viajes-y-turismo-de-ecuador-representara-el-4-4-de-la-economia-nacional-al-cierre-de-2023#:~:text=Sector%20de%20viajes%20y%20turismo>

Porter, M. E. (2023). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy - Article - Faculty & Research - Harvard Business School*. Hbs.edu. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=34522>

Poveda Burgos, G., & Gallegos Abedrabbo, M. (2018). El turismo médico odontológico en el Ecuador como nueva oferta exportable de servicios no tradicionales para fomento y desarrollo de la economía nacional. *Observatorio de La Economía Latinoamericana*, agosto. <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/10/turismo-medico-odontologico.html>

Redacción Primicias. (2023, May 27). *La entrada de turistas extranjeros al país pierde ritmo*. Primicias. <https://www.primicias.ec/noticias/economia/turistas-extranjeros-inseguridad-ecuador/>

Revista Gestión. (2023, February 6). *El turismo esperanza la economía del Ecuador, pero*

necesita impulso. Revistagestion.ec. <https://www.revistagestion.ec/analisis-economia-y-finanzas/el-turismo-esperanza-la-economia-del-ecuador-pero-necesita-impulso>

Ross, S., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. (1998). *Corporate finance*. Irwin.

Squaredent. (2022, December 3). *¿Qué es el turismo dental?* SquareDent - Odontología.

<https://www.squaredent.com.co/turismo-dental/>

Tibaduiza, D. (2021, October 4). *▷Precios Endodoncia 2023 en Colombia*. Doctoratibaduiza.

<https://www.doctoratibaduiza.co/single-post/endodoncia-precios-2023>

Urbina. (2022, April 11). *¿Cómo se hace el diseño de sonrisa?* *Clínica Dental*

Urbina. Clinica Dental Urbina En Salamanca.

<https://www.clinicadentalurbina.com/noticias/tratamientos/como-se-hace-el-diseno-de-sonrisa/#:~:text=dise%C3%B1o%20de%20sonrisa->

What is CareCredit? | CareCredit. (2021). [Www.carecredit.com](http://www.carecredit.com).

<https://www.carecredit.com/dentistry/costs/>

World Bank Open Data. (n.d.). World Bank Open Data. Retrieved December 2, 2023, from <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD?locations=US>.

APPENDIX

Appendix 1: Lista de precios de procedimientos dentales

Dental Procedure Costs List

Dental Implants ¹	\$3,000-\$4,500
Dental Veneers (per tooth) ²	\$925-\$2,500
Dental Crown ³	\$500-\$3,000
Tooth Extraction ⁴	\$219-\$4,000
Teeth Cleaning ⁷	\$75-\$200
Scaling and Root Planing (per quadrant) ⁸	\$140-\$300
Silver Amalgam Dental Fillings (per tooth) ⁹	\$210-\$330
Composite Resin Dental Fillings (per tooth) ⁹	\$150-\$450
Teeth Bonding (dental bonding) ¹⁰	\$90-\$1,000
Root Canal ¹¹	\$300-\$2,000
Dentures (basic to mid-range) ¹²	\$600-\$3,000
Dentures (premium) ¹²	\$4,000-\$8,000
Gum Contouring (per tooth) ¹³	\$50-\$350
Gum Tissue Graft (per procedure) ¹³	\$700-\$1,000
Full Mouth Periodontal Surgery Treatment ¹³	\$4,000-\$10,000
Dental Sealant (per tooth) ¹⁴	\$35-\$60
Wisdom Teeth Removal (simple extraction) ¹⁵	\$75-\$200
Wisdom Teeth Removal (impacted tooth) ¹⁵	\$225-\$600
Wisdom Teeth Removal (four impacted) ¹⁵	\$1,000-\$3,000
Professional Teeth Whitening ¹⁶	\$300-\$1,000
Full Mouth Dental Reconstruction ¹⁷	\$30,000-\$150,000

Orthodontics Price List

Metal Braces ¹⁸	\$3,000-\$7,000
Ceramic Braces ¹⁸	\$4,000-\$8,000
Lingual Braces ¹⁸	\$8,000-\$10,000
Invisalign [®] (clear braces) ¹⁸	\$4,000-\$7,000
Retainers (clear plastic) ¹⁹	\$200-\$500
Retainers (molded acrylic) ¹⁹	\$300-\$600
Retainers (bonded) ¹⁹	\$500-\$1,000
Bite Correction ²⁰	\$500-\$2,500
Orthodontic Night Guards ²¹	\$200-\$1,100

^{*}Subject to credit approval.

All product and service names, logos, and brands are property of their respective owners and are used for identification purposes only. Use of these names, logos, and brands does not imply endorsement.

This content is subject to change without notice and provided solely for your convenience. You are urged to consult with your individual advisors and/or medical providers with respect to any information presented. Neither Synchrony nor any of its affiliates, including CareCredit, make any representations or warranties regarding this content and accepts no liability for any loss or harm arising from the use of the information provided. Your receipt of this information constitutes your acceptance of these terms and conditions.

Appendix 2: Estado de resultados, la caja de flujo y figuras financieras del proyecto

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1MjP-iI7k1KapkjLkjW2MfD8spk4g-B8TiBZA7HmTi6A/edit?usp=sharing>

	1/1/2024	2/1/2024	3/1/2024	4/1/2024	5/1/2024	6/1/2024	7/1/2024	8/1/2024	9/1/2024	10/1/2024	11/1/2024	12/1/2024	1/1/2025	2/1/2025	3/1/2025	4/1/2025	5/1/2025	6/1/2025	7/1/2025	8/1/2025	9/1/2025	10/1/2025	11/1/2025	12/1/2025	
Numero de clientes en mes	3	2	3	4	4	5	5	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Ingreso	\$16,446.00	\$16,446.00	\$28,828.00	\$28,828.00	\$32,410.00	\$32,410.00	\$32,410.00	\$38,892.00	\$38,892.00	\$38,892.00	\$38,892.00	\$38,892.00	\$45,374.00	\$45,374.00	\$45,374.00	\$51,856.00	\$51,856.00	\$58,338.00	\$58,338.00	\$58,338.00	\$64,820.00	\$64,820.00	\$71,302.00	\$71,302.00	\$77,784.00
Costo de la venta	\$10,277.88	\$10,277.88	\$20,555.76	\$20,555.76	\$23,443.13	\$23,443.13	\$23,443.13	\$28,271.75	\$28,271.75	\$28,271.75	\$28,271.75	\$28,271.75	\$33,100.38	\$33,100.38	\$33,100.38	\$37,929.00	\$37,929.00	\$42,757.62	\$42,757.62	\$42,757.62	\$47,586.24	\$47,586.24	\$52,414.86	\$52,414.86	\$57,243.48
Contribution bruta	\$6,168.12	\$6,168.12	\$8,272.24	\$8,272.24	\$8,966.87	\$8,966.87	\$8,966.87	\$10,620.25	\$10,620.25	\$10,620.25	\$10,620.25	\$10,620.25	\$12,273.62	\$12,273.62	\$12,273.62	\$13,927.00	\$13,927.00	\$15,580.38	\$15,580.38	\$15,580.38	\$17,233.76	\$17,233.76	\$18,887.14	\$18,887.14	\$20,540.52
Seguro	\$633.33	\$633.33	\$633.33	\$633.33	\$633.33	\$633.33	\$633.33	\$633.33	\$633.33	\$633.33	\$633.33	\$633.33	\$633.33	\$633.33	\$633.33	\$633.33	\$633.33	\$633.33	\$633.33	\$633.33	\$633.33	\$633.33	\$633.33	\$633.33	\$633.33
Director	\$75.00	\$75.00	\$120.00	\$120.00	\$150.00	\$150.00	\$150.00	\$180.00	\$180.00	\$180.00	\$180.00	\$180.00	\$210.00	\$210.00	\$210.00	\$240.00	\$240.00	\$270.00	\$270.00	\$270.00	\$300.00	\$300.00	\$330.00	\$330.00	\$360.00
Gerente - Turismo	\$225.00	\$225.00	\$300.00	\$300.00	\$375.00	\$375.00	\$375.00	\$450.00	\$450.00	\$450.00	\$450.00	\$450.00	\$525.00	\$525.00	\$525.00	\$600.00	\$600.00	\$675.00	\$675.00	\$675.00	\$750.00	\$750.00	\$825.00	\$825.00	\$900.00
Gerente - Dental	\$225.00	\$225.00	\$300.00	\$300.00	\$375.00	\$375.00	\$375.00	\$450.00	\$450.00	\$450.00	\$450.00	\$450.00	\$525.00	\$525.00	\$525.00	\$600.00	\$600.00	\$675.00	\$675.00	\$675.00	\$750.00	\$750.00	\$825.00	\$825.00	\$900.00
Admin	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00
Outsourcing de Marketing	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00
Beneficio antes de intereses e impuestos	\$1,009.79	\$994.79	\$1,404.17	\$1,404.17	\$2,813.54	\$2,813.54	\$2,813.54	\$3,722.92	\$3,722.92	\$3,722.92	\$3,722.92	\$3,722.92	\$4,632.30	\$4,632.30	\$4,632.30	\$5,541.68	\$5,541.68	\$6,451.06	\$6,451.06	\$6,451.06	\$7,360.44	\$7,360.44	\$8,269.82	\$8,269.82	\$9,179.20
Impuestos	\$322.45	\$322.45	\$479.64	\$479.64	\$719.46	\$719.46	\$719.46	\$928.78	\$928.78	\$928.78	\$928.78	\$928.78	\$1,102.54	\$1,102.54	\$1,102.54	\$1,323.02	\$1,323.02	\$1,543.50	\$1,543.50	\$1,543.50	\$1,812.24	\$1,812.24	\$2,080.98	\$2,080.98	\$2,349.72
Ganancia neta	\$717.34	\$717.34	\$1,428.13	\$1,428.13	\$2,110.16	\$2,110.16	\$2,110.16	\$2,794.19	\$2,794.19	\$2,794.19	\$2,794.19	\$2,794.19	\$3,529.76	\$3,529.76	\$3,529.76	\$4,266.72	\$4,266.72	\$4,907.56	\$4,907.56	\$4,907.56	\$5,548.40	\$5,548.40	\$6,189.24	\$6,189.24	\$6,829.48

	Primer Año	Segundo Año	Tercer Año
Numero de clientes	58	108	107
Ingreso	\$176,000.00	\$170,000.00	\$1,276,000.00
Costo de la venta	\$22,818.83	\$20,828.26	\$90,608.82
Contribution bruta	\$153,181.17	\$149,171.74	\$1,185,391.18
Seguro	\$10,000.00	2,687.50	1,407.50
Director	\$1,725.00	2,687.50	2,687.50
Gerente - Turismo	\$4,500.00	1,168.75	1,168.75
Gerente - Dental	\$4,500.00	1,168.75	1,168.75
Admin	\$7,800.00	2,025.00	2,025.00
Marketing	\$17,400.00	4,425.00	4,425.00
Comisidad	\$1,000.00	262.50	262.50
Ganancia antes de intereses e impuestos	\$11,958.75	8,500.00	\$115,348.88
Impuestos	\$7,989.69	2,130.00	2,745.00
Ganancia Neta	\$3,969.06	6,370.00	\$112,603.88

	1/1/2024	1/1/2025	4/1/2025	4/1/2026	7/1/2026	7/1/2027	10/1/2027	10/1/2028	10/1/2029	10/1/2030	10/1/2031	10/1/2032	10/1/2033	10/1/2034	10/1/2035	10/1/2036	10/1/2037	10/1/2038	10/1/2039	10/1/2040
Ingreso	\$17,784.00	\$8,266.00	\$8,266.00	\$8,266.00	\$8,266.00	\$8,266.00	\$8,266.00	\$8,266.00	\$8,266.00	\$8,266.00	\$8,266.00	\$8,266.00	\$8,266.00	\$8,266.00	\$8,266.00	\$8,266.00	\$8,266.00	\$8,266.00	\$8,266.00	\$8,266.00
Costos	\$1,787.13	\$7,687.00	\$7,687.00	\$7,687.00	\$7,687.00	\$7,687.00	\$7,687.00	\$7,687.00	\$7,687.00	\$7,687.00	\$7,687.00	\$7,687.00	\$7,687.00	\$7,687.00	\$7,687.00	\$7,687.00	\$7,687.00	\$7,687.00	\$7,687.00	\$7,687.00
Flujo	\$6,996.88	\$7,378.91	\$7,378.91	\$7,378.91	\$7,378.91	\$7,378.91	\$7,378.91	\$7,378.91	\$7,378.91	\$7,378.91	\$7,378.91	\$7,378.91	\$7,378.91	\$7,378.91	\$7,378.91	\$7,378.91	\$7,378.91	\$7,378.91	\$7,378.91	\$7,378.91

	1/1/2024	1/1/2025	1/1/2026	1/1/2027	1/1/2028	1/1/2029	1/1/2030	1/1/2031	1/1/2032	1/1/2033	1/1/2034	1/1/2035	1/1/2036	1/1/2037	1/1/2038	1/1/2039	1/1/2040
Ingreso	\$19,446.00	\$19,446.00	\$25,928.00	\$25,928.00	\$32,410.00	\$32,410.00	\$32,410.00	\$38,892.00	\$38,892.00	\$38,892.00	\$38,892.00	\$45,374.00	\$45,374.00	\$45,374.00	\$51,856.00	\$51,856.00	
Costos	\$1,848.66	\$1,848.66	\$2,439.88	\$2,439.88	\$3,029.88	\$3,029.88	\$3,029.88	\$3,619.88	\$3,619.88	\$3,619.88	\$3,619.88	\$4,209.88	\$4,209.88	\$4,209.88	\$4,799.88	\$4,799.88	
Flujo	\$6,996.88	\$7,378.91	\$7,378.91	\$7,378.91	\$7,378.91	\$7,378.91	\$7,378.91	\$7,378.91	\$7,378.91	\$7,378.91	\$7,378.91	\$7,378.91	\$7,378.91	\$7,378.91	\$7,378.91	\$7,378.91	

	1/1/2024	1/1/2025	1/1/2026	1/1/2027	1/1/2028	1/1/2029	1/1/2030	1/1/2031	1/1/2032	1/1/2033	1/1/2034	1/1/2035	1/1/2036	1/1/2037	1/1/2038	1/1/2039	1/1/2040
Ingreso	\$19,446.00	\$19,446.00	\$25,928.00	\$25,928.00	\$32,410.00	\$32,410.00	\$32,410.00	\$38,892.00	\$38,892.00	\$38,892.00	\$38,892.00	\$45,374.00	\$45,374.00	\$45,374.00	\$51,856.00	\$51,856.00	
Costos	\$1,848.66	\$1,848.66	\$2,439.88	\$2,439.88	\$3,029.88	\$3,029.88	\$3,029.88	\$3,619.88	\$3,619.88	\$3,619.88	\$3,619.88	\$4,209.88	\$4,209.88	\$4,209.88	\$4,799.88	\$4,799.88	
Flujo	\$6,996.88	\$7,378.91	\$7,378.91	\$7,378.91	\$7,378.91	\$7,378.91	\$7,378.91	\$7,378.91	\$7,378.91	\$7,378.91	\$7,378.91	\$7,378.91	\$7,378.91	\$7,378.91	\$7,378.91	\$7,378.91	

	1/1/2024	1/1/2025	1/1/2026	1/1/2027	1/1/2028	1/1/2029	1/1/2030	1/1/2031	1/1/2032	1/1/2033	1/1/2034	1/1/2035	1/1/2036	1/1/2037	1/1/2038	1/1/2039	1/1/2040
Ingreso	\$19,446.00	\$19,446.00	\$25,928.00	\$25,928.00	\$32,410.00	\$32,410.00	\$32,410.00	\$38,892.00	\$38,892.00	\$38,892.00	\$38,892.00	\$45,374.00	\$45,374.00	\$45,374.00	\$51,856.00	\$51,856.00	
Costos	\$1,848.66	\$1,848.66	\$2,439.88	\$2,439.88	\$3,029.88	\$3,029.88	\$3,029.88	\$3,619.88	\$3,619.88	\$3,619.88	\$3,619.88	\$4,209.88	\$4,209.88	\$4,209.88	\$4,799.88	\$4,799.88	
Flujo	\$6,996.88	\$7,378.91	\$7,378.91	\$7,378.91	\$7,378.91	\$7,378.91	\$7,378.91	\$7,378.91	\$7,378.91	\$7,378.91	\$7,378.91	\$7,378.91	\$7,378.91	\$7,378.91	\$7,378.91	\$7,378.91	

Appendix 3: Encuesta (solo cuestionario)

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSe2Jry7voah8dKjoSlbP6yutkVkMC8yRxjMixylEJ0EpOnH9w/viewform?usp=sharing>

Masters Program Thesis Questionnaire

Hi,

We're Paulina and Maria Gracia. Two graduate students that need your help answering this survey for our capstone project, so by answering this survey you can help us graduate!

mariagraciaepinosam@gmail.com [Switch account](#) 

 Not shared

*** Indicates required question**

Have you ever gone to the dentist? If so, for what? Cleaning, cavities. Yearly check up. *

Your answer

What are your 3 biggest worries when it comes to dental tourism? And what could be done to alleviate those fears? Please describe them in as much detail as possible.

Your answer _____

What are your biggest reasons for being open to dental tourism? Anything you believe is significant so you are willing to do it?

Please give us as many details as you can!

Your answer _____

Where would you prefer to do dental tourism? *



Mexico



Argentina



Colombia



Ecuador



Brazil



Chile



Peru

What is the main reason why you choose that country? *

Your answer

If you did dental tourism, which of these experiences in Ecuador would you like? *



Cruise through the Galapagos



Climb the Andes



Visit the Amazon rainforest



Have an immersive Ecuadorian cultural tour

Other:

What kind of dental procedures would you be interest in?

Tooth shims

whitening

dental implants

Dentures

Veneers

Smile design

Other:

What is your main concern when travelling abroad for dental treatment?

- Quality of care
- Language barrier
- Safety
- Hygiene
- Other: _____

What kind of additional services would be important to you during your trip to receive dental care in Ecuador?

- Accommodation
- Local transportation
- Tourism services
- Other: _____

What gender do you identify as? *

- Female
- Male
- Other: _____

Age Group *

- <20
- 21<40
- 41<60
- 60<

What's your level of education? *

- High school
- Technical Degree
- Undergraduate Degree
- Masters degree
- PHD

What city do you live in? *

Your answer _____

