

Capítulo 5 Ambiente Externo de la Empresa

5.1 Introducción

Este capítulo es producto de la elaboración de un análisis minucioso del ambiente externo del Grupo de Especialistas Dentales de Puebla. En esta sección se pretende dar un panorama que va de lo general a lo particular en lo relacionado con el mercado potencial de la empresa. Además se efectúa un análisis de la industria de servicios dentales en México y su comportamiento, específicamente en la ciudad de Puebla. El objetivo será delinear los factores más importantes que ayuden a pronosticar la demanda de los servicios de la empresa.

5.2 El Mercado de México

En la última década la economía mexicana ha sufrido una profunda transformación gracias a una economía de apertura y de libre comercio. A pesar de la devaluación del peso y la crisis económica que inició a finales de 1994, la recuperación ha sido admirable. Los niveles inflacionarios y otros factores macroeconómicos han dejado de ser una preocupación. Actualmente, las inquietudes actuales de la sociedad están relacionadas con otros temas como los bajos sueldos, el comercio informal, los monopolios, la distribución desigual de los ingresos, el subdesarrollo, y la pujanza de grandes capitales para privatizar importantes empresas públicas (CIA, 2007).

La firma del TLCAN ha sido uno de los artífices del contexto tan complejo que México vive actualmente. Por un lado, los habitantes de las grandes ciudades del país (Ciudad de México, Monterrey, Guadalajara, Puebla, Tijuana, etc.) han tenido acceso a una gran variedad de productos y marcas de importación como nunca antes se había dado. El lento pero indiscutible acceso al crédito de los mexicanos ha puesto en marcha el nacimiento de una sociedad orientada hacia el consumismo. Por otro lado, la apertura

comercial y el libre comercio han tenido un impacto mínimo o casi nulo en los estados más pobres del país, ubicados hacia el sur y sureste. En la tabla 5.1 se detallan algunos aspectos generales de México.

Tabla 5.1 Aspectos Generales de México

Población de 108 millones, siendo el país número 11 en población a nivel mundial
Edad media de la población es de 25.3 años
PIB nominal en 2006 de USD 741.150.000, primer lugar en Latinoamérica
PIB per cápita de USD \$10,600. Una cuarta parte del PIB per cápita de Estados Unidos
Crecimiento en el 2006 de 4.5% e inflación del 3.4%
Exportación – Socios Comerciales: Estados Unidos 75%, Canadá 2%, España 1.4%
Importación – Socios Comerciales: Estados Unidos: 53.4%, China 8%, Japón 5.9%
El comercio con Estados Unidos y Canadá se ha triplicado desde la firma del TLCAN

Fuente: CIA World Factbook, 2007

5.2.1 Economía Mexicana

5.2.1.1 Recursos Económicos

México cuenta con una vasta variedad de recursos naturales y con un nivel de biodiversidad único. La economía mexicana tiene una mezcla entre lo moderno y lo anticuado tanto en industria como en agricultura. Las principales actividades industriales del país son la petrolera, minera, textil, tabacalera, alimenticia, automotriz y turística. Los principales *commodities* que se obtienen en México son el maíz, trigo, frijol, café, frutas, tomate, madera, plata, oro, cobre y petróleo (CIA, 2007).

La economía de México está siendo dominada cada vez más por el sector privado, sin embargo, los sectores estratégicos del país como el del petróleo y la electricidad siguen siendo dominados por las empresas públicas.

5.2.1.2 Sectores de Oportunidad

De acuerdo a la información que provee el Departamento de Comercio de los Estados Unidos, los sectores de oportunidad más prometedores en México son: las industrias maquiladoras de la frontera norte, auto-partes, componentes electrónicos, equipo de construcción, equipo técnico para aeropuertos, servicios turísticos, materiales plásticos

y de fibra de carbono, equipo de telecomunicaciones, equipos de seguridad, equipo para hoteles y restaurantes, equipo médico y para hospitales, equipo para procesar alimentos y franquicias de todo tipo (US Commercial Service, 2007).

5.2.1.3 Banca Comercial y Crédito

Según la Asociación de Bancos de México, la banca tiene tres funciones primordiales, que son: administrar el ahorro, transformar el ahorro en créditos para apoyar proyectos productivos, y administrar el sistema de pagos que permite la liquidación de las operaciones comerciales (ABM, 2004).

La confianza en la sana economía mexicana ha propiciado que los bancos lentamente comiencen a otorgar más créditos. Sin embargo, los mexicanos pagan demasiado dinero por los créditos que reciben de los bancos. El margen financiero de los bancos (intereses cobrados menos intereses pagados) como porcentaje de los activos totales del sector es más alto en México (4.6%) que en Chile (3.9%), Canadá (1.6%) y España (1.4%). Y eso que la participación del financiamiento al sector privado en México equivale a una tercera parte de la que tiene la economía chilena y a la mitad de la canadiense y la española (Ortega, 2006). En otras palabras, las personas que viven en México pagan tasas de interés y costos financieros demasiado altos por solicitar crédito y préstamos, lo cual desalienta que se lleven a cabo proyectos de inversión productivos.

5.2.1.4 Las Empresas

La participación de las micro, pequeñas y medianas empresas (PyMEs o MiPyMEs) en México representa casi el total de unidades económicas establecidas en el país. Si se toma en cuenta el sector de la economía informal, su participación en la economía aumentaría de manera drástica. Por tal motivo, los esfuerzos de política industrial y comercial deben centrarse en el sector de las PyMEs. Dentro del sector de servicios, las

empresas micro son aquellas que tienen menos de 10 trabajadores; las pequeñas tienen de 11 a 50 trabajadores; las medianas tienen de 51 a 100 trabajadores, y las grandes tienen más de 100 trabajadores. En la tabla 5.2 se muestra el universo empresarial de México, así como la participación de las empresas en el PIB y en el personal ocupado. Las figuras 5.1 y 5.2 presentan los mismos datos, pero de manera gráfica.

Tabla 5.2 Universo Empresarial en México

Empresa	% Unidades Económicas	% Personal Ocupado	% PIB
Micro	97%	47%	31%
Pequeña	2.7%	20%	26%
Mediana	0.2%	11%	12%
Grandes	0.1%	22%	31%

Fuente: Secretaría de Economía, 2006

Figura 5.1 Personal Ocupado

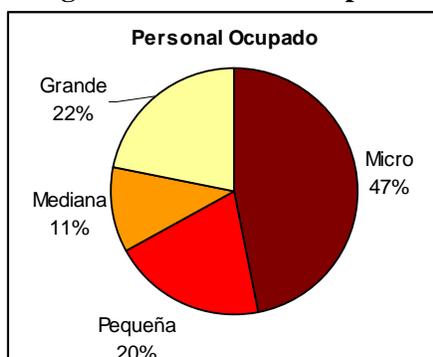
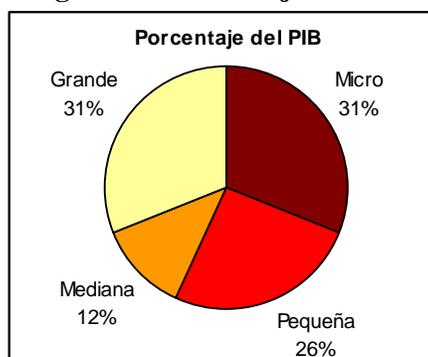


Figura 5.2 Porcentaje del PIB



Fuente: Secretaría de Economía. Elaboración Propia.

5.2.2 Cultura

Lo que hoy se conoce como *mexicano* es resultado de un proceso histórico que ha implicado la asimilación de elementos culturales exógenos y la reinterpretación de elementos culturales ya existentes (Wikipedia, 2007). México es un país multicultural y multiétnico. Históricamente, en el territorio mexicano han convivido una inmensa variedad de colonias que le han aportado elementos distintivos a la cultura mexicana. Estos elementos van desde lo moderno hasta lo anticuado y lo reciclado.

La identificación de lo mexicano con los estereotipos típicos ha ido cediendo terreno. Actualmente no existe una identidad nacional única, sino varias, y son pocos los símbolos que la identifican y establecen una comunidad entre todas las expresiones de lo mexicano (Wikipedia, 2007).

5.3 La Industria de Servicios Dentales en México

Desde finales de los noventas, la situación que vive la profesión de la odontología ha empezado a preocupar tanto a miembros de la Asociación Dental Mexicana (ADM) como a integrantes de la Federación Mexicana de Facultades y Escuelas de Odontología (FMFEO). A pesar del constante incremento en el número de odontólogos en el país, la salud bucal de la población mexicana no ha mejorado sustancialmente.

Un estudio de la *Pan American Health Organization* (PAHO) revela que en México el 95% de la población de jóvenes de 15 años tienen más de 3 caries, y prácticamente el 100% de la población mayor de 25 años sufre de problemas y afectaciones por los que eventualmente pueden perder piezas dentales (PAHO, 2006). En otras palabras, el impacto de la profesión odontológica en la salud bucal de los mexicanos ha sido poco significativo. Esto se debe, en mayor razón, a la contrastante situación económica del país, en el que sólo a dos de cada diez personas les alcanza para pagar un tratamiento dental (UNICEF, 2004).

Otra de las causas de la ineficiencia en el ejercicio de la odontología en México, como en muchos otros países, es consecuencia del modelo de atención al paciente. Dicho modelo ha hecho un gran énfasis en la solución de problemas locales, aplicando las técnicas dentales en las últimas etapas de las enfermedades: más del 65% de las actividades clínicas efectuadas por los odontólogos se ubican en el “después” de la enfermedad; el 25% en el “durante”, y solamente el 10% en la del “antes” de la

enfermedad (López, 1999). Es decir, no existe una prevención adecuada de problemas de salud bucal.

Para ampliar la situación actual que vive la odontología en México, a continuación se presenta la tabla 5.3, que muestra el análisis FODA o SWOT de la industria de servicios dentales mexicana.

Tabla 5.3 Análisis FODA de la Industria de Servicios Dentales en México

Fortalezas	Debilidades
La puesta en marcha de los tratados de libre comercio ha favorecido la entrada de equipo y tecnología de punta, a precios más bajos de los ofrecidos por proveedores locales.	La demanda de atención a la población se encuentra en disminución como consecuencia del aumento de los precios de los tratamientos en relación a los ingresos de la población (López, 1999).
La cercanía geográfica con Estados Unidos permite el intercambio de conocimientos entre asociaciones dentales y promueve la constante actualización de los odontólogos mexicanos tanto en técnicas como en herramientas.	La oferta de servicios se está incrementando sin una planeación consciente en cuanto al número de odontólogos que se requerirán tanto a corto como a mediano plazo en el país (López, 1999).
La profesión de la odontología va de la mano con la lealtad por parte del paciente: un paciente satisfecho no duda en regresar con el mismo dentista (cuando el paciente puede cubrir el costo del tratamiento).	En general, el desarrollo de las ciencias de la salud en el país no se ha vinculado con las características de la estructura social y sus inherentes desigualdades sociales (López, 1999).
	Desigualdades geográficas en las cargas de trabajo por dentista: mayor concentración en áreas urbanas que en rurales (Bravo-Pérez, 2004).
Oportunidades	Amenazas
Los nuevos esquemas de la industria apuntan hacia la creación de franquicias y redes de clínicas y consultorios. Sus ventajas son: reducción de costos, creación de una imagen de marca, y oferta de servicios estandarizados.	La creación de cientos de escuelas de odontología de mala calidad y dudosa reputación ha provocado sobre-saturación de la oferta de servicios dentales, tanto en práctica general como en especialidades.
Surgimiento de formas híbridas de ejercicio a través de convenios entre empresas y médicos, como una manera de otorgar atención médica a empleados: los doctores cobran un precio menor al de mercado, pero aceptan cuotas fijas que les aseguran una clientela permanente (Méndez, 2005).	La escasez de pacientes en relación con el número de dentistas se ha vuelto más marcada en los últimos años, poniendo en crisis el esquema de práctica profesional, usualmente consistente en un dentista individual ejerciendo privadamente (Maupomé, 1997).
La concesión de servicios públicos y estatales de salud a particulares durante el último sexenio es un nuevo nicho de mercado para odontólogos.	Condiciones desfavorables de financiamiento que generan barreras de entrada a la industria, debido a que el equipo y suministros necesarios requieren una inversión considerable.
El porcentaje de la población que cuenta con un plan o seguro dental apenas alcanza el 0.5% (FDI, 2001). La venta de planes dentales es un nicho de mercado interesante. En Colombia y e Venezuela este mercado ha provocado un desajuste en la industria, ya que ahora son las aseguradoras las que fijan los precios.	

Fuentes: López; Bravo-Pérez; Méndez; Maupomé; FDI. Elaboración Propia

5.3.1 Número y tamaño de establecimientos

De acuerdo a un reporte publicado recientemente por *Barnes Reports* acerca de la Industria Mundial de Servicios Dentales (NAICS 62121), en el 2006 el número de establecimientos privados que ofrecieron servicios dentales profesionales en México ascendió a 42,045 (Barnes, 2007).

En los últimos años se ha registrado un ligero crecimiento en el total de establecimientos. Durante el año 2006 hubo un incremento porcentual del 2.3% con respecto al 2005 en dicho rubro. La tabla 5.4 muestra el número de establecimientos y el cambio porcentual anual del 2004 al 2008:

Tabla 5.4 Total de Establecimientos en México y Cambio Porcentual Anual

Número de Establecimientos					Cambio Porcentual Anual			
2004	2005	2006	2007	2008	2004-2005	2005-2006	2006-2007*	2007-2008**
41549	42513	42045	42998	43576	2.3%	-1.1%	2.3%	1.3%

Fuente: Barnes, 2007.

En cuanto al tamaño de los establecimientos, el estudio de *Barnes* indica que cerca del 80% contaban con menos de 10 empleados, al año 2006 (entiéndase por empleado cualquier individuo que se encuentre en la nómina de la organización). En este tipo de establecimientos prevalece el tipo de gestión formado por el odontólogo o especialista en cuestión y sus asistentes (tanto médicos como administrativos).

5.3.2 Ubicación geográfica

Los datos arrojados por un estudio de *International Bussiness Strategies* indican que más del 40% de las clínicas dentales privadas del país se ubican en los Estados de México, Nuevo León, Jalisco, Puebla, Veracruz, y en el Distrito Federal. Esto es, al menos 15,000 establecimientos en dichos estados (IBS, 2006). En la tabla 5.5 se muestran los estados con la mayor concentración de clínicas dentales del país:

* Crecimiento esperado para el 2007
** Crecimiento esperado para el 2008

Tabla 5.5 Concentración de la Industria de Servicios Dentales

Estado	Porcentaje
Distrito Federal	14.6%
Estado de México	11.1%
Jalisco	7.2%
Veracruz	6.3%
Puebla	4.5%
Nuevo León	3.7%
Otros	52.6%

Fuente: INEGI. Elaboración Propia.

5.3.3 Ventas del Sector

Durante el año 2006 se llevaron a cabo al menos 12.250.000 consultas por parte de dentistas independientes o establecimientos privados, según datos de la Asociación Dental Mexicana. Los datos provenientes del estudio de *Barnes* señalan que las ventas del sector fueron de \$36,676 millones de pesos en el 2006, y que se espera un crecimiento del 10% para el 2007. La tabla 5.6 muestra las ventas del sector de servicios dentales y el cambio porcentual anual del 2004 al 2008:

Tabla 5.6 Ventas del Sector de Servicios Dentales y Cambio Porcentual Anual

Ventas (millones de pesos)					Cambio Porcentual Anual			
2004	2005	2006	2007	2008	2004-2005	2005-2006	2006-2007*	2007-2008**
\$29,990	\$34,392	\$36,676	\$40,345	\$43,138	14.7%	6.6%	10.0%	6.9%

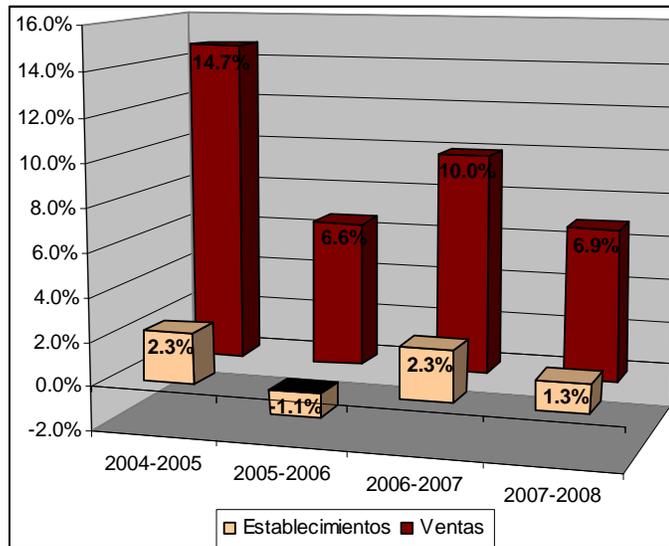
Fuente: Barnes, 2007.

Por otro lado, la figura 5.3 muestra una comparación, en términos porcentuales, del crecimiento que ha tenido el sector de servicios dentales tanto en ventas como en número de establecimientos. El crecimiento en ventas es mayor que el de número de establecimientos, que se ha mantenido prácticamente estable. Este hecho sustenta la teoría de rendimientos crecientes y la teoría de la concentración industrial. Ambas teorías sostienen que las ganancias totales de una industria están segregadas, de manera que pocos competidores concentran el mayor número de ganancias, y el resto se reparte entre los demás competidores de la industria (Buendía, 2005).

* Crecimiento estimado para el 2007

** Crecimiento estimado para el 2008

Figura 5.3 Cambio porcentual del número de establecimientos y ventas del sector



Fuente: Barnes, 2007. Elaboración propia.

5.3.4 Empleo

El sector de servicios dentales actualmente otorga 346,501 empleos, y se espera que en el 2007 se generen 7,594 nuevos empleos para alcanzar una cifra de 354,455 empleos, según lo indica el reporte de *Barnes*. La última cifra representa un crecimiento de 2.3% de empleos. Para el 2008, las expectativas son que se generen al menos 4,729 nuevos empleos (incremento del 1.3%) para llegar a 359,179 empleos (*Barnes*, 2007).

La estimación de los recursos humanos en odontología y el número de especialistas en activo en el país es un poco complicada. De acuerdo a un artículo publicado en la Revista de la Asociación Dental Mexicana en 1999, la verdadera cifra de odontólogos activos en México es difícil de estimar dado que por las condiciones económicas, éste se encuentra variando constantemente ya que los dentistas ingresan, abandonan o regresan a la práctica privada de manera difícilmente predecible (*López*, 1999). A pesar de la difícil estimación, los datos recogidos por un estudio de *International Business Strategies* señalan que en México hay aproximadamente 82,000

dentistas en activo. Adicionalmente, hay cerca de 35,000 dentistas que no están en activo, y que se dedican a actividades como la enseñanza y el comercio (IBS, 2006).

En el rubro de empleos también es necesario incluir a todos los egresados de las universidades que año con año se insertan en la industria de servicios dentales. Según lo que indica el informe más reciente de la ANUIES, la población egresada a nivel nacional en postgrados de odontología fue de 2,299 estudiantes en el 2004 (ANUIES, 2006). La cifra anterior no toma en cuenta la gran cantidad de estudiantes que llevan a cabo sus estudios de postgrado en el extranjero. Estos futuros egresados estarán copando cada año el sector, haciendo más difícil la búsqueda de trabajos bien remunerados.

5.3.5 Sub-Industrias del Sector de Servicios Dentales en México

Las características de las principales sub-industrias del sector de servicios dentales son de especial interés para la elaboración del presente proyecto. En esta sección se incluyen las principales especialidades y ramas de la odontología. La tabla 5.7 muestra el total de establecimientos, empleo y ventas de las sub-industrias de servicios dentales, calculados al año 2006.

La última columna se obtuvo mediante un cálculo propio, que resulta de dividir el total de ventas entre el número de establecimientos. En dicha columna se puede apreciar que las ganancias que obtienen la mayoría de los especialistas dentales (salvo en prostodoncia y endodoncia) son mayores al promedio de la industria y al de los odontólogos generales. El ramo de grupos y corporativos dentales así como el de planes dentales gozan de ventas sustancialmente mayores a los de la industria.

Tabla 5.7 Características de las Sub-Industrias de Servicios Dentales en México

	Establecimientos	Empleos	Ventas (MDD)	Ventas por Establecimiento (Dólares)
Odontología General	36267	293442	\$2,761	\$76,129.81
Cirugía Maxilo-Facial (Especialistas)	1599	13572	\$130	\$81,300.81
Endodoncia	386	3109	\$30	\$77,720.21
Ortodoncia	1910	18156	\$200	\$104,712.04
Periodoncia	664	6053	\$60	\$90,361.45
Prostodoncia (Prótesis)	297	2245	\$22	\$74,074.07
Grupos y Corporativos Dentales	84	1242	\$11	\$130,952.38
Planes Dentales y Otros Especialistas	838	8682	\$126	\$150,358.00
Total	42045	346501	\$3,340	\$79,438.70

Fuente: Barnes, 2007. Elaboración Propia.

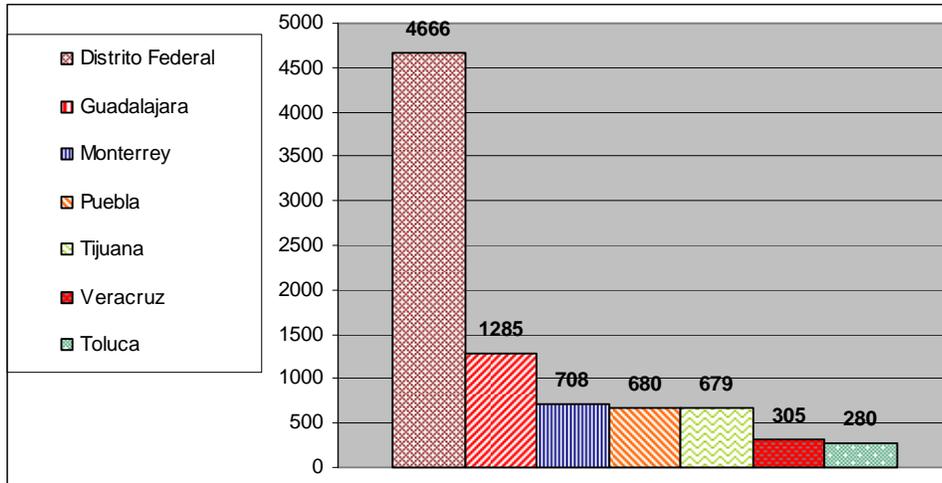
5.4 Análisis de mercado de servicios dentales en la Ciudad de Puebla

En esta sección se describirán los participantes, el consumo de servicios, el empleo, y otros factores relacionados con precios y distribución del mercado de servicios dentales en la Ciudad de Puebla. Con ésta información se pretende definir la dinámica del mercado y los factores clave que contribuyen a su crecimiento. Los datos recabados para este análisis se obtuvieron del Sistema Automatizado de Información Censal (SAIC 5.0) del INEGI, basado en el censo económico del 2004.

5.4.1 Estadísticas

La ciudad de Puebla es la cuarta ciudad en tamaño e importancia a nivel nacional detrás del Distrito Federal, Guadalajara y Monterrey, con una población de 1.485.914 habitantes (INEGI, 2006). A la vez, Puebla también es la cuarta área metropolitana del país. El total de establecimientos dedicados a los servicios de odontología en el municipio de Puebla respeta el mismo orden de importancia a nivel nacional. En el 2004, Puebla contaba con 680 consultorios dentales, de acuerdo al último censo económico del INEGI. La figura 5.4 muestra el número de establecimientos de servicios dentales en las ciudades más importantes del país.

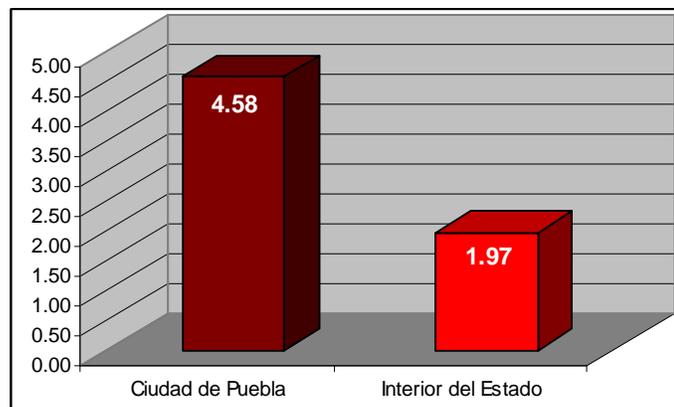
Figura 5.4 Total de Consultorios Dentales en diversas ciudades de México



Fuente: INEGI, 2006. Elaboración Propia.

La ciudad de Puebla concentra cerca del 47% de los establecimientos privados de servicios dentales del Estado de Puebla. El resto de establecimientos (53%) está distribuido en el interior del Estado. En la figura 5.5 se presenta el número de clínicas dentales por cada diez mil habitantes al año 2004, tanto en la ciudad de Puebla como en el interior del Estado. La proporción es notoriamente superior en la ciudad de Puebla, lo cual es un indicio de una sobreoferta de servicios dentales en la zona metropolitana.

Figura 5.5 Clínicas Dentales por cada 10,000 Habitantes



Fuente: INEGI, 2006. Elaboración Propia.

5.4.2 Distribución del Mercado

En el mercado de servicios dentales se podría dividir en tres diferentes de niveles, dependiendo de la calidad del servicio y el mercado meta de los consultorios dentales.

En estos niveles podemos encontrar los servicios dentales de alta calidad, los de nivel intermedio, y los populares. Dicha estratificación está dada por factores como el precio, la ubicación, la calidad de materiales utilizados por el dentista, la calidad del equipo técnico, el renombre del doctor, entre otros. La tabla 5.8 muestra el precio promedio de servicios específicos, dependiendo del grado de calidad de la clínica dental. Los datos contenidos en la tabla 5.8 se obtuvieron mediante un sondeo a reconocidos especialistas dentales, quienes aportaron su visión sobre el mercado de servicios dentales en Puebla.

Tabla 5.8 Precio Promedio de los Servicios Dentales por Área de Especialidad

Especialidad	Tipo de Servicio	Precio		
		Alta Calidad	Calidad Media	Popular
Odontopediatría	Revisión Semestral al Paciente	\$800	\$350	\$100
Ortodoncia	Mensualidad del Tratamiento	\$1,100	\$700	\$400
Cirugía Maxilo-facial	Extracción de Terceras Molares (Costo por Pieza Dental)	\$2,500	\$1,500	\$800
Rehabilitación y Prótesis	Profilaxis Dental	\$1,500	\$800	\$150
Endodoncia	Tratamiento de Conductos (Costo por Pieza Dental)	\$2,500	\$1,500	\$1,000
Periodoncia	Tratamiento de la Encía (Costo Mensual por Cuadrante)	\$6,000	\$3,500	\$2,000

Fuente: Elaboración Propia. Basado en Encuestas a Especialistas.

5.5 Determinantes de la Demanda de Servicios Dentales

La demanda de servicios dentales en México no obedece a las necesidades de salud bucal de la sociedad, sino que está determinada mayormente por la capacidad económica de los diversos estratos sociales (López, 1999). El sector servicios dentales

de alta calidad se comporta de una manera distinta al resto del mercado, pues atiende a un grupo socioeconómico con mayores ingresos, como se detallará más adelante.

Parte de la demanda de servicios dentales está determinada por el rango de edad de los pacientes, mismo que varía en cada especialidad: el segmento que atiende un odontopediatra es radicalmente distinto al segmento que atiende un endodoncista. La tabla 5.9 muestra los rangos de edad promedio de los pacientes, por cada especialidad. Esta segmentación por edad servirá al Grupo de Especialistas Dentales de Puebla para diseñar su estrategia de marketing, buscando satisfacer a todos sus clientes.

Tabla 5.9 Rango de Edad de los Pacientes por Especialidad

Especialidad	Rango de Edad de los Pacientes
Odontopediatría	3 a 20 años
Ortodoncia	12 a 30 años
Cirugía Maxilo-facial	8 a 25 años por terceras molares. Cualquier edad en caso de traumatismos
Rehabilitación y Prótesis	25 a 60 años
Endodoncia	30 a 50 años
Periodoncia	40 a 60 años

Fuente: Elaboración Propia. Basado en Encuestas a Especialistas.

5.5.1 Ventas por Establecimiento

A pesar del incremento en ventas totales del sector de servicios dentales en México, las ventas promedio por establecimiento crecerán a un ritmo menor durante los próximos años, según el reporte de *Barnes*. Esto se debe, en mayor parte, a la segregación de ventas del mercado, dado que un número pequeño de competidores concentra la mayor parte de ganancias de la industria.

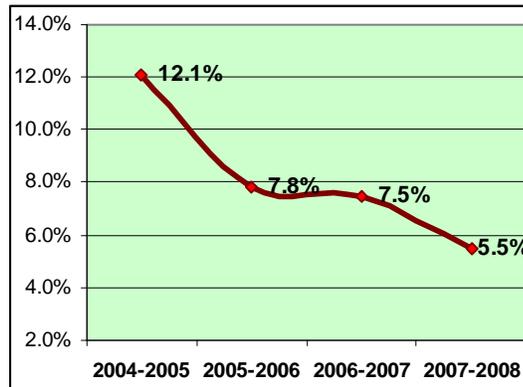
La tendencia decreciente en ganancias también es reflejo de la alta competitividad del sector. La tabla 5.10 muestra las ganancias y el cambio porcentual en ventas por establecimiento, proyectadas al 2008. La figura 5.6 muestra la tendencia a la baja en el crecimiento de ventas por establecimiento.

Tabla 5.10 Ventas por Establecimiento y Cambio Porcentual Anual

Ventas (Pesos)					Cambio Porcentual Anual			
2004	2005	2006	2007	2008	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008
\$720,000	\$810,000	\$872,000	\$938,000	\$990,000	12.1%	7.8%	7.5%	5.5%

Fuente: Barnes, 2007

Figura 5.6 Cambio Porcentual en Ventas por Establecimiento



Fuente: Barnes, 2007. Elaboración Propia.

5.5.2 Tendencias del Mercado

Recientemente, el mercado de servicios dentales ha tratado de explorar nuevas formas de atraer consumidores. Esto ha generado el surgimiento de pequeñas clínicas dentales y franquicias que se ubican en plazas y centros comerciales, y que ofrecen sus servicios a un sector con menores ingresos. Lo interesante de estas clínicas es que manejan una estrategia de competencia basada en una imagen o una marca, y no en el renombre del especialista. Por lo general, los odontólogos y auxiliares que laboran en estas clínicas son empleados.

Como ejemplo de este tipo de clínicas en México está la presencia de *Imagen Dental* y de *Kids Dental Center*, descritas en el primer capítulo. Esta tendencia de mercado también es muy común en otros países, como en Europa, donde la empresa *Vital Dent* ya cuenta con una red de más de 300 clínicas en el viejo continente, y comienza a penetrar el mercado americano con 7 establecimientos en Nueva York.

5.5.3 Factores de Compra

Para determinar los factores de compra o consumo de servicios dentales de alta calidad, se aplicó una encuesta a clientes del Centro Mexicano de Ortodoncia*. Los resultados arrojaron información interesante. El resto de los datos obtenidos mediante las encuestas se encuentran en la sección de anexos, y sirvieron para diseñar estrategias de marketing y ventas.

La encuesta reveló que el 48% de los encuestados tomaron como principal factor para escoger un dentista a la “buena atención por parte del doctor”. El segundo lugar, con 47%, fue “que el dentista sea reconocido”. Y el tercer lugar, con cerca del 5%, fue el precio. Es decir, los clientes son menos sensibles al precio cuando reciben buena atención por parte del especialista, o cuando éste cuenta con gran reconocimiento. Además, los especialistas que son reconocidos son aquellos que dan una buena atención a sus clientes, por lo que ambos factores de compra son complementarios. Ninguno de los encuestados señaló a la “ubicación” de la clínica como un factor decisivo para consumir servicios dentales de alta calidad.

5.5.4 Ingresos por Hogar y Disponibilidad a Pagar

Cerca del 80% de la población mexicana no se encuentra en condiciones de sufragar los precios de una atención odontológica que no sea la de las emergencias (López, 1999). Los hogares más pobres son los que salen perdiendo, pues aún cuando los hogares más ricos son quienes tienen un mayor gasto nominal en salud, se ha observado que son los más pobres quienes gastan una proporción mayor de su gasto disponible (Torres y Knaul, 2003). El sector con el decil más bajo de ingresos ocupa aproximadamente 6.3%

* Las encuestas se aplicaron a 120 clientes del Centro Mexicano de Ortodoncia, durante el mes de Marzo de 2006, y tienen un nivel de confianza del 95%. En los anexos se muestran las respuestas y los histogramas generados mediante el software SPSS.

de sus ingresos en gastos médicos, mientras que el decil más alto utiliza el 2.6%, siendo una diferencia notoria (Lustig, 2004).

El segmento de la población al que pretende vender sus servicios el Grupo de Especialistas Dentales de Puebla comprende los deciles IX y X de ingresos, es decir, aquellos que tienen los mayores ingresos (20% de la población). En la tabla 5.11 se muestra el gasto por hogar en servicios médicos y de cuidado personal para los deciles VIII, IX y X de ingresos, conforme a la más reciente Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares (ENIGH, 2005) del INEGI.

Tabla 5.11 Gasto en Servicios Médicos por Hogar

	Decil VIII	Decil IX	Decil X
Gasto Mensual (Pesos)	\$1,160.65	\$1,593.58	\$3,950.69
Gasto Anual (Pesos)	\$13,927.81	\$19,123.02	\$47,408.28

Fuente: ENIGH, 2005. Elaboración Propia.

5.5.5 Lealtad al Dentista

La fidelidad es parte del éxito de un consultorio dental. Los dentistas son casi parte del entorno familiar y siguen a sus pacientes por años. Cuando los resultados de un tratamiento son satisfactorios, los dentistas tienden a dar tratamientos a más miembros de la misma familia (Tycho, 2006). Sin embargo, cada especialidad de la odontología tiene un grado diferente de fidelidad. La odontopediatría y la ortodoncia cuentan con un grado más alto de fidelidad, pues los tratamientos requieren de visitas frecuentes. El caso de la ortodoncia es especialmente particular, ya que un tratamiento de ortodoncia suele durar entre 18 y 24 meses, y los pacientes visitan a su ortodoncista una vez al mes.

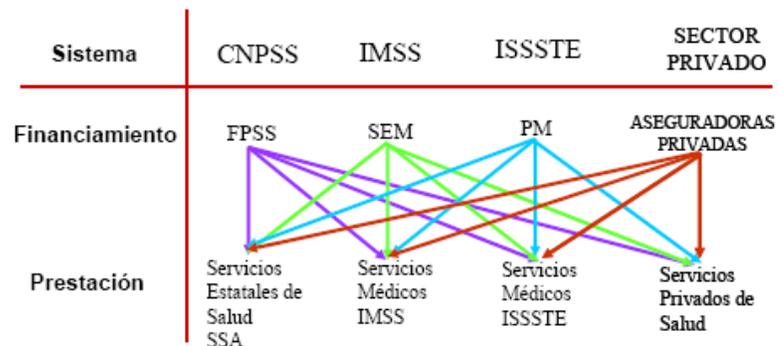
El grado de fidelidad disminuye a medida que aumenta la edad del paciente. Los niños y adolescentes tienden a ser muy fieles, pues son sus madres quienes se encargan de llevarlos al dentista. Sin embargo, cuando la persona se independiza tarda más en regresar al dentista, y por lo general sólo lo visita cuando tiene algún problema o daño de mayor consideración.

5.5.6 Impulsadores de Crecimiento

La industria de servicios dentales necesita volverse más ágil y dinámica para salir del estancamiento en el que se encuentra. Existen tres factores que podrían potenciar el crecimiento de la industria de servicios dentales, que son: la concesión de servicios públicos de salud a particulares, el creciente ingreso al mercado de planes y seguros dentales, y la venta de servicios dentales a empresas y corporativos.

El inminente cambio en la industria de servicios dentales también es producto de los objetivos del Programa Nacional de Salud creado durante el gobierno de Vicente Fox, y que hoy tiene seguimiento con la administración de Felipe Calderón. Parte de las acciones llevadas a cabo en el Programa han consistido en “cerrar” a la llamada “población abierta^{*}” mediante la creación de un Sistema Universal de Salud Ampliado. Las estrategias del Programa incluyen la participación del sector privado reconociendo a las aseguradoras privadas como financiadoras y a los servicios privados de salud como prestadores válidos (Lara di Lauro, 2005). La figura 5.7 muestra el Sistema Universal de Salud Ampliado.

Figura 5.7 Sistema Universal de Salud Ampliado



Fuente: Lara di Lauro, 2005.

El nuevo esquema de salud pública permitiría la entrada de dentistas privados a nuevos nichos de mercado, mejorando la competitividad. Sin embargo, uno de los mayores riesgos para la industria consistiría en que se diera lo que actualmente está

^{*} Se le llama “población abierta” a la población que no cuenta con alguna cobertura de Seguridad Social

sucedido en Venezuela y en Colombia. En ambos casos, el gran poder que han adquirido las aseguradoras ha afectado la práctica privada de los dentistas. Ahora, son las aseguradoras las que fijan los precios de la industria, eliminando la capacidad de los dentistas de fijar su propio precio, provocando una disminución de sus ingresos.

5.5.7 Factores que han Cambiado el Mercado de Servicios Dentales

La revolución tecnológica y los grandes avances en sistemas de información han influido prácticamente en todas las profesiones, y el caso de la odontología no es la excepción. El cambio más significativo en la industria se ha dado gracias al desarrollo de equipos de diagnóstico digital, que pretenden sustituir el manejo de placas radiográficas. Estos equipos incluyen sistemas ópticos de diagnóstico intraoral, escáneres de placas radiográficas, sistemas digitales de radiografías en tamaño pequeño, y software de tratamiento de imágenes. Un ejemplo de esta tecnología son los equipos desarrollados por la empresa alemana *Dürr Dental*. Sus marcas VistaCam, VistaScan y VistaRay ofrecen beneficios substanciales: se suprime el tiempo dedicado al revelado, pues la imagen se encuentra disponible inmediatamente, y su resolución es superior a la de una película radiográfica.

La industria de servicios dentales también está cambiando con el uso de software especializado en odontología. El software permite al odontólogo organizar su práctica dental mediante el uso de bases de datos generadas por SQL (*Simple Query Language*). Estas herramientas permiten al dentista tener un expediente digital de todos sus pacientes, y poder acceder a él incluso si se encuentra en una ubicación remota. Un ejemplo de fabricante de software para consultorios dentales es la compañía *Open Dental*. El sistema que ofrece es muy útil pues da al usuario la libertad para hacer mejoras y modificaciones a su paquete básico.

El uso del diagnóstico digital y el manejo de sistemas de información por parte de los odontólogos mexicanos es poco común, debido a su alto costo. Sin embargo, la evolución hacia el uso de estas tecnologías es inminente. El caso vivido por la empresa regiomontana *Imagen Dental* (ver Capítulo I) es una muestra de vanguardia tecnológica, y debería servir como ejemplo para los especialistas que desean mantenerse actualizados.

5.6 Pronóstico de Demanda para el GEDP

Los servicios dentales de alta calidad no responden a los mismos patrones mostrados por el promedio de la industria de servicios dentales. Los odontólogos y especialistas que conforman el sector de servicios dentales de alta calidad tienen una rotación diaria de pacientes mayor al promedio de la industria, el cual se ubica en alrededor de 7 consultas diarias (INEGI, 2004).

El Grupo planea al menos mantener su cartera de clientes actual, y busca incrementarla atrayendo nuevos clientes a través de sus servicios de valor agregado. El pronóstico de demanda para el Grupo de Especialistas Dentales de Puebla se elaboró en base un estudio de la demanda actual de los especialistas entrevistados. En seguida se muestra la tabla 5.12, que indica la demanda actual por área de especialidad, en base al número de pacientes atendidos diariamente. Este promedio de consultas diarias, elevado al número de días hábiles por año, daría la demanda anual esperada para el Grupo.

Tabla 5.12 Pronóstico de Demanda para el Primer Año de Operación

Especialidad	Consultas Diarias	Días Hábiles	Consultas al Año
Odontopediatría	12	240	2880
Ortodoncia	28	240	6720
Cirugía Maxilo-Facial	10	240	2400
Rehabilitación	8	240	1920
Endodoncia	10	240	2400
Periodoncia	9	240	2160
Laboratorio	7	240	1680

Fuente: Elaboración Propia. Basado en Entrevistas a Especialistas.

Es muy importante señalar que no todas las consultas involucran pagos por parte de los clientes, y que el esquema de cobro varía en cada especialidad. Para elaborar las proyecciones financieras se tomará en cuenta el número de consultas al año que se presenta en la tabla 5.12, pero la forma en que se determinen los ingresos no es la misma en cada especialidad. Se tomarán en cuenta aspectos como la duración y la forma en que se otorgan los tratamientos, así como el tipo de servicios ofrecidos, lo cual se ampliará en el Capítulo VI. El Grupo espera mantener los ritmos de crecimiento de la industria, los cuales se señalan en la tabla 5.10.

5.7 Conclusiones

En este capítulo se detallaron los factores relacionados con el ambiente externo del Grupo de Especialistas Dentales de Puebla. El estudio del ambiente externo de la empresa y el análisis del mercado de servicios dentales en México contribuyeron a la determinación de la demanda de la empresa. El análisis industrial y el estudio del ambiente externo de la empresa son vitales para diseñar las estrategias de competencia que le permitan tener éxito en el mercado. Estas estrategias se plasmaron en un plan de acción que se detallará en el próximo capítulo.