



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

**TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MODELO DE NEGOCIOS DE COWORKING DENTAL EN LA CIUDAD DE
IBARRA**

AUTOR: RICARDO JAVIER BRITO NASIMBA

TUTOR: MSC. SIXTO RAÚL MANOSALVAS SÁNCHEZ

IBARRA – ECUADOR

Julio, 2025

Ibarra, 04 de julio de 2025

Magister
MARICELA FERNANDA ORMAZA MOREJÓN
RESPONSABLE DE TITULACIÓN CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

De mi consideración:

Mediante el presente, tengo a bien certificar que el trabajo de integración curricular del/a estudiantes: Ricardo Javier Brito Nasimba con el tema: Modelo de negocios de coworking dental en la ciudad de Ibarra.

Una vez analizado por la herramienta de detección de coincidencias y prevención del plagio académico utilizada por la institución, TURNITIN, obtiene el 5% de coincidencia y <20% de IA. Por lo que se encuentra en el rango establecido de acuerdo a los criterios de valoración del porcentaje de similitud establecidos por la PUCE.

Captura:



MSC. SIXTO RAÚL MANOSALVAS SÁNCHEZ
C.I. 1002629291
FECHA: 04 DE JULIO DE 2025

PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

El tribunal examinador, aprueba el presente trabajo en nombre de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ibarra:

(f):

Msc. Sixto Raúl Manosalvas Sánchez

C.C.: 1002629291

(f):.....

Mgs. Verónica Gisella Jaramillo Cruz

C.C.: 1003001474

(f):.....

Msc. Jorge Filiberto Enríquez Grijalva

C.C.: 1001839479

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS

Yo, *Ricardo Javier Brito Nasimba*, declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 165 del Código Orgánico de Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, que manifiesta textualmente: “Se reconoce facultad de los autores y demás titulares de derechos de disponer de sus derechos o autorizar las utilidades de sus obras o prestaciones a título gratuito y oneroso, según las condiciones que determinen. Esta facultad podrá ejercerse mediante licencias libres, abiertas y otros modelos alternativos de licenciamiento o la renuncia”.

Ibarra, 04 de julio del 2025

(f): _____

Ricardo Javier Brito Nasimba

C.C.: 1004616320

AUTORIA

Yo, *Ricardo Javier Brito Nasimba*, portador(@) de la cedula de ciudadanía N° 1004616320, declaro que la presente trabajo de investigación es de total responsabilidad de la autor@, y eximo expresamente a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ibarra de posibles reclamos o acciones legales.

(f):.....

Ricardo Javier Brito Nasimba

C.C.: 1004616320

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

Quiero empezar dedicando este trabajo a Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mis padres, por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo, ya que sin ellos nada de esto sería posible.

A mis profesores de la carrera, por mostrar siempre su buena predisposición y ayuda en todo momento, por su gran apoyo y motivación para seguir adelante en busca de nuevos objetivos y metas. En especial a mi tutor, el Msc. Sixto Manosalvas, un gran ser humano, a quien le agradezco profundamente por su guía y acompañamiento a lo largo de la elaboración de este proyecto. Su dedicación, paciencia, buena actitud y apoyo han sido fundamentales en este proceso.

A mis compañeros y amigos que nos apoyamos mutuamente para llegar a estas instancias y que con el pasar del tiempo se convirtieron en una gran familia a la cual siempre recordare y estimare mucho.

Y por último a todas las personas que de una u otra forma han contribuido a mi formación y a la culminación de este proyecto, en especial al Dr. Juan Carlos Sotomayor por su apertura y valioso apoyo en el desarrollo del mismo.

Ricardo Javier

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL	iii
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS	iv
AUTORIA	v
DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS.....	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
RESUMEN	xi
ABSTRACT.....	xii
INTRODUCCIÓN	1
CONTENIDOS O CUERPO DEL TEXTO	3
1. REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	3
1.1. Antecedentes investigativos	3
1.2. Revisión conceptual	7
1.2.1. Modelo de negocios.....	7
1.2.2. Coworking.....	10
1.2.3. El consultorio odontológico	11
2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	12
2.1. Variables	12
2.1.1. Variable independiente.....	12
2.1.2. Variables dependientes	12
2.2. Tipo de investigación y enfoque	12
2.3. Población	13
2.4. Tipo de muestreo.....	13
2.5. Muestra	13
2.6. Técnicas e Instrumentos	15
2.7. Análisis de datos de los instrumentos aplicados.....	16
3. RESULTADOS.....	17
3.1. Análisis de las encuestas	17
3.1.1. Encuesta aplicada a odontólogos.....	17
3.1.2. Encuesta aplicada a estudiantes de odontología	28
3.1.3. Análisis comparativo de las encuestas	38
3.2. Análisis de la entrevista	40

4. PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA	42
4.1. Estudio de mercado	42
4.1.1. Análisis de las cinco fuerzas de Portes	43
4.1.2. Análisis PESTEL.....	44
4.2. Requerimientos técnicos y legales.....	45
4.2.1. Requerimientos técnicos.....	45
4.2.2. Requerimientos legales.....	47
4.3. Estudio financiero	48
4.3.1. Determinación del volumen.....	48
4.3.2. Costos y gastos.....	52
4.3.3. Estado de resultados proyectado.....	57
4.3.4. Inversión inicial	58
4.3.5. Flujo de caja proyectado	60
4.3.6. Indicadores financieros	62
4.4. Diseño del modelo de negocios	64
4.4.1. Propuesta de valor	64
4.4.2. Segmento de clientes.....	65
4.4.3. Canales.....	65
4.4.4. Relación con los clientes	65
4.4.5. Fuente de ingresos.....	65
4.4.6. Actividades clave.....	65
4.4.7. Recursos clave.....	66
4.4.8. Socios clave	66
4.4.9. Estructura de costos	66
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	67
5.1. Conclusiones	67
5.2. Recomendaciones.....	68
6. BIBLIOGRAFÍA	69
ANEXOS.....	71

ÍNDICE DE TABLAS

1. Análisis PESTEL	44
--------------------------	----

ÍNDICE DE FIGURAS

1. ¿En qué rango de edad se encuentra?	17
2. ¿Cuál es su género?.....	18
3. ¿Cuántos años lleva ejerciendo la profesión odontológica?	18
4. ¿Está familiarizado con el concepto de coworking dental (espacio de trabajo compartido para odontólogos)?	19
5. ¿Qué tan interesado estaría en utilizar un espacio de coworking dental que le permita ejercer su profesión sin la inversión inicial de un consultorio propio?	20
6. Cómo preferiría ser contactado para recibir información sobre el servicio de coworking dental? ..	21
7. ¿Qué tipo de información le gustaría recibir antes de decidir utilizar un espacio de coworking dental? (Puede seleccionar hasta 3 opciones?	22
8. ¿Qué equipamiento considera indispensable en un consultorio dental de coworking? (Califique del 1 al 3, siendo 1 "indispensable" y 3 "prescindible").....	22
9. ¿Qué servicios complementarios valoraría más en un espacio de coworking dental? (Califique del 1 al 3, siendo 1 "muy importante" y 3 "nada importante")	23
10. ¿Con cuáles de los siguientes proveedores o socios considera importante que el coworking dental establezca alianzas?	24
11. ¿Estaría dispuesto a pagar por usar un coworking dental?	24
12. ¿Qué modalidad de pago por uso preferiría?	25
13. ¿Cuáles considera que serían las principales ventajas de un coworking dental?	26
14. ¿Considera que los estudiantes recién egresados de odontología estarían interesados en utilizar un espacio de coworking dental?	27
15. En base al factor económico, ¿Qué tan difícil considera el establecer un consultorio dental?	27
16. ¿En qué rango de edad se encuentra?	28
17. ¿Cuál es su género?.....	29
18. ¿Está familiarizado con el concepto de coworking dental (espacio de trabajo compartido para odontólogos)?	29
19. ¿Qué tan atractiva encuentra la idea de un coworking dental para iniciar su carrera profesional? ..	30
20. ¿Cómo preferiría ser contactado para recibir información sobre el servicio de coworking dental? ..	31
21. ¿Qué tipo de información le gustaría recibir antes de decidir utilizar un espacio de coworking dental? (Puede seleccionar hasta 3 opciones).....	31
22. ¿Qué equipamiento considera indispensable en un consultorio dental de coworking? (Califique del 1 al 3, siendo 1 "indispensable" y 3 "prescindible").....	32
23. ¿Qué servicios complementarios valoraría más en un espacio de coworking dental? (Califique del 1 al 3, siendo 1 "muy importante" y 3 "nada importante")	33
24. ¿Con cuáles de los siguientes proveedores o socios considera importante que el coworking dental establezca alianzas?	34
25. ¿Qué modalidad de pago por uso preferiría?	34
26. ¿Cuáles considera que serían las principales ventajas de un coworking dental?	35
27. ¿Planea ejercer su profesión en Ibarra después de graduarse?.....	36
28. ¿Cuál considera que es el mayor obstáculo para iniciar su ejercicio profesional?	37
29. Al graduarse, ¿Cuál sería su forma preferida de iniciar su ejercicio profesional?	37

30. Determinación del volumen de producción para el primer año de funcionamiento del coworking dental	50
31. Proyección del volumen de producción del coworking dental	51
32. Detalle de los costos fijos del coworking dental	54
33. Detalle de los costos variables del coworking dental	55
34. Detalle de los gastos del coworking dental	56
35. Estado financiero de resultados del coworking dental.....	57
36. Estado de resultados proyectado para el coworking dental	57
37. Detalle de la inversión fija del coworking dental	59
38. Detalle de los gastos de constitución del coworking dental	60
39. Detalle del flujo de caja proyectado para el coworking dental	61
40. Actualización de los flujos de caja del coworking dental.....	62
41. Cálculo de indicadores financieros VAN y TIR.....	63
42. Modelo de negocios de coworking dental en la ciudad de Ibarra	64

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo desarrollar un modelo de negocios para un espacio de coworking dental en la ciudad de Ibarra, que permita a los odontólogos ejercer su práctica profesional sin incurrir en los elevados costos que implica la apertura de un consultorio propio. Para ello, se llevó a cabo un estudio mixto, que combinó métodos cuantitativos y cualitativos mediante encuestas aplicadas a odontólogos en ejercicio y a estudiantes de último año de la carrera de Odontología, así como entrevistas a un profesional del sector.

Los resultados evidenciaron que, si bien los odontólogos con trayectoria muestran un bajo nivel de familiarización e interés en este tipo de espacios, los estudiantes y recién egresados valoran positivamente el coworking dental como una alternativa viable para reducir barreras económicas y acceder a equipamiento especializado. Asimismo, la investigación permitió identificar los equipos esenciales y los servicios complementarios que deberían ofrecerse en el espacio para que sea competitivo y atractivo para sus usuarios potenciales.

En la propuesta del modelo de negocio se definieron los requerimientos técnicos, legales y financieros necesarios para su implementación, contemplando los aspectos clave del método Canvas, el estudio de mercado y el análisis del entorno. Como resultado, se concluye que el coworking dental es una iniciativa viable y oportuna que puede contribuir al desarrollo profesional de los odontólogos independientes y a la mejora de la calidad del servicio odontológico en la ciudad de Ibarra.

PALABRAS CLAVE:

Coworking dental, modelo de negocios canvas, odontología, emprendimiento, espacio compartido.

ABSTRACT

The objective of this research is to formulate a business model for a dental coworking space in Ibarra that enables dentists to practice without the significant financial burden of establishing their own practice. To this end, a mixed-methods study was conducted, combining quantitative and qualitative methodologies. Surveys were administered to practicing dentists and final-year dentistry students, and interviews were conducted with a professional in the field.

The results indicated that experienced dentists have limited familiarity with and interest in this particular type of space. Nevertheless, students and recent graduates regard dental coworking spaces favorably, perceiving them as a viable means of overcoming financial constraints and gaining access to specialized equipment. The research also identified the essential equipment and complementary services that should be offered to make the space competitive and attractive to potential users.

The proposed business model delineated the technical, legal and financial requirements necessary for implementation, with consideration given to key aspects of the Canvas method, market research and environmental analysis. Consequently, it was determined that dental coworking is a feasible and timely initiative that can promote the professional growth of independent dentists and enhance the quality of dental services in Ibarra.

KEYWORDS:

Dental coworking, business model canvas, dentistry, entrepreneurship, shared spaces.

INTRODUCCIÓN

El ejercicio profesional en el ámbito odontológico en la ciudad de Ibarra enfrenta en la actualidad importantes desafíos derivados de un entorno altamente competitivo, la presencia de un número considerable de clínicas dentales particulares ha generado una saturación progresiva del mercado, dificultando tanto el ingreso como la sostenibilidad de nuevos profesionales en este sector. A esta situación se suma la reciente incorporación de la carrera de odontología en una de las universidades privadas de la provincia de Imbabura, lo cual anticipa un incremento significativo en el número de egresados que, en el corto y mediano plazo, buscarán insertarse laboralmente en la ciudad.

Ante este panorama, los odontólogos recién graduados y aquellos que aspiran a establecer sus prácticas de manera independiente se enfrentan a considerables barreras de entrada, entre las cuales se encuentran principalmente los altos costos de inversión inicial necesarios para equipar, acondicionar y mantener una clínica dental propia, lo cual limita las posibilidades de emprendimiento, especialmente para aquellos profesionales que no cuentan con los recursos económicos suficientes.

En este contexto, resulta necesario explorar alternativas innovadoras que permitan reducir las barreras de acceso al mercado y, al mismo tiempo, fomenten el ejercicio profesional en condiciones óptimas. Una de estas alternativas es el modelo de coworking dental, un concepto que ha revolucionado la forma de emprender en distintas áreas profesionales y que en el ámbito odontológico se presenta como una solución viable para compartir espacios, equipos y costos operacionales, reduciendo así significativamente la inversión inicial requerida.

Si bien este modelo ha demostrado ser exitoso en otras ciudades del país, su aplicabilidad en el contexto específico de la ciudad de Ibarra no ha sido evaluada

previamente. Por ello, se plantea como objetivo principal de este trabajo el desarrollo de un modelo de negocios que permita analizar integralmente la viabilidad de implementar un coworking dental en la ciudad. Para ello, se estudiará el mercado potencial, se identificará el segmento de clientes objetivo, se definirán los elementos diferenciadores del espacio de coworking, así como los canales de comunicación, las relaciones con los proveedores y los usuarios, y las fuentes de ingresos necesarias para garantizar la sostenibilidad y rentabilidad del proyecto.

OBJETIVOS DEL TRABAJO

OBJETIVO GENERAL:

Desarrollar un modelo de negocios de un espacio de coworking dental en la ciudad de Ibarra

OBJETIVO ESPECIFICO:

- Realizar un estudio de mercado para determinar la potencial demanda de un espacio de coworking dental en la ciudad de Ibarra
- Definir los requerimientos técnicos y legales del proyecto de creación de un espacio de coworking dental.
- Elaborar un estudio financiero para determinar la viabilidad económica de la creación de un espacio de coworking dental.

CONTENIDOS O CUERPO DEL TEXTO

1. REVISIÓN DE LA LITERATURA

Con el fin de alcanzar el objetivo establecido, a continuación se expone el desarrollo del marco teórico pertinente para la presente investigación.

1.1. Antecedentes investigativos

Dentro de la investigación llevada a cabo por León (2019) para Dental-Cowork, se definió un modelo de negocio a través de la metodología Canvas, el cual comienza definiendo su segmento de clientes, enfocándose en odontólogos recién graduados o en sus primeros años de ejercicio a nivel profesional, seguido a esto define su propuesta de valor la cual se enfoca en brindar un espacio de trabajo colaborativo que promete flexibilidad, eficiencia en costos y formación de una comunidad profesional, de igual forma, plantea como cadena de distribución al canal de forma presencial en el coworking, teléfono, sitio web, y presencia en eventos universitarios, mientras que define que la relación con el cliente se basa en una interacción cara a cara que busca formar una comunidad con una fuerte red de soporte.

El siguiente elemento que León (2019) resalta son los recursos clave, los cuales incluyen instalaciones bien ubicadas con equipamiento completo, sala de recepción, software para presupuestos, suministros de insumos, workshops y charlas, espacios de trabajo comunes y soporte en contabilidad, las actividades clave se centran en la gestión de pacientes y profesionales a través de una recepcionista, la supervisión y asesoramiento por parte de un odontólogo con experiencia, la organización de eventos semanales por parte de un community manager y los procesos propios de un consultorio dental como toma de radiografías, sala de esterilización, asistente de odontología y suministro de insumos, por otro lado se plantea que los flujos de ingresos sean mediante el pago de una tarifa fija.

Finalmente, León (2019) menciona que las asociaciones clave se dividen en dos grupos estratégicos, por un lado, las alianzas con proveedores de insumos, equipamiento, mantenimiento y servicios de eventos; y por otro, la vinculación con las universidades para poder atraer a los futuros clientes, es decir, asociaciones con universidades que no cuenten con clínicas propias o que la capacidad de las clínicas con las que cuentan sea insuficiente y requieran de un espacio para que los alumnos realicen sus prácticas. Finalmente, la estructura de costos contempla el arriendo del local, la compra de equipos nuevos, la contratación de personal clave (odontólogo jefe, recepcionista, encargado de compras, asistentes, community manager y personal de aseo) y los gastos operativos como servicios básicos, eventos e insumos.

Por otro lado, Millacan (2020) llevó a cabo una investigación cuyo objetivo principal fue evaluar la factibilidad de la creación de una empresa dedicada a la actividad de coworking, ideada como una alternativa para apoyar a la generación, fortalecimiento y crecimiento de trabajadores independientes y emprendedores de la ciudad de Quito. De igual manera, los objetivos específicos se centraron en determinar las preferencias de los clientes a través de un estudio de mercado, llevar a cabo un estudio técnico para establecer los recursos y procesos necesarios para el funcionamiento del proyecto, y determinar la rentabilidad y factibilidad del negocio mediante un estudio económico y una evaluación financiera.

La metodología que adoptó esta investigación tuvo un enfoque descriptivo, cualitativo, cuantitativo y transversal, implementado bajo una modalidad de estudio de mercado. Para el cálculo de la muestra, se consideró como población a los hombres y mujeres entre 20 y 54 años de la ciudad de Quito, las cuales abarcan un total de 1'380.034 personas, por lo que, aplicando un muestreo con 95% de confianza y 5% de error, resultó en que se debían realizar 384 encuestas, es así que la recopilación de la información se realizó mediante encuestas para obtener información de clientes potenciales y fichas bibliográficas para otros

aspectos de la investigación. Así mismo, se utilizó el método analítico sintético para examinar varios componentes del proyecto como el análisis del entorno, el mercado, aspectos técnicos y organizacionales, para posteriormente consolidar la información en un análisis financiero que determinará la factibilidad y rentabilidad del proyecto.

Finalmente, los resultados pusieron en evidencia la existencia de una demanda potencial insatisfecha de trabajadores independientes en Quito, igualmente, se pudo evidenciar que una gran parte de los encuestados mostró interés en utilizar un espacio de coworking, con una frecuencia predominante de 4-6 horas diarias, de la misma manera, los potenciales clientes valoraron como importantes aspectos como el acceso a internet, copiadora e impresora, asesoría técnica especializada y apoyo en temas comerciales y de marketing. Desde la perspectiva técnica y legal, el proyecto también resultó factible, ya que se definieron los requerimientos de infraestructura, equipamiento, personal y servicios complementarios, asimismo, se analizaron las obligaciones legales y normativas necesarias para operar en el contexto ecuatoriano. Este enfoque integral permitió establecer que el modelo de coworking en Quito no solo es viable y rentable, sino también oportuno ante los cambios en las dinámicas laborales y el crecimiento del ecosistema emprendedor.

Así mismo, Aya et al., (2015) realizaron una investigación con el objetivo de determinar la viabilidad de la creación y puesta en marcha de un espacio de coworking en la ciudad de Girardot, Colombia. De igual manera, establecieron dentro de sus objetivos específicos el determinar la viabilidad desde la perspectiva mercadológica, legal, organizacional y técnica para la implementación del espacio de coworking, y llevar a cabo una evaluación y un plan financiero basados en los resultados obtenidos. La investigación buscaba solucionar la falta de espacios colaborativos en la ciudad, que generaba fuga de talento y limitaba el desarrollo de proyectos innovadores y emprendimientos.

La metodología empleada para esta investigación fue principalmente cuantitativa, basada en encuestas aplicadas a tres segmentos clave compuestos por profesionales egresados de universidades, emprendedores, y propietarios de pymes de sectores específicos (hotelería, turismo, publicidad, diseño gráfico y tecnología). Se aplicaron encuestas personalizadas a cada segmento, mediante un muestreo probabilístico con un nivel de confianza del 90% y un margen de error del 10%, con el fin de recopilar información sobre necesidades, disposición a pagar por servicios de coworking y características demográficas, además, se realizó un análisis de mercado, un estudio técnico, para determinar el tamaño, localización e ingeniería del proyecto, un estudio organizacional y legal, y una evaluación financiera. Se incluyeron herramientas como el análisis FODA y las cinco fuerzas de Porter para evaluar la competitividad y el entorno del proyecto.

Los resultados demostraron que existía un mercado potencial para un espacio de coworking en Girardot, principalmente debido a la ausencia de competencia directa y a la creciente demanda de espacios de trabajo colaborativos, de igual forma, la investigación pudo identificar que los profesionales de la ciudad frecuentemente emigraban a otras ciudades por falta de oportunidades y espacios adecuados para desarrollar sus proyectos. Por otro lado, el estudio técnico determinó que el tamaño óptimo del proyecto incluiría espacios colaborativos, oficinas VIP y áreas comunes, la evaluación financiera proyectó un crecimiento gradual de la ocupación, alcanzando el 100% de capacidad en el cuarto año de operación. Finalmente, la investigación concluyó que el espacio de coworking propuesto no solo sería rentable, sino que tendría un impacto positivo en el desarrollo económico y social de la región, ayudando a retener talento local y fomentando el emprendimiento y la innovación.

1.2. Revisión conceptual

1.2.1. Modelo de negocios

Para Laudon K. y Laudon J. (2016), un modelo de negocios “describe la forma en que una empresa produce, entrega y vende un producto o servicio para crear riqueza” (p. 14). Este concepto será de suma importancia para el desarrollo del diseño del modelo de negocios, ya que se deberá determinar la forma en la que el coworking dental crea, suministra y entrega valor.

A decir de Osterwalder y Pigneur (2022), el modelo de negocio puede llegar a ser considerado como un borrador de una estrategia que será aplicada en la estructura, sistema y procesos de una organización. Es por esto que, de acuerdo con la metodología Canvas, la forma adecuada de definir un modelo de negocios es dividirlo en nueve módulos que cubran las áreas esenciales de una empresa como lo son la infraestructura, los clientes, la viabilidad económica y la oferta, las cuales se detallan a continuación:

1.2.1.1. Segmentos de mercado.

Kotler y Armstrong (2017) definen a un segmento de mercado como un “grupo de consumidores que responden de modo similar a un conjunto específico de actividades de marketing” (p. 52). Es decir, el segmento de mercado son los clientes a quienes se va a dirigir la empresa, cuyas necesidades y características son similares por lo que sus reacciones serán semejantes, es por esto que es necesario que la empresa conozca cual es el segmento al que se dirige para poder diseñar estrategias en base a las peculiaridades de sus potenciales clientes.

1.2.1.2. Propuestas de valor.

Osterwalder y Pigneur (2022) mencionan que las propuestas de valor “son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una

empresa ofrece a los clientes” (p. 22). Dicho de otro modo, las propuestas de valor de una organización son las particularidades que la distinguen de su competencia, las cuales cumplen con la función de satisfacer de la mejor forma la necesidad de un cliente y tienen influencia en sus decisiones de compra.

1.2.1.3. Canales.

De acuerdo con Osterwalder y Pigneur (2022), los canales engloban “el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia” (p. 26). Es decir, es la forma en la que la empresa da a conocer sus productos o servicios, proporciona su propuesta de valor y permite a los clientes adquirir sus productos o servicios.

1.2.1.4. Relaciones con clientes.

Para Kotler y Armstrong (2013) las relaciones con los clientes constituyen un “proceso general de construir y mantener relaciones rentables con los clientes al entregar satisfacción y valor superior al cliente” (p. 13). De igual manera, es de suma importancia resaltar que la relación con los clientes dependerá del perfil al segmento al que pertenecen, y se desarrolla a lo largo de tres etapas: la captación, la fidelización y el fortalecimiento del vínculo con el negocio.

1.2.1.5. Fuentes de ingresos.

De acuerdo con Osterwalder y Pigneur (2022), las fuentes de ingresos “se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado” (p. 30). En otras palabras, hace referencia a los medios por los cuales una organización recibe dinero, en este punto, las organizaciones deben indagar cuál es el valor que los clientes están dispuestos a pagar por un bien o servicio, ya que derivado de esa respuesta, la empresa podrá barajar la

posibilidad de crear una o varias fuentes de ingresos en cada uno de sus segmentos de mercado.

1.2.1.6. Recursos clave.

Osterwalder y Pigneur (2022) mencionan que “todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos” (p. 34). Estos recursos clave pueden ser económicos, humanos, físicos o intelectuales, además, la empresa puede alquilarlos, obtenerlos de sus socios clave o tenerlos en propiedad.

1.2.1.7. Actividades clave.

Osterwalder y Pigneur (2022) afirman que las actividades clave son las “acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos” (p. 36). Es por esto que es de suma importancia identificar adecuadamente las actividades que permiten a la empresa enfocarse en lo que realmente impulsa su éxito y le brinda sostenibilidad en el mercado.

1.2.1.8. Asociaciones clave.

De acuerdo con Osterwalder y Pigneur (2022), “son alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos” (p. 38). En este apartado se describe toda la red de proveedores y socios con la que trabaja la organización y por ende, contribuyen al funcionamiento del modelo de negocio.

1.2.1.9. Estructura de costes.

Osterwalder y Pigneur (2022) indican que:

En este módulo se describen los principales costes en los que se incurre al trabajar con un modelo de negocio determinado. Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un coste. (p. 40)

Estos costos resultan relativamente sencillos de definir una vez que se hayan establecido las actividades clave, los recursos clave y las asociaciones clave. De igual manera, conocer y controlar estos costos es crucial para asegurar la viabilidad y rentabilidad del espacio de coworking dental, así como para ofrecer un servicio de calidad a los odontólogos usuarios del coworking.

1.2.2. Coworking

León (2019) señala que:

El coworking es una forma de trabajo que permite a profesionales independientes, emprendedores y de pequeñas y medianas empresas, compartir un mismo espacio de trabajo, generalmente físico, para desarrollar sus proyectos de manera independiente y colaborativa, con el fin de ir conformando comunidad y sentido de pertenencia. (p. 8)

Es por esto que este enfoque permite a odontólogos independientes acceder a un espacio equipado profesionalmente sin incurrir en altos costos iniciales, además de promover el trabajo en red, intercambio de experiencias y la colaboración entre pares, fortaleciendo de esta manera el desarrollo individual y colectivo de los odontólogos.

Por otro lado, para desempeñar la profesión es necesario tener a disposición un consultorio dental y un equipamiento determinado para llevar a cabo los tratamientos que conlleva el ejercicio odontológico, por lo cual es oportuno describir estos dos elementos mencionados con anterioridad.

1.2.3. El consultorio odontológico

Cortez (2013) menciona que el consultorio odontológico es el espacio físico en donde se lleva a cabo la actividad profesional del odontólogo, sus partes suelen ser: el vestíbulo o entrada, la recepción, la sala clínica y la sala de espera. En un coworking dental, esta estructura se adapta para ser compartida por varios profesionales, permitiendo un uso eficiente del espacio y ofreciendo una experiencia profesional y organizada tanto para los odontólogos como para los pacientes.

1.2.3.1. Equipamiento de los servicios dentales.

La norma UNE 179001:2011 especifica el equipamiento que debe tener un consultorio dental estándar para poder prestar el servicio de odontología:

- Un sillón dental que tenga incluido un equipo con manguera para turbina y micromotor, además de un sistema de aspiración quirúrgica.
- Un compresor con secador.
- Un equipo esterilizador.
- Un aparato de rayos X intraoral y un sistema de visualizador de radiografías.
- Lavabo con grifo monomando o sensor.
- Dotación para emergencias y urgencias médicas y protocolos de resucitación.

Esta norma establece los requisitos mínimos de equipamiento que debe cumplir un consultorio dental para garantizar una atención segura y profesional, además, los elementos anteriormente descritos aseguran la higiene y funcionalidad de los espacios, por lo que cumplir con esta normativa, es esencial para ofrecer un entorno compartido que mantenga altos estándares de calidad y bioseguridad.

2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se llevó a cabo mediante una metodología mixta con un enfoque cualitativo y cuantitativo, ya que esta metodología permite una comprensión profunda de las necesidades del mercado. De igual manera, se utilizó la investigación de campo en donde se obtuvo información real, directa y confiable de los odontólogos que prestan sus servicios en la ciudad de Ibarra, al igual que de los estudiantes de la Universidad Regional Autónoma de los Andes. El proyecto inició a partir de un estudio de mercado para determinar la potencial demanda del espacio de coworking, seguido de un análisis para determinar los requerimientos técnicos y legales del proyecto, y finalmente se concluyó el proyecto con un estudio financiero para determinar su viabilidad económica.

2.1. Variables

2.1.1. Variable independiente

2.1.1.1. Viabilidad del modelo de coworking dental

2.1.2. Variables dependientes

2.1.2.1. Nivel de aceptación del modelo por parte de odontólogos

2.1.2.2. Demanda estimada del servicio

2.2. Tipo de investigación y enfoque

El método que se empleó en este proyecto fue una investigación mixta, con un enfoque tanto cuantitativo como cualitativo, ya que se desarrolló un modelo de negocios que requirió recopilar información clave a través de diversas herramientas, como estudios y análisis de mercado, estudios financieros, técnicos y legales.

2.3. Población

La población que se investigó en este proyecto estuvo conformada por los odontólogos que ejercen su profesión en la ciudad de Ibarra que, según datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística y Censos es de 115 odontólogos.

De igual manera, se tomó en cuenta a los estudiantes que cursan el séptimo nivel de la carrera de odontología en la Universidad Autónoma de los Andes Sede Ibarra, los cuales representan una población de 64 estudiantes.

2.4. Tipo de muestreo

El tipo de muestreo elegido para los 115 odontólogos de la ciudad de Ibarra es el muestreo aleatorio simple, ya que este método facilita la recolección de datos de manera aleatoria a partir de grupos más pequeños, representando adecuadamente a los odontólogos de la ciudad de Ibarra.

Por otro lado, el tipo de muestreo seleccionado para los 64 estudiantes de la carrera de odontología en la Universidad Autónoma de los Andes Sede Ibarra es el muestreo por conveniencia debido a que permite seleccionar a los participantes que se encuentren más fácilmente disponibles, tomando en cuenta las limitaciones de acceso y disponibilidad de tiempo para aplicar encuestas a la totalidad del grupo.

2.5. Muestra

Para el cálculo de la muestra de la investigación, se considera en primer lugar a los odontólogos que prestan sus servicios en el cantón Ibarra. Para lo cual se aplicó la siguiente fórmula de muestra de población finita:

$$n = \frac{N \times Z_{\alpha}^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \times p \times q}$$

Donde:

n= tamaño de la muestra

Z: Nivel de confianza: 95%: 1,96

p: Probabilidad de éxito, o proporción esperada: 0,50

q: Probabilidad de fracaso: 0,50

N: Tamaño de la población: 115

d: margen de error: 0,05

$$n = \frac{N \times Z_{\alpha}^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \times p \times q}$$

$$n = \frac{(115) * (1,96)^2 * (0,50) * (0,50)}{(0,05)^2 * (115 - 1) + (1,96)^2 * (0,50) * (0,50)}$$

$$n = 88$$

En segundo lugar, se consideró para el cálculo de la muestra a los estudiantes que cursan el séptimo nivel de la carrera de odontología en la Universidad Autónoma de los Andes Sede Ibarra. Para lo cual se aplicó la siguiente fórmula de muestra de población finita:

$$n = \frac{N \times Z_{\alpha}^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \times p \times q}$$

Donde:

Z: Nivel de confianza: 95%: 1,96

p: Probabilidad de éxito: 0,50

q: Probabilidad de fracaso: 0,50

N: Tamaño de la población: 64

d: margen de error: 0,05

$$n = \frac{N \times Z_{\alpha}^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \times p \times q}$$

$$n = \frac{(64) * (1,96)^2 * (0,50) * (0,50)}{(0,05)^2 * (64 - 1) + (1,96)^2 * (0,50) * (0,50)}$$

$$n = 54$$

2.6. Técnicas e Instrumentos

Encuesta: En primer lugar, se empleó el instrumento de la encuesta, la cual se utilizó para lograr determinar de manera cuantitativa la potencial demanda del espacio de coworking dental, para lo cual se diseñó un cuestionario digital a través de la herramienta Google Forms, el cual se aplicó a una muestra representativa de la población de odontólogos que ejercen su profesión en la ciudad de Ibarra, por otra parte, se aplicó a estudiantes que cursan la carrera de odontología en la Universidad Autónoma de los Andes Sede Ibarra, ya que, a través de este proceso, se pudo determinar adecuadamente cuántos de estos profesionales y estudiantes estarían dispuestos a utilizar el espacio de coworking dental, además de poder conocer de primera mano sus preferencias en cuanto al tipo de servicio, para poder establecer diferentes tipos de planes.

Entrevista: Adicionalmente, se utilizó la técnica de entrevista, la cual se la realizó mediante la aplicación de un cuestionario semiestructurado para recopilar información, el cual fue aplicado a un odontólogo referente en el área dental en la ciudad de Ibarra y docente de la carrera de odontología de la Universidad Autónoma de los Andes Sede Ibarra. Estas interacciones permitieron recopilar una retroalimentación inicial, identificar preocupaciones potenciales y refinar el concepto según las necesidades expresadas por los participantes. El instrumento se encuentra en el Anexo I.

Investigación documental: De igual manera, se llevó a cabo una investigación documental efectuando una revisión de fuentes secundarias para analizar investigaciones de

creación de coworking a nivel nacional e internacional, en ciudades como Quito y Girardot, lo cual brindó un marco de referencia importante para el proyecto, de igual forma esta técnica permitió identificar mejores prácticas y tendencias del sector. Así mismo, se llevó a cabo una revisión en la base de datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos de la totalidad de odontólogos que ejercen su profesión en la ciudad de Ibarra.

2.7. Análisis de datos de los instrumentos aplicados

Los datos recopilados en el presente estudio se analizaron de manera cuantitativa y cualitativa, con el objetivo de identificar las tendencias y percepciones relevantes para la propuesta del coworking dental en la ciudad de Ibarra. Para ello, se examinó en primer lugar la información obtenida a través de la entrevista, permitiendo identificar y detallar los hallazgos más relevantes relacionados con la viabilidad y utilidad del coworking dental. Por otro lado, se procesaron los resultados de las encuestas aplicadas utilizando herramientas estadísticas básicas y recursos gráficos que permitieron presentar la información de forma clara y visual, los hallazgos se expusieron mediante gráficos circulares y de barras, los cuales facilitaron la interpretación de las variables analizadas.

3. RESULTADOS

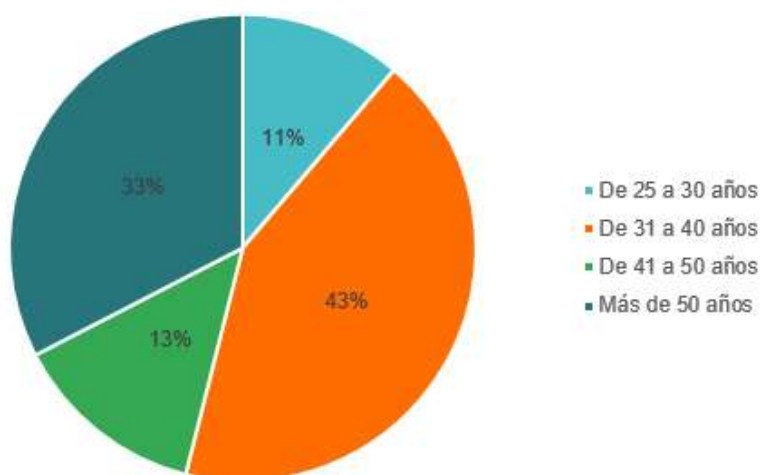
3.1. Análisis de las encuestas

En este apartado se encontrarán los datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los odontólogos de la ciudad de Ibarra (Anexo II) y estudiantes de odontología de la Universidad Autónoma de los Andes Ibarra (Anexo III).

3.1.1. Encuesta aplicada a odontólogos.

Figura 1

1 ¿En qué rango de edad se encuentra?

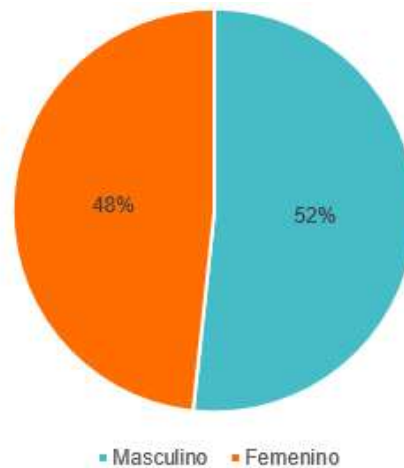


Los resultados de la encuesta revelaron una composición demográfica diversa entre los odontólogos, con una clara concentración en profesionales de mediana edad, debido a que el 43% de los encuestados se encuentra en el rango de 31 a 40 años, seguido por un 33% de profesionales mayores de 50 años. Los profesionales de 31 a 40 años constituyen un mercado objetivo prioritario ya que este grupo posee experiencia clínica suficiente pero puede enfrentar limitaciones financieras para mantener consultorios independientes con equipamiento completo. De igual manera, el segmento de odontólogos jóvenes (25-30 años), aunque representa solo el 11%, representa una audiencia clave para la propuesta de valor del

coworking dental ya que suelen carecer de los recursos económicos suficientes para montar un consultorio propio.

Figura 2

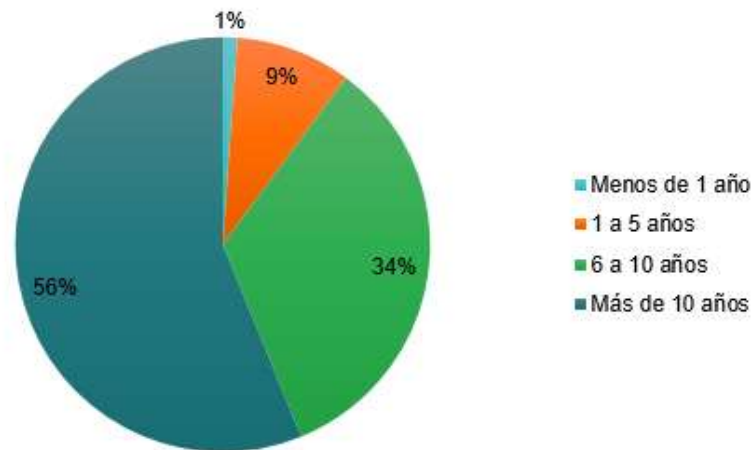
2. ¿Cuál es su género?



Los resultados de la encuesta revelaron una distribución de género relativamente equilibrada entre los odontólogos de Ibarra, con una ligera predominancia masculina del 52% frente a un 48% de profesionales femeninas. La distribución equilibrada sugiere que tanto hombres como mujeres enfrentan desafíos similares en el ejercicio profesional, lo cual permite desarrollar estrategias de comunicación y servicios que sean igualmente atractivos para ambos géneros.

Figura 3

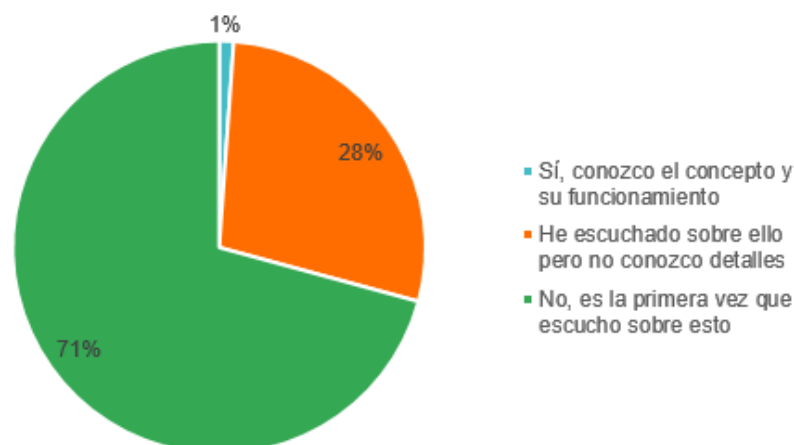
3. ¿Cuántos años lleva ejerciendo la profesión odontológica?



Se pudo observar que el 56% de los encuestados cuenta con más de 10 años de experiencia, lo que indica un mercado con profesionales establecidos, un 34% tiene entre 6 y 10 años de experiencia, mientras que solo un 10% representa a profesionales con menos de 5 años de experiencia. Por lo que, los profesionales con más de 10 años de experiencia, representan un segmento que ha superado las barreras iniciales de entrada al mercado y posee estabilidad financiera, mientras que los profesionales con experiencia entre 6 a 10 años constituyen un segmento intermedio que aún podría estar en proceso de consolidación o expansión de sus servicios. Finalmente, el grupo entre 1 y 5 años de experiencia representa a jóvenes profesionales que aún están en etapa de crecimiento profesional y que podrían tener un alto potencial de adopción del modelo coworking.

Figura 4

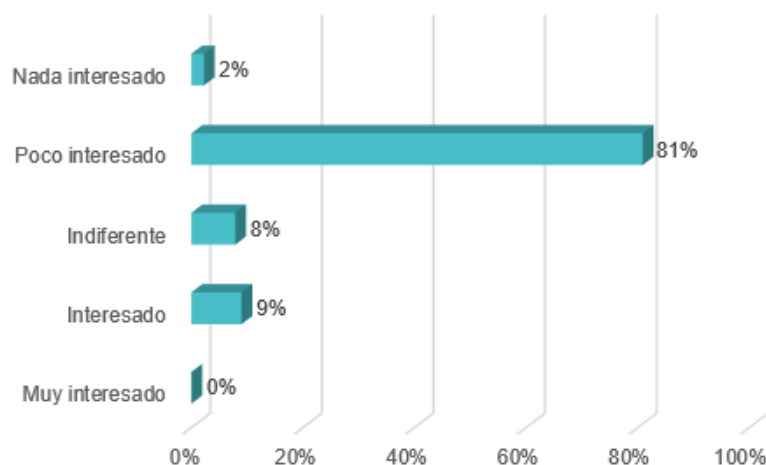
4. *¿Está familiarizado con el concepto de coworking dental (espacio de trabajo compartido para odontólogos)?*



Los resultados mostraron que un 71% de los odontólogos encuestados mencionaron que es la primera vez que escuchan sobre el coworking dental, mientras que un 28% ha escuchado del concepto sin conocer detalles, y tan solo un 1% afirma estar completamente familiarizado con su funcionamiento. Este resultado evidencia una baja difusión del concepto en el entorno odontológico local, lo cual representa tanto un desafío como una oportunidad para la implementación del modelo, además, esta falta de conocimiento inicial implica la necesidad de establecer estrategias efectivas de comunicación.

Figura 5

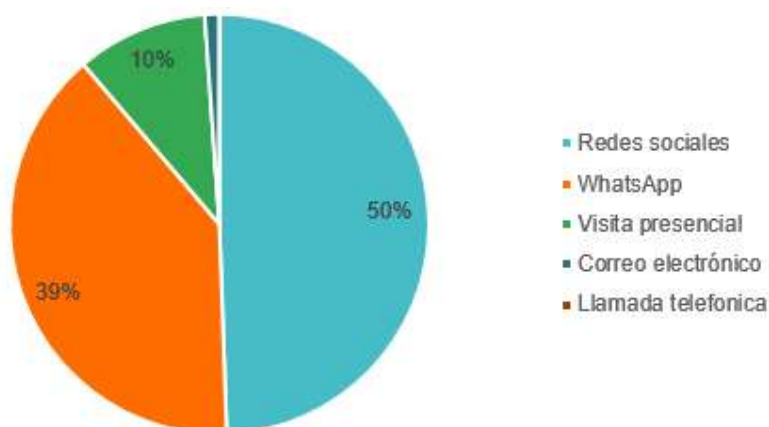
5. *¿Qué tan interesado estaría en utilizar un espacio de coworking dental que le permita ejercer su profesión sin la inversión inicial de un consultorio propio?*



El 80,9% de los encuestados se declara poco interesado en utilizar un coworking dental, mientras que solo el 9% se declara interesado, el 7,9% indiferente, y el 2,2% nada interesado. Este resultado evidencia una baja intención real de adopción del modelo, sin embargo, esta percepción podría estar influenciada por el desconocimiento del concepto, ya que el 71% nunca había oído hablar del coworking dental, o por el hecho de que muchos profesionales ya cuentan con consultorios propios.

Figura 6

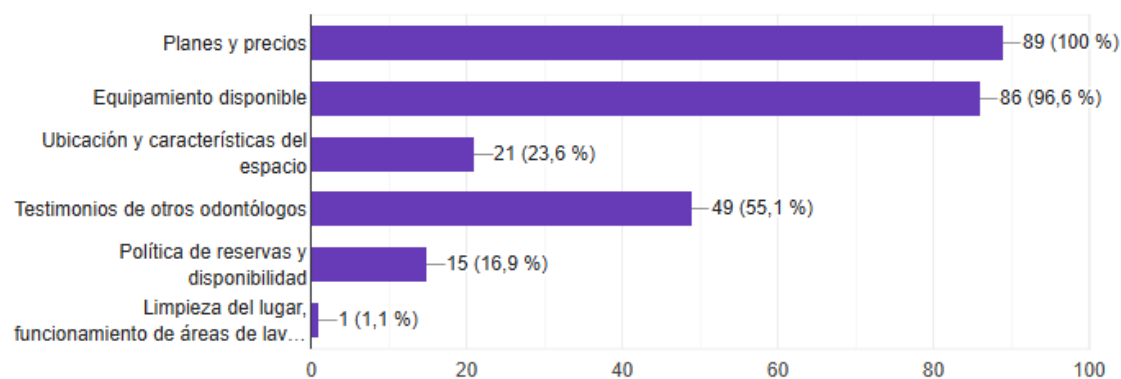
6. *Cómo preferiría ser contactado para recibir información sobre el servicio de coworking dental?*



Los resultados revelan una clara preferencia por los canales digitales modernos, con las redes sociales liderando con 50%, seguidas de WhatsApp con 39%. Esta distribución es valiosa para definir los canales de comunicación del modelo, ya que indica que los odontólogos ibarreños están adaptados a las comunicaciones digitales inmediatas y visuales, es por esto que opciones como el correo electrónico o las llamadas telefónicas no registraron niveles significativos de preferencia.

Figura 7

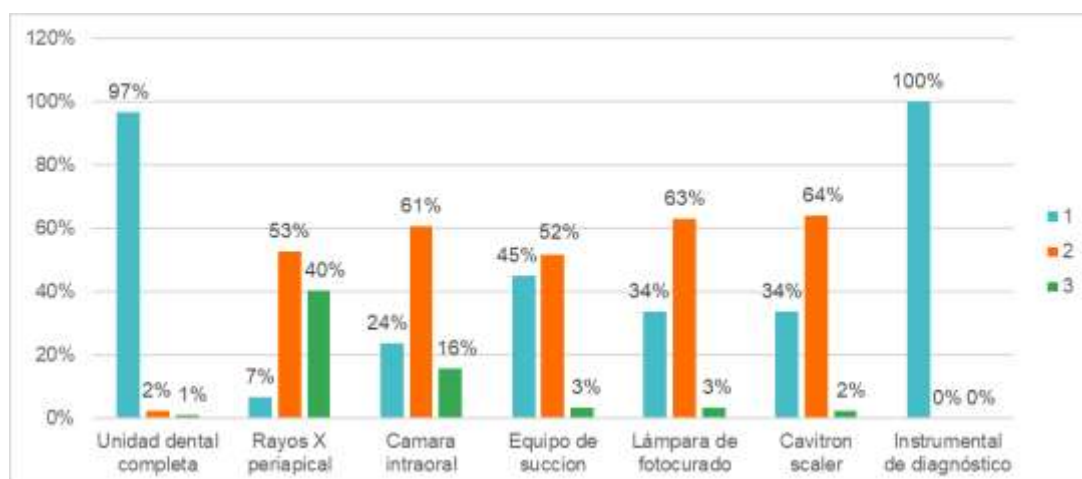
7. ¿Qué tipo de información le gustaría recibir antes de decidir utilizar un espacio de coworking dental? (Puede seleccionar hasta 3 opciones?)



Los resultados muestran que el 100% de los odontólogos requiere información sobre planes y precios, lo cual indica que el modelo de negocio debe desarrollar paquetes claros, competitivos y fácilmente comprensibles, a esto le sigue un 96,6% que demanda información sobre equipamiento disponible lo cual valida que los recursos clave físicos son el elemento diferenciador principal del coworking dental, y finalmente, un 55,1% considera importante conocer testimonios de otros odontólogos, lo cual refuerza la importancia de desarrollar relaciones con los odontólogos y generar contenido como entrevistas o reseñas para fortalecer la confianza en el modelo.

Figura 8

8. ¿Qué equipamiento considera indispensable en un consultorio dental de coworking? (Califique del 1 al 3, siendo 1 "indispensable" y 3 "prescindible")

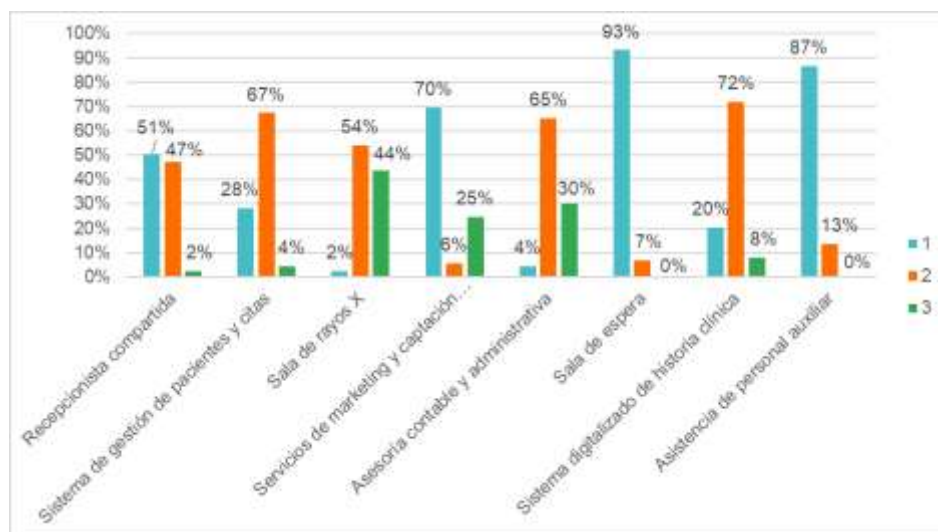


Según los resultados de la encuesta, los elementos que los odontólogos consideran indispensables en un coworking dental son la unidad dental completa y el instrumental de diagnóstico, por lo que se debería priorizar la dotación de estos equipos como parte del paquete base de servicios, ya que sin ellos no se podría ofrecer un servicio funcional.

Mientras que otros equipos como el equipo de rayos X periapical, cámara intraoral, equipo de succión, lámpara de fotocurado y cavitron scaler muestran una distribución más equilibrada entre las calificaciones, sugiriendo que, aunque importantes, pueden implementarse de manera gradual o en diferentes niveles de servicio. Esta jerarquía permite desarrollar fuentes de ingresos diferenciadas, donde servicios básicos incluyan equipamiento esencial, mientras que planes premium incorporen tecnologías más avanzadas.

Figura 9

9. ¿Qué servicios complementarios valoraría más en un espacio de coworking dental? (Califique del 1 al 3, siendo 1 "muy importante" y 3 "nada importante")

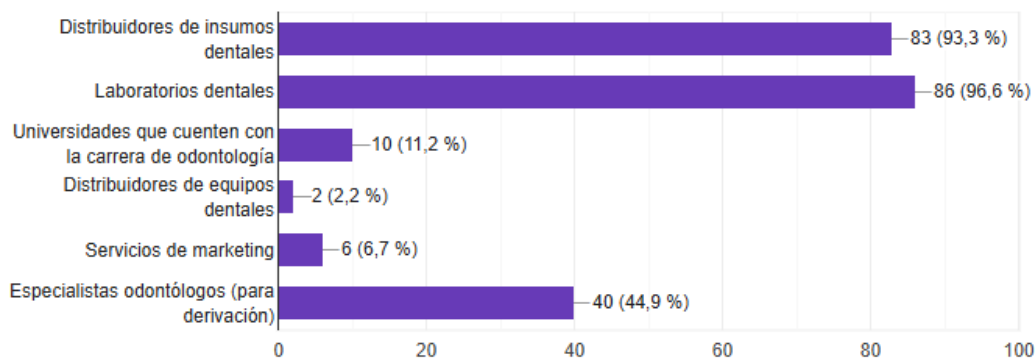


En cuanto a los servicios complementarios, destaca con claridad que los odontólogos valoran como muy importantes la sala de espera, la asistencia de personal auxiliar y los servicios de marketing y captación de pacientes, ya que estos tres servicios fueron calificados como esenciales por la mayoría de los encuestados. Además, estos servicios no solo mejoran

la experiencia del odontólogo usuario, sino que también optimizan la experiencia del paciente.

Figura 10

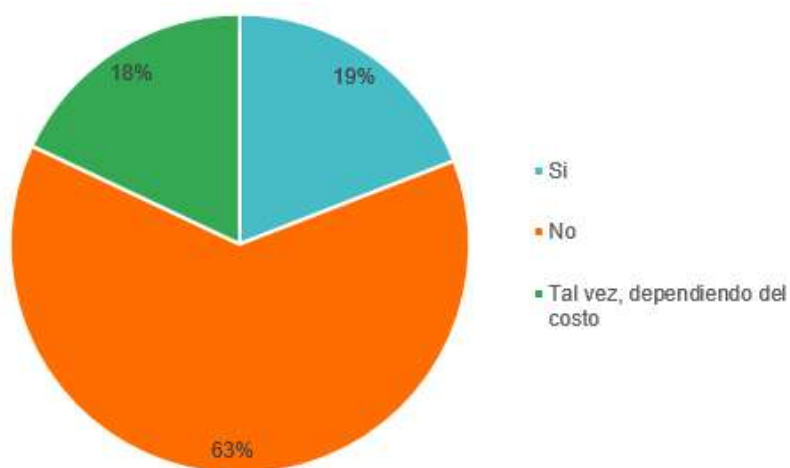
10. ¿Con cuáles de los siguientes proveedores o socios considera importante que el coworking dental establezca alianzas?



En cuanto a las alianzas clave, los resultados muestran que los odontólogos consideran fundamental establecer vínculos con laboratorios dentales (96,6%) y distribuidores de insumos dentales (93,3%). Estas asociaciones son vitales para garantizar un servicio ágil, eficiente y con insumos de calidad, además de facilitar condiciones preferenciales para los profesionales que usen el coworking. De igual manera, se destaca las alianzas con especialistas odontológicos para derivaciones con un 44,9%, lo que sugiere que se debe contemplar una red de colaboración profesional que permita a los odontólogos generales del coworking derivar casos complejos a especialistas beneficiando tanto a los profesionales como a los pacientes.

Figura 11

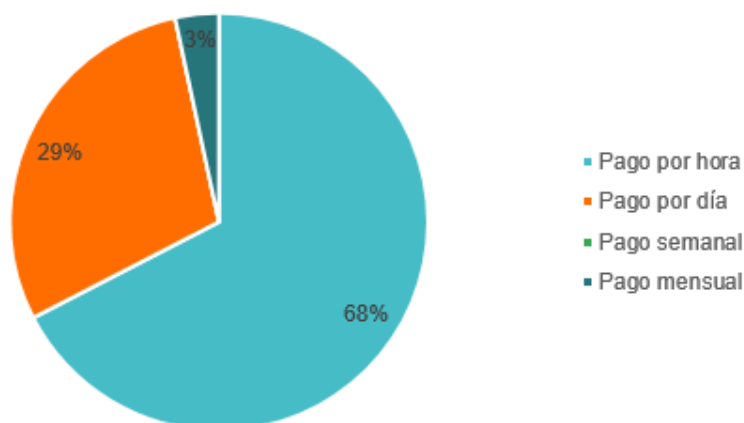
11. ¿Estaría dispuesto a pagar por usar un coworking dental?



Respecto a la disposición a pagar, los resultados muestran que el 62,9% de los encuestados indicó que no estaría dispuesto a pagar, mientras que un 18% lo haría dependiendo del costo y solo un 19,1% respondió que sí lo haría. Este dato refuerza que no solo el interés es bajo, sino que también hay resistencia financiera directa a pagar por el servicio. Sin embargo, este comportamiento refleja probablemente una percepción baja del valor ofrecido, o el hecho de que muchos profesionales ya cuentan con consultorios propios.

Figura 12

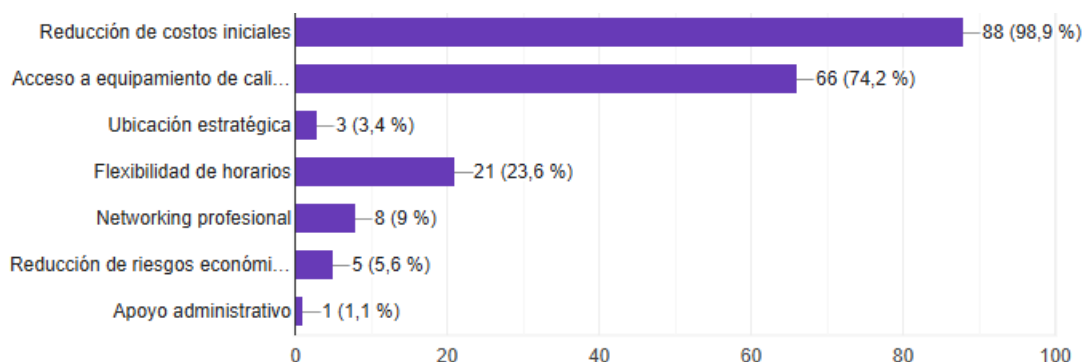
12. ¿Qué modalidad de pago por uso preferiría?



Según los resultados, el 68% de los odontólogos prefiere pagar por hora, seguido por un 29% que opta por el pago diario, y un porcentaje mínimo (3%) que considera el pago mensual como su opción ideal. La preferencia por el pago por hora refleja una necesidad de flexibilidad extrema en el uso del espacio, posiblemente asociada a profesionales que no requieren atención continua o que recién están iniciando su carrera. De igual forma, este comportamiento también sugiere un enfoque práctico y racional en el uso de recursos, donde el odontólogo busca minimizar sus costos variables y pagar únicamente por el tiempo que efectivamente necesita para atender pacientes.

Figura 13

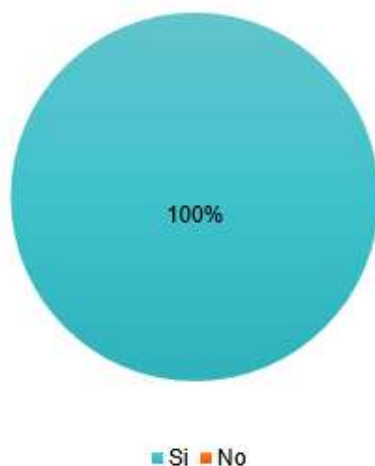
13. ¿Cuáles considera que serían las principales ventajas de un coworking dental?



En cuanto a la percepción de beneficios, los encuestados identificaron como principales ventajas la reducción de costos iniciales con un 98,9%, el acceso a equipamiento de calidad con un 74,2% y la flexibilidad de horarios con un 23,6%, lo cual confirma que el valor principal del coworking dental radica en eliminar las barreras económicas de entrada al ejercicio profesional, especialmente para quienes no pueden financiar una clínica propia, y el hecho de tener la posibilidad de utilizar equipos profesionales sin incurrir en su adquisición.

Figura 14

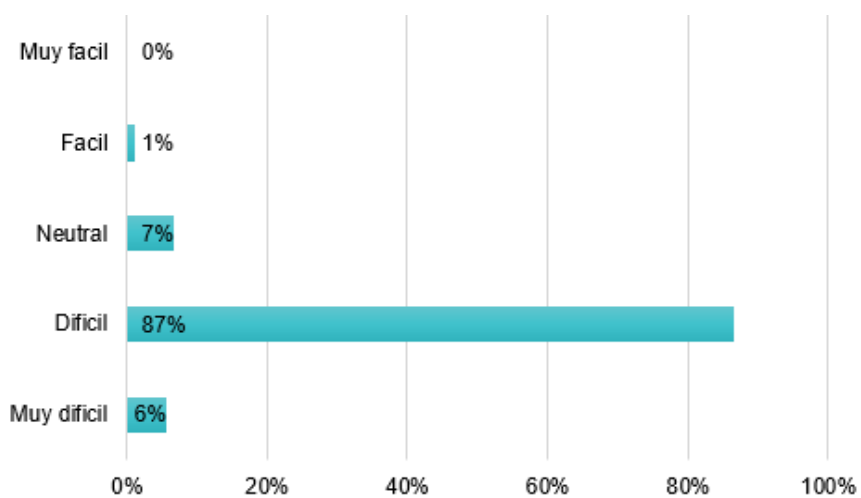
14. ¿Considera que los estudiantes recién egresados de odontología estarían interesados en utilizar un espacio de coworking dental?



El 100% de los odontólogos encuestados considera que los estudiantes recién egresados de odontología estarían interesados en utilizar un espacio de coworking dental, por lo que, la unanimidad en las respuestas confirma que los recién graduados constituyen un segmento de mercado prioritario para el coworking dental.

Figura 15

15. En base al factor económico, ¿Qué tan difícil considera el establecer un consultorio dental?

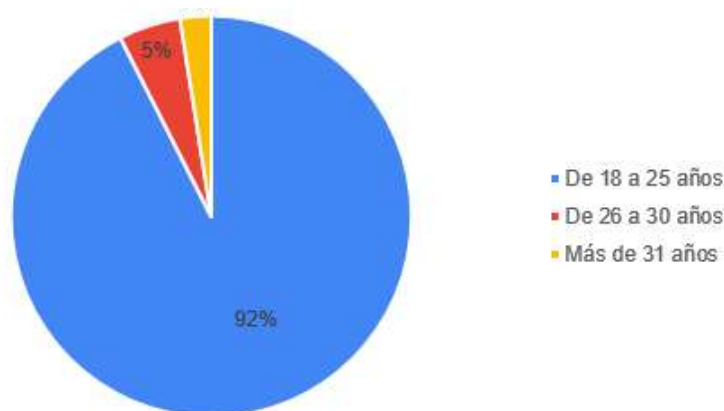


En relación con la viabilidad económica, los encuestados expresaron, en un 87%, que establecer un consultorio dental propio es una tarea difícil, lo cual valida de manera contundente la existencia de barreras económicas reales que limitan el ejercicio independiente de la profesión. Esta percepción de alta dificultad económica refuerza directamente la propuesta de valor del coworking dental, que se basa precisamente en reducir las barreras de entrada económicas que enfrentan los profesionales odontológicos.

3.1.2. Encuesta aplicada a estudiantes de odontología

Figura 16

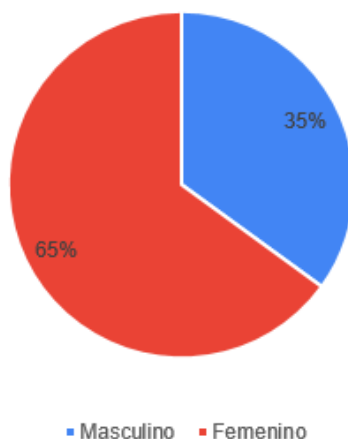
16. ¿En qué rango de edad se encuentra?



La distribución por edad evidencia que el 92% de los encuestados se encuentran en el rango de 18 a 25 años, mientras que solo un 8% superan los 26 años de edad, esta distribución denota que la mayoría de los estudiantes de séptimo nivel de odontología pertenecen a un grupo etario joven, propio de una etapa universitaria avanzada, lo cual implica que aún se encuentran en proceso de formación y a punto de ingresar al mercado laboral. De igual manera, este resultado resulta relevante para definir el segmento de clientes del coworking dental, ya que apunta a un público joven, con una alta expectativa profesional y posibles limitaciones económicas para emprender por cuenta propia.

Figura 17

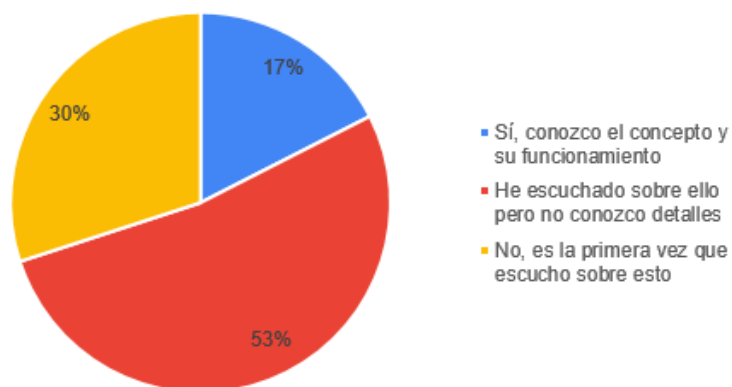
17. ¿Cuál es su género?



La distribución por género de los encuestados revela que el 65% corresponde al género femenino, mientras que el 35% al masculino, esta composición es relevante ya que indica una predominancia femenina en la carrera de odontología, lo cual resulta importante para el diseño de espacios, servicios complementarios y estrategias de comunicación que tomen en cuenta las preferencias y necesidades de cada género.

Figura 18

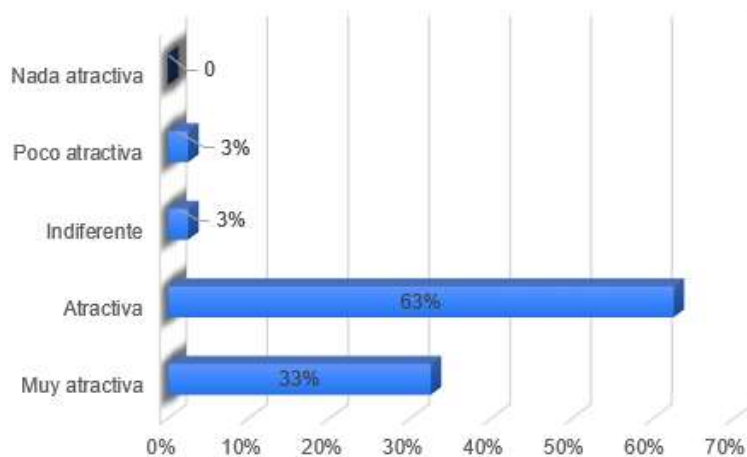
18. ¿Está familiarizado con el concepto de coworking dental (espacio de trabajo compartido para odontólogos)?



A pesar del potencial que ofrece un coworking dental, solamente el 17% de los estudiantes afirman conocer el concepto y su funcionamiento, mientras que un 53% ha escuchado sobre ello pero no conoce detalles y un 30% lo escucha por primera vez, por lo que, estos resultados reflejan una baja familiaridad del mercado objetivo con el modelo de coworking, evidenciando de esta manera la necesidad de educación del mercado y siendo crucial para diseñar la estrategia de comunicación. Al mismo tiempo, representa una oportunidad para posicionar al coworking dental como una solución innovadora y diferenciadora dentro del mercado.

Figura 19

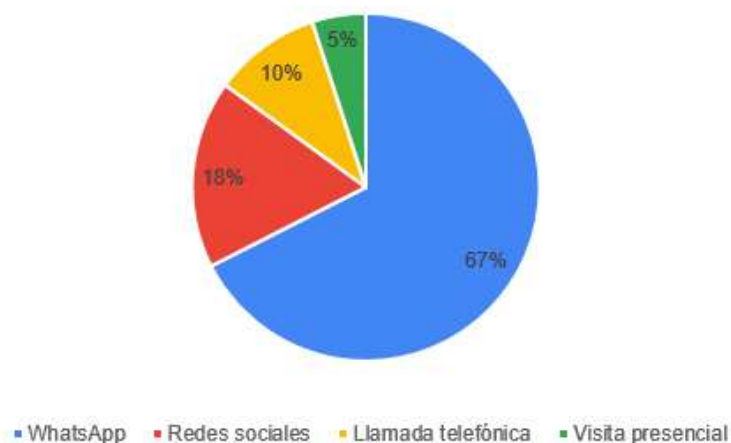
19. *¿Qué tan atractiva encuentra la idea de un coworking dental para iniciar su carrera profesional?*



Los resultados sobre el atractivo del coworking dental son altamente positivos, ya que un 62,5% considera que la idea es atractiva y un 32,5% la califica como muy atractiva, lo cual refleja que el 95% de los encuestados manifiesta una predisposición positiva hacia esta modalidad, aun sin conocerla a profundidad. De igual manera, estos resultados confirman la existencia de una demanda potencial significativa en el segmento estudiantil y una aceptación implícita del concepto, basada sobre todo en las ventajas que el modelo puede ofrecer para el inicio de la carrera profesional.

Figura 20

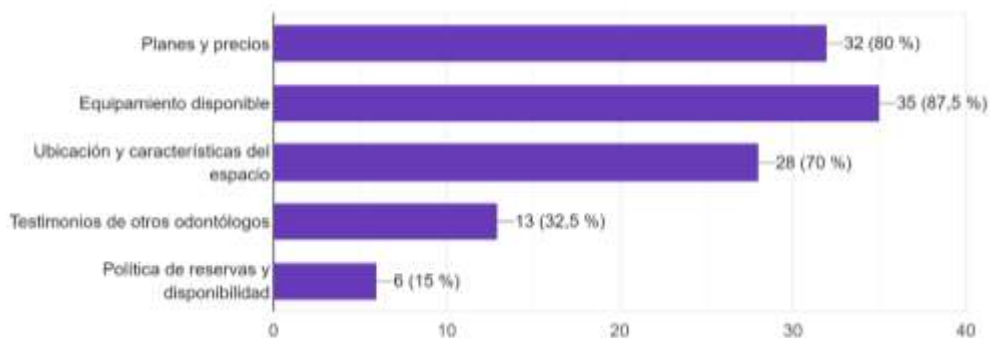
20. ¿Cómo preferiría ser contactado para recibir información sobre el servicio de coworking dental?



Los resultados muestran que el 67% de los estudiantes prefiere ser contactados y recibir información a través de WhatsApp, seguido de un 18% que opta por redes sociales, lo cual revela que los medios tradicionales como el correo electrónico o llamadas telefónicas no son los más efectivos para este segmento joven ya que acumulan solamente un 15% de las respuestas. Por esto, este resultado sugiere que la estrategia de comunicación del modelo de coworking dental debe centrarse principalmente en el uso de WhatsApp como canal directo y eficaz, complementado por redes sociales, ya que esto puede permitir una mayor cercanía con el público objetivo y una mayor respuesta.

Figura 21

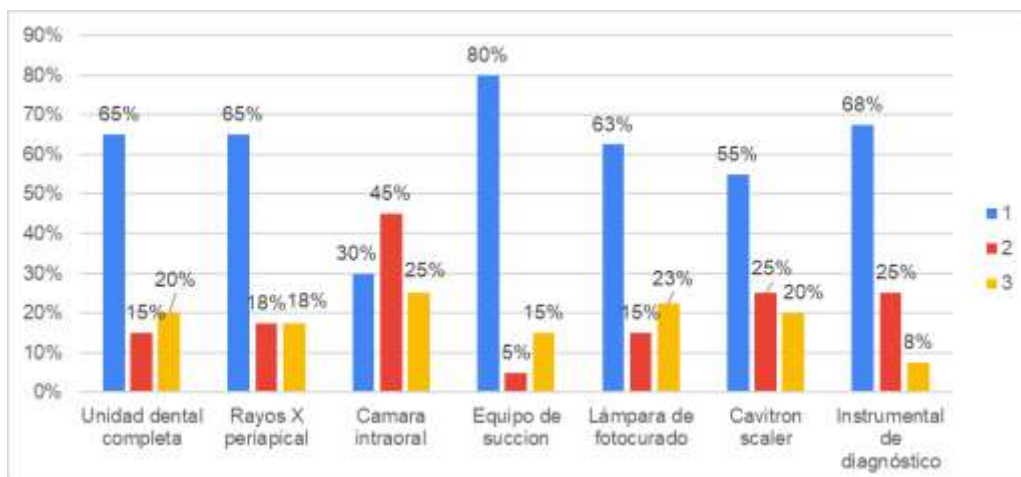
21. ¿Qué tipo de información le gustaría recibir antes de decidir utilizar un espacio de coworking dental?
(Puede seleccionar hasta 3 opciones)



En cuanto al tipo de información que los estudiantes desean recibir antes de decidir utilizar un espacio de coworking dental, se puede observar que el equipamiento disponible es el aspecto más relevante, señalado por el 87,5% de los encuestados, lo cual refleja la importancia que otorgan los estudiantes a la disponibilidad de tecnología y herramientas adecuadas para el ejercicio de su profesión, en segundo lugar, el 80% manifestó interés en conocer los planes y precios, lo que sugiere una alta sensibilidad al costo del servicio y posible necesidad de contar con diversas opciones tarifarias. Asimismo, un 70% considera importante conocer la ubicación y características del espacio, lo cual reafirma la importancia de establecer el coworking en una zona estratégica.

Figura 22

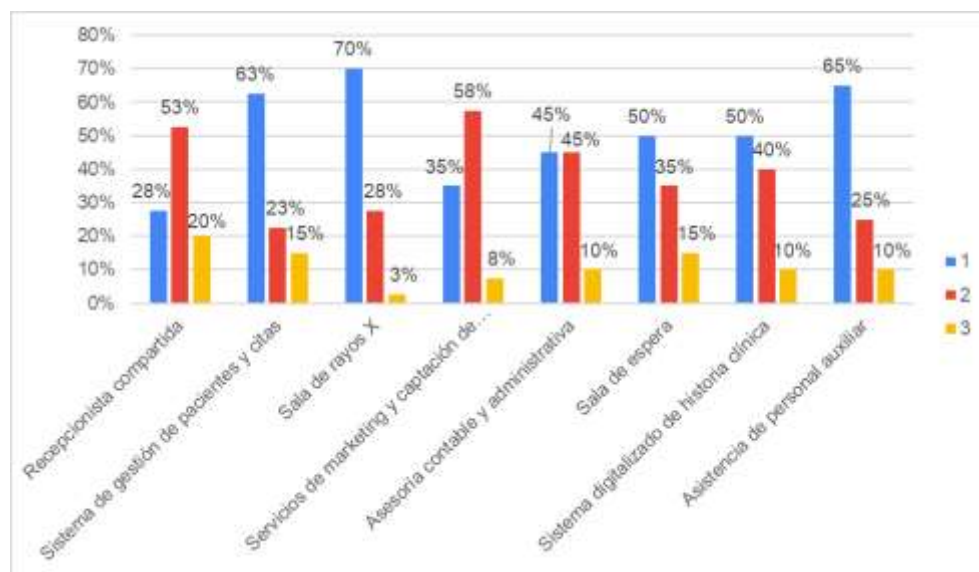
22. ¿Qué equipamiento considera indispensable en un consultorio dental de coworking? (Califique del 1 al 3, siendo 1 "indispensable" y 3 "prescindible")



En lo que respecta al equipamiento, se puede observar que el equipo de succión es el equipamiento mejor valorado, con 32 respuestas que lo califican como “indispensable”, seguido del instrumental de diagnóstico (68%), los rayos X periapical (65%) y la unidad dental (65%), por lo que, esta jerarquización indica que los futuros profesionales reconocen la importancia fundamental de contar con equipamiento básico pero esencial para la práctica odontológica diaria.

Figura 23

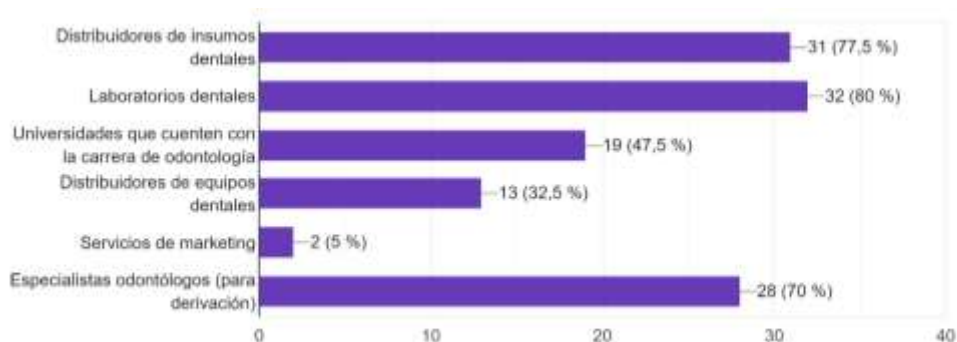
23. ¿Qué servicios complementarios valoraría más en un espacio de coworking dental? (Califique del 1 al 3, siendo 1 "muy importante" y 3 "nada importante")



En cuanto a los servicios complementarios más valorados, se observa que los estudiantes consideran como "muy importantes" a la asistencia de personal auxiliar de odontología, la sala de rayos X, el sistema de gestión de pacientes y citas, y la sala de espera, lo cual resalta la necesidad de infraestructura que respalde no solo la atención al paciente, sino también los procesos de soporte clínico y administrativos. Por el contrario, el contar con una recepcionista compartida y servicios de marketing recibieron una menor valoración en importancia, lo cual podría indicar que los estudiantes aún no perciben estos aspectos como prioritarios.

Figura 24

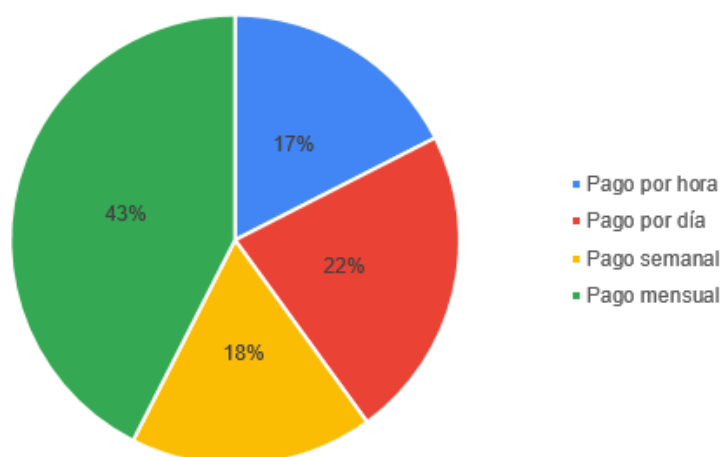
24. ¿Con cuáles de los siguientes proveedores o socios considera importante que el coworking dental establezca alianzas?



Los resultados evidencian que los laboratorios dentales emergen como la asociación más valorada con el 80% de preferencia, estableciéndose como asociaciones clave fundamentales en el modelo de negocios, por otro lado, los distribuidores de insumos dentales siguen en importancia con 77,5% de preferencia, confirmando que el acceso a materiales dentales a precios competitivos es crucial para la viabilidad operativa de los odontólogos usuarios. Finalmente, los especialistas odontólogos para derivación cuentan con un 70% de preferencia e indican la importancia de crear una red de referencia profesional.

Figura 25

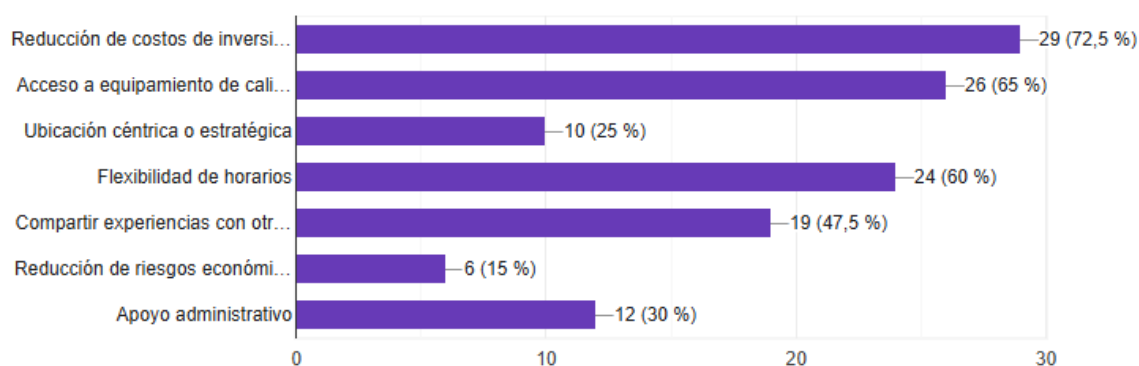
25. ¿Qué modalidad de pago por uso preferiría?



En cuanto a la modalidad de pago, el pago mensual emerge como la modalidad preferida con el 42.5%, estableciendo la base para las fuentes de ingresos del modelo, seguido a esto, el pago por día representa el 22.5% de preferencia, indicando una demanda considerable por máxima flexibilidad, por lo que esta modalidad es especialmente relevante para estudiantes recién graduados con volumen de pacientes aún irregular. Finalmente, el pago por hora (17.5%) y pago semanal (17.5%) muestran preferencias equilibradas, sugiriendo nichos específicos de usuarios.

Figura 26

26. ¿Cuáles considera que serían las principales ventajas de un coworking dental?

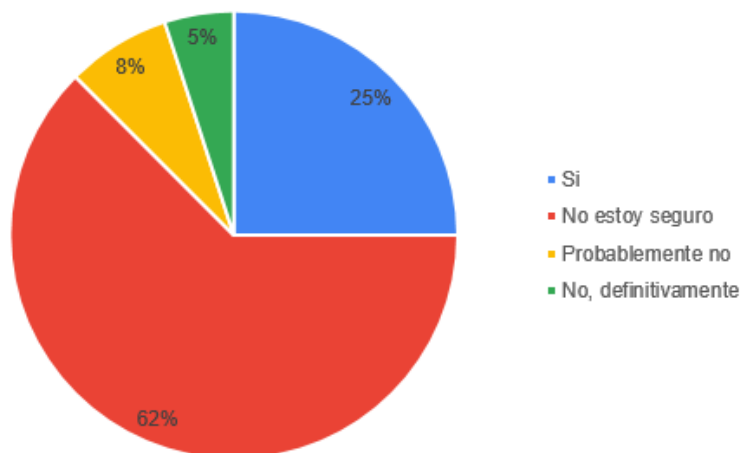


Los resultados revelan que la principal ventaja que los estudiantes perciben en el modelo de coworking dental es la reducción de costos de inversión inicial, con un 72,5% de las respuestas, lo cual confirma que los altos costos iniciales representan una barrera significativa para los profesionales recién graduados y estudiantes próximos a egresar. Asimismo, el acceso a equipamiento de calidad fue identificado como la segunda ventaja más importante por el 65% de los estudiantes, lo que valida la importancia de contar con tecnología odontológica moderna y bien mantenida como elemento diferenciador del coworking dental. Otros aspectos como la flexibilidad de horarios (60%) y el compartir

experiencias con otros profesionales (47,5%) muestran que los futuros odontólogos valoran no solo la eficiencia operativa, sino también el aspecto colaborativo del coworking.

Figura 27

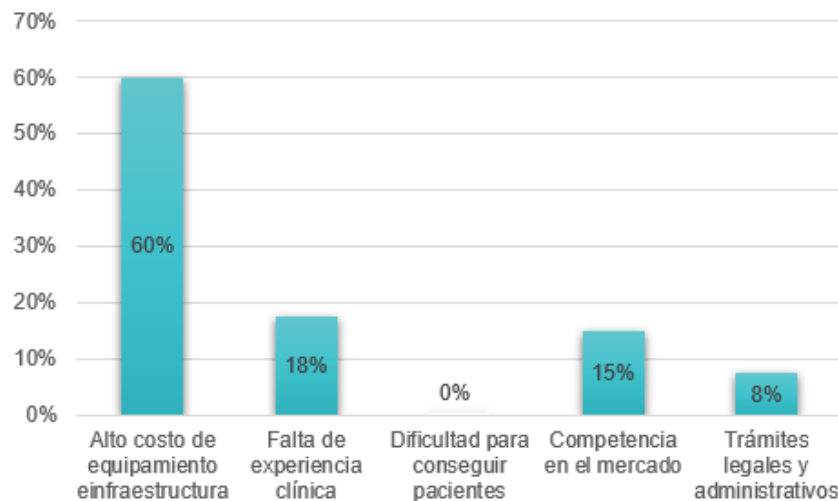
27. ¿Planea ejercer su profesión en Ibarra después de graduarse?



Los resultados sobre la intención de ejercer la profesión en Ibarra después de graduarse revelan un panorama complejo pero prometedor para el modelo de negocio, ya que únicamente el 25% de los estudiantes tiene certeza de permanecer en la ciudad, mientras que el 62.5% manifiesta incertidumbre ("No estoy seguro"). Esta incertidumbre representa tanto un desafío como una oportunidad estratégica para el coworking dental, debido a que, al eliminar barreras como el alto costo y la falta de infraestructura, el coworking podría incentivar a que más graduados se queden en la ciudad y desarrollen su profesión.

Figura 28

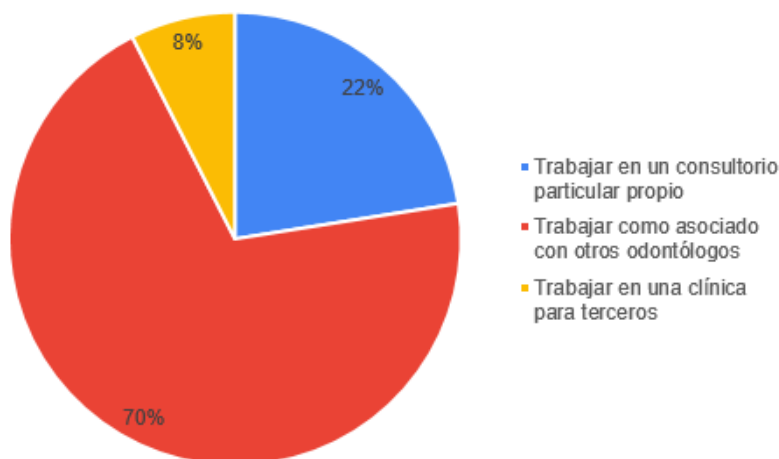
28. ¿Cuál considera que es el mayor obstáculo para iniciar su ejercicio profesional?



Como se puede observar, el 60% de los estudiantes considera que el mayor obstáculo para iniciar su ejercicio profesional es el alto costo de equipamiento e infraestructura, este hallazgo coincide directamente con los fundamentos del modelo de negocio de coworking dental, cuya propuesta de valor central se basa en reducir precisamente este tipo de barreras económicas. Otros obstáculos mencionados, como la falta de experiencia clínica (17,5%), la competencia en el mercado (15%) y la dificultad para conseguir pacientes (7,5%), refuerzan la importancia de diseñar un modelo que no solo provea infraestructura, sino también servicios de valor añadido como tutoría profesional, programas de capacitación y estrategias de marketing conjunto.

Figura 29

29. Al graduarse, ¿Cuál sería su forma preferida de iniciar su ejercicio profesional?



Los resultados sobre la forma preferida de iniciar el ejercicio profesional revelan que el 70% de los estudiantes prefiere trabajar como asociados con otros odontólogos, lo cual demuestra una inclinación hacia modelos colaborativos y valida la pertinencia del coworking dental como alternativa atractiva y funcional al facilitar el trabajo conjunto sin que ello implique comprometer grandes inversiones o asumir la carga completa de un consultorio tradicional. Por otro lado, solo un 22,5% manifestó interés en abrir un consultorio dental propio, lo cual es coherente con las dificultades económicas previamente mencionadas, mientras que un 7,5% prefiere trabajar en clínicas de terceros, lo que indica que una minoría busca emplearse bajo una relación de dependencia.

3.1.3. Análisis comparativo de las encuestas

Al comparar los resultados de las encuestas aplicadas a los odontólogos en ejercicio y a los estudiantes de odontología, en primer lugar, se evidencia una diferencia significativa en el nivel de conocimiento sobre el concepto de coworking dental. En el caso de los odontólogos, se refleja un bajo nivel de familiarización con este modelo de negocio entre los profesionales en ejercicio, posiblemente debido a que han desarrollado su práctica en entornos más tradicionales y no han estado expuestos a esta tendencia innovadora. En contraste, los estudiantes presentan un mayor grado de conocimiento, ya que se encuentran

aún en proceso de formación y más expuestos a nuevas tendencias y entornos académicos, por lo que muestran una mayor receptividad hacia modelos emergentes como el coworking.

De igual manera, se observa una marcada diferencia en la percepción del modelo de coworking dental, ya que, mientras que el 81% de los odontólogos se muestra poco interesado y ningún encuestado expresó un alto nivel de interés, entre los estudiantes el 96% considera el modelo atractivo o muy atractivo. Por lo que se evidencia que el modelo de coworking dental tiene mayor viabilidad entre los estudiantes y jóvenes profesionales, quienes lo consideran accesible e innovador y alineado con sus necesidades, lo cual contrasta con los odontólogos con trayectoria, quienes muestran resistencia o escaso interés, probablemente por ya contar con medios propios.

Así mismo, el análisis comparativo de las preferencias de contacto revela diferencias claras entre odontólogos en ejercicio y estudiantes, ya que los odontólogos prefieren ser contactados principalmente a través de redes sociales, mientras que los estudiantes muestran una fuerte preferencia por WhatsApp. Este contraste indica que, aunque ambos grupos valoran los canales digitales, los estudiantes favorecen una comunicación más directa y personalizada como WhatsApp, mientras que los odontólogos tienden a informarse por medios más pasivos y visuales como redes sociales.

Respecto a la importancia de distintos equipos en un coworking dental, se observan coincidencias clave, así como diferencias relevantes que deben ser consideradas en la planificación del modelo de negocio, ya que, tanto odontólogos como estudiantes coinciden en la alta prioridad que debe tener la unidad dental completa y el instrumental de diagnóstico, lo cual evidencia una comprensión compartida sobre la necesidad de contar con los elementos esenciales para realizar procedimientos básicos y consultas. Por otro lado, se observan diferencias notables en la percepción de importancia de otros equipos como la cámara

intraoral, la cual los odontólogos otorgan una menor relevancia con respecto a los estudiantes, lo que indica un mayor interés de parte de los estudiantes en el uso de tecnologías de apoyo al diagnóstico, posiblemente debido a su reciente formación académica. Así mismo, se puede evidenciar una diferencia marcada en el equipo de succión, donde el 80% de los estudiantes lo consideran prioritario, frente al 45% de los odontólogos.

Finalmente, el análisis comparativo de los servicios complementarios revela que los odontólogos otorgan mayor prioridad a aspectos operativos inmediatos como la sala de espera, la asistencia de personal auxiliar y el sistema digitalizado de historia clínica, lo que evidencia su preocupación por la eficiencia, la atención al paciente y la organización clínica. En cambio, los estudiantes valoran más los servicios que fortalecen su desarrollo profesional y visibilidad como la sala de rayos X, los servicios de marketing y capacitación, y el sistema de gestión de pacientes y citas.

3.2. Análisis de la entrevista

La entrevista se la realizó al Dr. Juan Carlos Sotomayor (Anexo I), odontólogo especialista en cirugía maxilofacial y docente de la Universidad Autónoma de los Andes Ibarra, quien, debido a su amplio conocimiento y experiencia, supo responder de manera oportuna las preguntas planteadas. Con base en esta información, se analiza a continuación las respuestas que se consideran claves en la presente investigación.

En primer lugar destacó a los odontólogos recién graduados como el segmento más atractivo y principales usuarios potenciales del coworking dental, reconociendo que enfrentan significativas barreras de entrada al ejercicio profesional, principalmente el alto costo de inversión inicial en equipamiento e infraestructura. De igual manera, enfatizó en que el espacio físico del coworking debe ser amplio y bien equipado, rechazando la idea de cubículos pequeños, por lo que esta perspectiva indica que el modelo de negocio debe

priorizar la calidad del espacio sobre la maximización de unidades, lo que impacta directamente en la estructura de costos.

Así mismo, los elementos técnicos identificados como imprescindibles incluyen unidades dentales nuevas, equipos de rayos X periapicales y cámaras intraorales, lo cual define claramente los requerimientos de inversión inicial y establece estándares de calidad que el modelo debe mantener para lograr ser competitivo en la ciudad. En relación con los servicios complementarios, el entrevistado destacó el valor del marketing digital, una sala de espera cómoda, un sistema de agendamiento organizado y un área de esterilización, ya que estos elementos no solo mejoran la experiencia del usuario y sus pacientes, sino que también pueden constituir fuentes adicionales de ingresos, fortaleciendo la sostenibilidad financiera del modelo.

Además, el entrevistado sugirió la necesidad de personal operativo clave como un administrador y un auxiliar dental, por lo que, esta recomendación define claramente los costos operativos fijos del modelo. En cuanto a las modalidades de pago, el Dr. Sotomayor recomendó ofrecer esquemas flexibles según el tipo de profesional y su volumen de pacientes, diferenciando entre tarifas por horas, días o meses. Por otro lado, un hallazgo significativo fue la perspectiva del entrevistado sobre una posible alianza del coworking con la Universidad Autónoma de los Andes, ya que cuando se abrió la carrera de odontología en la ciudad, se trató de llevar a cabo convenios con clínicas odontológicas privadas, pero los costos que involucraban arrendar estas clínicas eran sumamente altos, por lo que la universidad optó por construir su clínica propia, lo cual claramente sugiere limitadas oportunidades de alianza con la universidad.

Finalmente, en términos de canales de comunicación, se resaltó el uso de redes sociales como vía inicial para promoción y captación, complementado por la atención

presencial para cerrar acuerdos, explicar condiciones específicas y el funcionamiento del coworking dental, lo cual proporciona una guía clara para estructurar los canales de distribución y comunicación dentro del modelo de negocio.

4. PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA

4.1. Estudio de mercado

Con el propósito de determinar la potencial demanda del espacio de coworking dental se llevó a cabo un estudio de mercado que combinó técnicas cuantitativas y cualitativas, específicamente la aplicación de encuestas a estudiantes de la carrera de odontología y odontólogos de la ciudad de Ibarra, y la realización de una entrevista a un profesional con experiencia en el sector odontológico. Estos recursos permitieron comprender las necesidades, expectativas y percepciones del público objetivo y del entorno.

En primer lugar, se aplicó una encuesta a estudiantes de séptimo nivel de la carrera de odontología, quienes representan un segmento potencialmente interesado en utilizar el coworking dental durante las primeras etapas de su ejercicio profesional, los resultados de la encuesta reflejaron un alto atractivo hacia la idea del coworking dental, y evidencian que el 60% de los encuestados identifica los altos costos de equipamiento e infraestructura como el principal obstáculo para iniciar su práctica profesional, lo cual valida la necesidad de una alternativa que reduzca las barreras de entrada al mercado, además, el 42,5% de los estudiantes encuestados manifestó su preferencia por una modalidad de uso mensual del espacio, lo cual demuestra interés en un servicio flexible y estable, sin la necesidad de realizar una inversión inicial elevada.

De forma complementaria, se realizó una entrevista al Dr. Juan Carlos Sotomayor, profesional del sector odontológico con una amplia experiencia y trayectoria en la ciudad de Ibarra, quien resaltó las dificultades económicas que enfrentan los odontólogos jóvenes o

recién egresados al momento de establecer su propio consultorio odontológico, así mismo, coincidió en que la propuesta de un coworking dental en la ciudad es innovadora y responde a una necesidad latente del mercado.

4.1.1. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Por otro lado, para poder complementar el estudio del atractivo del mercado y profundizar en la comprensión del contexto competitivo, se aplicó el modelo de las cinco fuerzas de Porter:

a) Poder de negociación de los proveedores

El poder de los proveedores se considera medio, ya que existen múltiples opciones para la adquisición de equipos odontológicos, insumos y servicios complementarios como centros radiológicos, tanto en el mercado local como nacional.

b) Poder de negociación de los clientes

En esta etapa inicial, el poder de negociación de los clientes es medio ya que, al no existir alternativas en la ciudad, los odontólogos interesados tienen pocas opciones comparables, sin embargo, en la medida de que el proyecto busque captar profesionales, será necesario ofrecer un equilibrio adecuado entre precio, servicios y valor agregado.

c) Amenaza de nuevos competidores

Inicialmente, la amenaza de nuevos competidores es baja, sin embargo, la viabilidad del modelo puede llegar a generar interés en otros actores del sector, principalmente las clínicas dentales particulares, quienes pueden considerar la opción de comenzar a rentar los módulos dentro de sus clínicas, lo cual implica la necesidad de construir una ventaja competitiva sostenible, basada en la calidad del servicio, el equipamiento y la fidelización de los usuarios.

d) Amenaza de productos o servicios sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es baja, ya que el único producto que se podría considerar sustituto es la posibilidad de que los profesionales establezcan su propio consultorio dental.

e) Rivalidad entre competidores existentes

Actualmente, en la ciudad no existe un coworking dental, por lo que no se identifican competidores directos, sin embargo, se consideran competidores indirectos a los espacios de coworking dental que operan en las ciudades de Guayaquil y Quito, a pesar de que su influencia es limitada debido principalmente a la distancia.

4.1.2. Análisis PESTEL

De igual manera, se utilizó la herramienta PESTEL para identificar y evaluar los factores del macroentorno que pueden llegar a influir en el normal funcionamiento de la empresa.

Tabla 1

1. Análisis PESTEL

Factor	Descripción
Político	En cuanto a seguridad ciudadana, Ecuador se posiciona como el país más violento de América Latina, registrando una alarmante tasa de 38 homicidios por cada 100 mil habitantes (Mella, 2025). Esto afecta horarios de atención, percepción de riesgo e incluso el flujo de clientes en zonas comerciales. En el Ecuador, las políticas públicas promueven las prácticas de calidad de vida y la medicina preventiva e integral, también se impulsa la universalización en el acceso a la atención primaria de salud y la expansión de su calidad y cobertura (Hidalgo et al., 2017).
Económico	Según datos del INEC, la tasa de desempleo nacional para mayo del 2025 se encuentra en el 4,1%, mientras que la tasa de subempleo se ubica en un 20,9%, lo cual impacta negativamente en el poder adquisitivo de la población.

	<p>La atención odontológica representa un importante grado económico en el país, ya que alrededor del 5 al 10% del gasto sanitario público tiene relación con la salud dental (Torres, 2018).</p>
Social	<p>Ecuador ha experimentado un marcado incremento en la delincuencia organizada, lo que ha afectado de manera creciente a los emprendedores, ya que enfrentan serios desafíos debido a la delincuencia y las extorsiones, poniendo en riesgo su viabilidad y el sustento de sus propietarios (Macías-Arriaga, 2024).</p> <p>Del total de estudiantes de odontología en el Ecuador, el 55% se forman en instituciones públicas, el 24% en universidades autofinanciadas y el restante 21% en instituciones cofinanciadas (Hidalgo et al., 2017).</p>
Tecnológico	<p>Entre las innovaciones tecnológicas de reciente uso en odontología en Ecuador se encuentran las impresiones 3D, radiografías dentales, tomografías computarizadas, tecnología CAD/CAM, cámaras intraorales y telemedicina (Narváez et al., 2024).</p> <p>Otra novedad que se puede mencionar es el Digital Smile Design, la cual es una técnica que analiza las proporciones faciales y dentales de los pacientes para ofrecer un mejor diagnóstico junto con el mejor tratamiento (Torres, 2018).</p>
Ecológico	<p>Se debe aplicar normas de higiene establecidas por los órganos controladores del ámbito de la salud y a su vez controlar el despacho de los residuos contaminantes y no contaminantes que forman parte de la bioseguridad que debe manejar un establecimiento de la salud (Macías-Arriaga, 2024).</p>
Legal	<p>La práctica de la odontología está regulada por leyes, regulaciones y normativas específicas que establecen los derechos y responsabilidades tanto de los odontólogos como de los pacientes, estas normas buscan garantizar la calidad de la atención, la seguridad del paciente y la ética profesional (Núñez, 2023).</p> <p>Los odontólogos tienen la responsabilidad de actuar de manera ética y profesional, brindando una atención de calidad y segura a sus pacientes, esto incluye mantenerse actualizados en los avances científicos y técnicos, así como participar en la educación continua para mejorar sus habilidades y conocimientos (Núñez, 2023).</p>

Nota: Elaboración propia

4.2. Requerimientos técnicos y legales

4.2.1. *Requerimientos técnicos*

Para el correcto funcionamiento y la prestación de servicios dentro del espacio de coworking dental en la ciudad de Ibarra, se requiere una infraestructura técnica adecuada que cumpla con los estándares normativos y las necesidades operativas de los odontólogos usuarios. Los requerimientos técnicos incluyen tanto el equipamiento clínico indispensable

como los recursos complementarios que garantizan la calidad, bioseguridad y comodidad en la atención.

En primer lugar, es indispensable la adquisición de cuatro unidades dentales completas, ya que el coworking contará con cuatro módulos de atención, siendo este el equipamiento principal para la prestación de los servicios odontológicos. De igual manera, los módulos deberán estar dotados de lavabos con grifo, para garantizar el cumplimiento de las normas de higiene, así mismo, se requiere la instalación de un compresor de aire por cada unidad dental, debido a que este es esencial para el funcionamiento de las unidades dentales, ya que permite el suministro de aire comprimido limpio y seco, indispensable para los equipos odontológicos.

A esto se suma un sistema de esterilización, conformado por un autoclave, fundas de esterilización y cintas testigo, para asegurar el cumplimiento de los protocolos de bioseguridad y desinfección de instrumental. De igual manera se contempla un equipo de rayos X periapical y su respectivo sistema de visualización de radiografías, fundamental para los diagnósticos odontológicos de los profesionales que utilicen el coworking.

En cuanto a los aspectos complementarios, se integrará un software de gestión de pacientes, el cual permitirá a los odontólogos llevar registros clínicos digitalizados, agendas de citas, almacenamiento de archivos multimedia y emisión de documentos, todo bajo la normativa vigente del Ministerio de Salud Pública y la Agencia de Aseguramiento de la Calidad de los Servicios de Salud (ACESS). Finalmente, se considera indispensable la dotación de equipamiento de soporte, como instrumental de diagnóstico, material de succión, baberos desechables, algodones, guantes, mascarillas y servilletas, así como insumos de bioseguridad y materiales de limpieza.

4.2.2. Requerimientos legales

El funcionamiento del coworking dental en la ciudad de Ibarra requiere cumplir con una serie de requisitos legales que garanticen tanto la formalidad del negocio como la seguridad jurídica de las partes involucradas. En este contexto, uno de los elementos fundamentales es la implementación de un leasing financiero, entendido como un arrendamiento de propiedad, planta y equipo, mediante el cual los odontólogos usuarios podrán acceder al uso de los módulos dentales y del equipamiento adicional sin necesidad de realizar una inversión inicial significativa.

Dentro de los contratos de leasing se deberá especificar claramente la modalidad de uso del espacio, permitiendo la flexibilidad que caracteriza al coworking dental, a través de esquemas por hora, por día o por mes, según las necesidades de los profesionales. Asimismo, el contrato debe detallar las condiciones de entrega tanto del espacio como del equipamiento adicional que el coworking pone a disposición de los odontólogos, garantizando que estos elementos se encuentren en óptimas condiciones para su utilización.

El contrato también establecerá de forma precisa las condiciones en las que el usuario debe entregar el espacio y el equipamiento al finalizar su uso, así como el precio, la forma de pago y las penalizaciones aplicables en caso de incumplimiento. Entre las penalizaciones se incluirán aquellas derivadas de la cancelación anticipada del uso estipulado, así como las que correspondan por daño al mobiliario o al equipamiento odontológico, lo que busca proteger la integridad de los activos del coworking.

Adicionalmente, se incorporará un descargo de responsabilidad, mediante el cual se exime al coworking de cualquier responsabilidad derivada de los actos clínicos, decisiones profesionales o procedimientos realizados por los odontólogos usuarios. Este documento resulta fundamental para delimitar claramente las competencias y responsabilidades de cada

parte, evitando confusiones o problemas legales en caso de inconformidades por parte de los pacientes atendidos.

Asimismo, se estipularán las tarifas por horas o días adicionales, aplicables en caso de que el profesional exceda el tiempo contratado, garantizando así un uso ordenado y eficiente del espacio. Como requisito obligatorio para el acceso al coworking, se exigirá que los profesionales cuenten con su título registrado en la SENESCYT, requisito indispensable para ejercer legalmente la profesión en Ecuador. En el caso de profesionales extranjeros, se deberá presentar además el permiso de trabajo vigente para el ejercicio de actividades odontológicas, de acuerdo con la normativa nacional.

Finalmente, el coworking dental deberá cumplir con la normativa vigente del Ministerio de Salud Pública (MSP) y de la Agencia de Aseguramiento de la Calidad de los Servicios de Salud y Medicina Prepagada (ACCESS), en lo referente a las condiciones sanitarias, de bioseguridad y de habilitación del establecimiento, garantizando así que tanto las instalaciones como los servicios ofrecidos cumplan con los estándares exigidos por las autoridades competentes. En este sentido, el coworking deberá gestionar y obtener obligatoriamente el permiso de funcionamiento otorgado por el ACCESS, contando previamente con el permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos, el cual certifica que las instalaciones cumplan con las normativas de seguridad y prevención contra incendios.

4.3. Estudio financiero

4.3.1. Determinación del volumen

La capacidad máxima operativa del espacio de coworking dental se encuentra determinada por el número de módulos dentales disponibles para su uso continuo, por lo que en este caso, el espacio cuenta con un total de cuatro módulos que permiten atender simultáneamente hasta a cuatro odontólogos. Es por esto que de acuerdo con los resultados

obtenidos del levantamiento de encuestas, la mayoría de los estudiantes manifestaron su preferencia por la modalidad de uso mensual, lo que implica la ocupación constante de los módulos durante todo el mes, es por esto que se establece que la capacidad máxima operativa del coworking corresponde a cuatro profesionales al mes, ya que cada uno utilizaría un módulo de forma permanente, ocupando de esta manera el 100% de la infraestructura disponible.

Así mismo, el precio de venta mensual por el alquiler de cada módulo dental fue determinado a partir del análisis de costos y una referencia del mercado, inicialmente, se calcularon los costos y gastos totales por módulo del coworking, los cuales ascienden a \$1.911,10 mensuales. Este valor se lo dividió entre los cuatro módulos dentales disponibles, obteniendo un costo unitario de \$477,78 por módulo, a dicho valor se le añadió un margen de utilidad del 31,75%, lo que permitió establecer un precio de venta de \$700 mensuales por módulo. Para fijar este margen de rentabilidad se tomó como referencia el precio de venta del plan mensual ofertado por el coworking dental Hummingbird, ubicado en la ciudad de Guayaquil, cuya estructura de servicios y público objetivo guarda similitudes con el modelo propuesto.

Por otro lado, la proyección de ventas para el primer año de funcionamiento se basó en el análisis de las respuestas obtenidas en la encuesta aplicada a los estudiantes de odontología, en donde de los 38 estudiantes que calificaron como “muy atractiva” y “atractiva” la idea de iniciar su carrera profesional en un coworking dental, se evidenció que un 60% identifica a los altos costos de equipamiento e infraestructura como el principal obstáculo para ejercer su profesión. Sobre este grupo, se aplicó el 42,5% correspondiente a los estudiantes que manifestaron preferencia por la modalidad de alquiler de uso mensual del espacio, y finalmente se aplicó el 25% que representa a quienes afirmaron tener la intención de ejercer su profesión en la ciudad de Ibarra. Por lo que como resultado de esta

segmentación progresiva, se estimó que el espacio de coworking dental tendría una proyección de ventas mensual equivalente a dos odontólogos, es decir, un total de 24 usuarios durante todo el primer año de operación, dando como resultado un total anual de ventas de \$16.800.

Figura 30

30. Determinación del volumen de producción para el primer año de funcionamiento del coworking dental.

VOLUMEN	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL ANUAL
Capacidad operativa	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
Precio de venta	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00
Proyección de venta	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
Ventas	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 16.800,00

Para el segundo año de funcionamiento, se proyecta un incremento en las ventas respecto al primer año, en el cual se estimó contar con dos profesionales fijos bajo la modalidad de uso mensual, este incremento se fundamenta en la implementación de una estrategia de marketing más intensiva, reflejada en un aumento del presupuesto destinado a publicidad, con el objetivo de captar nuevos usuarios bajo la modalidad de arrendamiento por horas. Como resultado, se estima una proyección de ventas equivalente a 2,5 módulos ocupados mensualmente, donde ese 0,5 adicional representa el ingreso generado por el uso esporádico del espacio por parte de profesionales que no requieren una ocupación fija, pero que demandan el servicio de forma puntual, es así que anualmente representaría un total de 30 usuarios.

Así mismo, en el tercer año de operación se proyecta un incremento en las ventas con respecto al año anterior, pasando de una ocupación equivalente a 2,5 módulos mensuales a una ocupación completa de 3 módulos por parte de profesionales fijos, este crecimiento se fundamenta en la implementación de estrategias de fidelización orientadas a convertir a usuarios ocasionales que arrendaban por horas, en clientes permanentes mediante incentivos

o beneficios exclusivos para arrendamientos mensuales. De esta manera se estima que al menos uno de los usuarios ocasionales decida adoptar la modalidad de uso mensual, dando como resultado una proyección anual de 36 usuarios.

De igual manera, para el cuarto año de funcionamiento se proyecta alcanzar una ocupación equivalente a 3,5 módulos mensuales, esta proyección se basa en la presencia de tres profesionales fijos ya fidelizados bajo la modalidad de uso mensual, y en la implementación de una campaña más intensiva de promoción para atraer a odontólogos que demanden el uso puntual del consultorio. Así, ese 0,5 adicional en la proyección de ventas refleja los ingresos generados por ese segmento de usuarios esporádicos, representando así un total de 42 usuarios al año.

Finalmente, en el quinto año de operación se prevé alcanzar la capacidad operativa máxima del espacio, con una proyección de ventas equivalente a cuatro módulos ocupados de forma mensual, este crecimiento se basa en la consolidación del modelo y en la implementación continua de estrategias de fidelización dirigidas a los profesionales que previamente utilizaban el servicio por horas o días. A través de estas estrategias se busca convertir a uno de los usuarios ocasionales del año 4 en un arrendatario mensual, dando como resultado un total de 48 usuarios al año.

Figura 31

31. Proyección del volumen de producción del coworking dental

VOLUMEN	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capacidad operativa	4	4	4	4
Proyeccion de venta	30	36	42	48
Precio de venta	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00
Ventas	\$ 21.000,00	\$ 25.200,00	\$ 29.400,00	\$ 33.600,00

4.3.2. Costos y gastos

En primer lugar, es indispensable diferenciar adecuadamente los costos de los gastos, por lo que se empezará definiendo a los costos como “el valor monetario que se invierte en elementos materiales, fuerza laboral necesaria y demás insumos requeridos para fabricar bienes o prestar un servicio” (Zapata, 2015, p. 16), es decir, son todos los elementos que se encuentran directamente relacionados con la producción de un bien o la prestación de un servicio. Por otro lado, a decir de Zapata (2015), un gasto es un egreso destinado a cubrir los procesos administrativos, de gestión y comerciales de una empresa, es decir, los aspectos que no están directamente relacionados con la prestación de un servicio o la producción de un bien.

Dentro de los costos fijos mensuales del coworking se contempla la contratación de un software de gestión odontológica, cuyo valor es de \$25 mensuales, este sistema estará disponible para cada profesional mediante la asignación de un perfil personalizado, permitiéndoles gestionar eficientemente los procesos administrativos de sus pacientes, ya que entre sus funciones incluye el llenado digital de la historia clínica y odontograma, el almacenamiento de archivos multimedia como fotografías y radiografías, así como la emisión de certificados y consentimientos informados. Todo esto se lo realizará en cumplimiento de los formatos y exigencias normativas establecidas por el Ministerio de Salud Pública del Ecuador y la Agencia de Aseguramiento de la Calidad de los Servicios de Salud y Medicina Prepagada (ACCES).

De igual manera, tanto el valor de \$15 asignado al servicio de energía eléctrica, como el valor de \$12 asignado al servicio de agua potable en el coworking dental fueron estimados tomando como referencia el consumo mensual promedio de una clínica dental de la ciudad que posee características y equipamiento similares a los contemplados en el coworking.

Así mismo, el costo fijo mensual asignado al servicio de recolección de desechos sanitarios peligrosos de \$8,75 se estimó con base al valor que cancela una clínica dental con características similares, que genera un promedio de 5 kilogramos de desechos sanitarios peligrosos al mes. Este valor se lo calculó considerando la tasa oficial fijada por el Municipio de Ibarra que corresponde a \$1,75 por kilogramo.

Por otro lado, el costo mensual asignado al arriendo del local comercial fue establecido tomando como referencia una oferta actual de arriendo en la ciudad de Ibarra, correspondiente a un inmueble que cuenta con el espacio físico y las condiciones estructurales adecuadas para adaptarse a las necesidades operativas del coworking dental.

De igual manera, se ha considerado un rubro de \$7 destinado a suministros de oficina, necesario para el funcionamiento administrativo básico del espacio, contemplando la adquisición de insumos de uso común en recepción y gestión de pacientes como papel bond, esferos, carpetas, etc.

De igual forma, el valor de \$40 asignado a materiales de aseo, cubre la adquisición de insumos de limpieza y desinfección indispensables para garantizar las condiciones óptimas de higiene en el entorno clínico y administrativo del coworking.

Finalmente, dentro de los costos fijos se ha considerado un rubro destinado a sueldos, el cual asciende a \$1034,39 y corresponde a la contratación de dos perfiles clave para el funcionamiento operativo y administrativo del espacio: un auxiliar dental y un administrador general, ya que el auxiliar dental será responsable de brindar apoyo clínico a los profesionales usuarios del coworking, garantizando la correcta preparación del consultorio, manejo de instrumental y cumplimiento de protocolos de bioseguridad. Por su parte, el administrador se encargará de la gestión del espacio, control de reservas, atención al cliente y supervisión

general. Los valores considerados incluyen no solo el salario básico mensual, sino también los beneficios de ley correspondientes.

Figura 32

32. Detalle de los costos fijos del coworking dental

Costos Fijos	MENSUAL	ANUAL
Sistema de gestión de pacientes	\$ 25,00	\$ 300,00
Luz	\$ 15,00	\$ 180,00
Agua	\$ 10,00	\$ 120,00
Servicio de recolección de desechos	\$ 8,75	\$ 105,00
Arriendo	\$ 550,00	\$ 6.600,00
Suministros de oficina	\$ 7,00	\$ 84,00
Materiales de aseo y limpieza	\$ 40,00	\$ 480,00
Sueldos y salarios	\$ 1.034,39	\$ 12.412,64

Con base en la proyección operativa para el primer año en la cual se estima contar con dos odontólogos permanentes bajo la modalidad de arriendo mensual y un promedio de 150 atenciones por odontólogo al mes, se determinaron los siguientes costos variables mensuales calculados de acuerdo con el consumo estimado de insumos clínicos necesarios por atención. En primer lugar, se contempló la compra mensual de 6 cajas de guantes de 100 unidades cada una, a un costo de \$4 por caja, lo que representa un gasto de \$24 mensuales, en el caso de las mascarillas quirúrgicas, se contempla la adquisición de 3 cajas de 100 unidades a un precio de \$7 cada una, generando un costo de \$21 mensuales, considerando su uso constante por parte de los profesionales en cada atención, y del mismo modo, para procedimientos que requieren aislamiento, se contempló la compra de un paquete de 300 unidades de algodón trenzado por un valor de \$2 mensuales.

De igual forma, para la higiene del paciente, se incluyó un paquete de 300 servilletas desechables por un valor de \$2 mensuales, lo que cubre el total de procedimientos proyectados, así mismo, se consideró la compra de 3 paquetes de 100 eyectores de succión, indispensables para los procedimientos clínicos, a un valor de \$3,50 cada uno, totalizando

\$10,50 mensuales, y en cuanto a la protección del paciente, se considera la compra 2 paquetes de 150 baberos desechables a \$6 cada uno, lo que representa un gasto mensual de \$12.

Adicionalmente, para los procedimientos de esterilización, se calculó la necesidad de 3 cajas de 100 fundas para instrumental a un costo de \$4,50 cada una, lo que equivale a \$13,50 mensuales, así mismo se incluyó la cinta testigo para el control de esterilización estimando un uso mensual de un rollo de 1,5 metros con un costo de \$0,63, y también se consideró el uso de un galón de agua destilada mensual, con un valor de \$5.

Figura 33

33. Detalle de los costos variables del coworking dental

Costos Variables	MENSUAL	ANUAL
Guantes	\$ 24,00	\$ 288,00
Mascarilla	\$ 21,00	\$ 252,00
Servilleta	\$ 2,00	\$ 24,00
Eyector de succión	\$ 10,50	\$ 126,00
Baberos o campos	\$ 12,00	\$ 144,00
Algodón trenzado	\$ 2,00	\$ 24,00
Cinta testigo	\$ 0,63	\$ 7,56
Fundas de instrumental para esterilización	\$ 13,50	\$ 162,00
Agua destilada	\$ 5,00	\$ 60,00
TOTAL COSTOS	\$ 1.780,77	\$ 21.369,20

En cuanto a los gastos mensuales del coworking dental, se ha contemplado en primer lugar la contratación de un servicio de internet con un valor mensual de \$20, necesario para garantizar la conectividad del sistema de gestión de pacientes, el uso administrativo de plataformas en línea y la comunicación efectiva tanto con los odontólogos usuarios como con sus pacientes. Adicionalmente, se ha considerado la compra de dos botellones de agua mensuales a \$3 cada uno, destinados al consumo de los odontólogos y su personal durante la jornada laboral, este gasto se complementa con la adquisición de un paquete de 50 vasos desechables, asegurando así la disponibilidad de insumos básicos para el bienestar de los usuarios del coworking.

Por otro lado, se ha incorporado el costo del mantenimiento preventivo de los equipos odontológicos y del compresor, el cual se realiza semestralmente y tiene un valor de \$200 por sesión, por lo que este valor se ha prorrateado, obteniendo un gasto mensual estimado de \$33,33. Este mantenimiento es esencial para garantizar el correcto funcionamiento de los equipos, prevenir fallas técnicas y cumplir con las normativas de seguridad sanitaria.

También se consideró el servicio de marketing y publicidad digital, especialmente enfocado en la gestión de redes sociales, diseño de contenido y posicionamiento del coworking dental en el mercado local. Este servicio tiene un valor mensual de \$40 y busca aumentar la visibilidad del proyecto, captar nuevos usuarios y fortalecer la presencia de la marca.

Finalmente, se incluyó el pago de honorarios profesionales a un contador, encargado de realizar las declaraciones de impuestos como IVA y renta, así como el cumplimiento de otras obligaciones tributarias, con un valor mensual de \$30. Este servicio es indispensable para asegurar la legalidad y el correcto manejo contable del negocio.

Figura 34

34. Detalle de los gastos del coworking dental

Gastos	MENSUAL	ANUAL
Internet	\$ 20,00	\$ 240,00
Botellón de agua	\$ 6,00	\$ 72,00
Vasos desechables	\$ 1,00	\$ 12,00
Mantenimiento equipos	\$ 33,33	\$ 400,00
Honorarios profesionales Contador	\$ 30,00	\$ 360,00
Servicios de marketing y publicidad	\$ 40,00	\$ 480,00
TOTAL GASTOS	\$ 130,33	\$ 1.564,00
TOTAL COSTOS Y GASTOS	\$ 1.911,10	\$ 22.933,20

Seguido a esto se llevó a cabo un estado de resultados tomando en cuenta todos los rubros mensuales detallados anteriormente proyectados de forma anual para el año 1, lo cual arrojó como resultado una utilidad neta (pérdida) de \$6.133,20.

Figura 35*35. Estado financiero de resultados del coworking dental*

ESTADO DE RESULTADOS AÑO 1	
Ventas	\$ 16.800,00
(-) Costo de ventas	\$ 21.369,20
(=) Utilidad bruta	\$ -4.569,20
(-) Gastos	\$ 1.564,00
(=) Utilidad neta	\$ -6.133,20

4.3.3. Estado de resultados proyectado

A continuación se realizó el estado de resultados proyectado considerando la proyección de ventas realizada con anterioridad para los primeros cinco años de operación del espacio de coworking dental. Así mismo, para la estimación de los costos y gastos se consideró la tasa de inflación del 1,59% establecida por el Instituto Nacional de Estadística y Censos.

Figura 36*36. Estado de resultados proyectado para el coworking dental*

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
CUENTAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 16.800,00	\$ 21.000,00	\$ 25.200,00	\$ 29.400,00	\$ 33.600,00
(-) Costos	\$ 21.369,20	\$ 21.708,97	\$ 22.054,15	\$ 22.404,81	\$ 22.761,04
(=) Utilidad bruta	\$ -4.569,20	\$ -708,97	\$ 3.145,85	\$ 6.995,19	\$ 10.838,96
(-) Gastos	\$ 1.564,00	\$ 1.588,87	\$ 1.614,13	\$ 1.639,80	\$ 1.665,87
(=) Utilidad neta	\$ -6.133,20	\$ -2.297,84	\$ 1.531,72	\$ 5.355,40	\$ 9.173,09

Por lo que se pudo evidenciar que, durante los dos primeros años el modelo presenta pérdidas, reflejadas en una utilidad neta negativa de -\$6.133,20 y -\$2.297,84 respectivamente, lo cual es común en emprendimientos nuevos debido a los altos costos iniciales y al proceso de posicionamiento del negocio. A partir del tercer año, el proyecto empieza a generar utilidades, con una utilidad neta de \$1.531,72 y \$5.355,40 para el cuarto

año, mostrando una clara tendencia al crecimiento en el año subsiguiente hasta alcanzar una utilidad neta proyectada de \$9.173,09 en el quinto año. Este comportamiento financiero positivo en los últimos tres años del periodo proyectado indica que el modelo de coworking dental se vuelve rentable en el mediano plazo.

4.3.4. Inversión inicial

4.3.4.1. Inversión fija

Para la puesta en marcha del coworking dental, se ha proyectado una inversión fija total de \$21.609, distribuida en tres categorías fundamentales: adecuación de instalaciones, equipamiento odontológico e inmobiliario, y equipos de oficina y tecnológicos.

En primer lugar, se contempló un total de \$6.138 destinado a los materiales necesarios para llevar a cabo la adecuación de las instalaciones, este incluye la implementación de divisiones internas para los módulos de atención y el área de esterilización, el acondicionamiento de la sala de espera, áreas administrativas y baños. Estas adecuaciones son indispensables para que el espacio cumpla con las normativas de bioseguridad, comodidad y funcionalidad requeridas por un coworking odontológico.

Así mismo, se ha presupuestado un total de \$630 para la compra de equipos de oficina y tecnológicos, dentro de los cuales se incluye una computadora y una impresora, que permitirán una administración eficiente del coworking y facilitarán los procesos de agendamiento, gestión clínica y comunicación con los usuarios.

Finalmente, en cuanto al equipamiento odontológico e inmobiliario, se requiere una inversión de \$14.841, la cual contempla la adquisición de cuatro unidades dentales completas, un compresor de aire, equipos de rayos X periapicales, autoclave para esterilización, instrumental de diagnóstico, mobiliario clínico y administrativo, entre otros elementos esenciales para el funcionamiento de cada módulo dental.

Figura 37

38. Detalle de la inversión fija del coworking dental

DETALLE DE LA INVERSIÓN FIJA			
ACTIVOS	CANTIDAD	VALOR U.	VALOR TOTAL
MUEBLES Y ENSERES			
Sala de espera	1	\$ 600,00	\$ 600,00
Escritorio recepción	1	\$ 300,00	\$ 300,00
Silla ergonómica	1	\$ 60,00	\$ 60,00
Dispensador de agua	1	\$ 70,00	\$ 70,00
Basurero 8lts	12	\$ 3,00	\$ 36,00
Basurero 50lts	3	\$ 18,00	\$ 54,00
Lavabo	5	\$ 100,00	\$ 500,00
Mesón de granito	4	\$ 600,00	\$ 2.400,00
Mueble acero inoxidable	1	\$ 400,00	\$ 400,00
Mesa auxiliar acero inoxidable	4	\$ 25,00	\$ 100,00
Dispensador de jabón líquido	6	\$ 6,00	\$ 36,00
Dispensador toalla de papel	6	\$ 7,00	\$ 42,00
División de gypsum	4	\$ 175,00	\$ 700,00
Puerta	4	\$ 200,00	\$ 800,00
Cobertizo para basureros	1	\$ 40,00	\$ 40,00
SUBTOTAL			\$ 6.138,00
EQUIPO DE COMPUTO			
Computadora	1	\$ 450,00	\$ 450,00
Impresora	1	\$ 180,00	\$ 180,00
SUBTOTAL			\$ 630,00
MAQUINARIA Y EQUIPO			
Unidad dental	4	\$ 1.500,00	\$ 6.000,00
Instrumental de diagnóstico	48	\$ 2,00	\$ 96,00
Equipo de succión	2	\$ 350,00	\$ 700,00
Lámpara de fotocurado	2	\$ 700,00	\$ 1.400,00
Compresor	4	\$ 600,00	\$ 2.400,00
Scaler	2	\$ 350,00	\$ 700,00
Rayos x periapicales	1	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Turbina	2	\$ 100,00	\$ 200,00
Micromotor	2	\$ 100,00	\$ 200,00
Autoclave	1	\$ 900,00	\$ 900,00
Selladora	1	\$ 45,00	\$ 45,00
Destiladora de agua	1	\$ 200,00	\$ 200,00
SUBTOTAL			\$ 14.841,00
TOTAL			\$ 21.609,00

4.3.4.2. Gastos de constitución

Para el inicio formal de las operaciones del coworking dental en la ciudad de Ibarra, se han considerado los gastos de constitución, los cuales ascienden a un total de \$1.725,50. Estos gastos contemplan los trámites y pagos necesarios para cumplir con los requisitos legales y administrativos exigidos por las autoridades competentes, asegurando que el establecimiento funcione dentro del marco normativo.

Figura 38

40. Detalle de los gastos de constitución del coworking dental

GASTOS DE CONSTITUCIÓN	
Permisos del Cuerpo de Bomberos	\$ 18,00
Patente municipal	\$ 40,00
Permiso de funcionamiento ACCESS	\$ 65,00
Varios	\$ 1.602,50
TOTAL	\$ 1.725,50
TOTAL INVERSIÓN	\$ 23.334,50

4.3.5. Flujo de caja proyectado

Para la elaboración del flujo de caja proyectado se consideraron tanto los ingresos como los egresos estimados para cada año de operación. Dentro de los ingresos de caja, se contempló en el año 0 el valor correspondiente a la inversión inicial, reflejando la salida de recursos necesarios para poner en marcha el proyecto. A partir del año 1, los ingresos se calcularon con base en la proyección de ventas anual previamente determinada, la cual se multiplicó por el precio de venta mensual establecido para cada módulo dental, considerando tanto el número de profesionales fijos como el uso ocasional por horas o días.

En cuanto a los egresos de caja, se incluyeron de forma detallada los tres principales rubros anuales: costos variables, que contemplan los insumos clínicos necesarios en función de la cantidad de atenciones proyectadas, costos fijos, que comprenden el arriendo del local, sueldos, servicios básicos, sistema de gestión, mantenimiento, y gastos, que incluyen marketing, internet, asesoría contable, entre otros rubros operativos adicionales.

Una vez establecidos los ingresos y egresos anuales, se procedió a calcular el flujo de caja total, correspondiente a la diferencia entre ingresos y egresos en cada año.

Adicionalmente, se determinó el flujo de caja acumulado, el cual permite observar la evolución progresiva del negocio y el momento estimado en el que se recupera la inversión inicial.

Figura 39

42. Detalle del flujo de caja proyectado para el coworking dental

FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos de caja	\$ -23.334,50	\$ 16.800,00	\$ 21.000,00	\$ 25.200,00	\$ 29.400,00	\$ 33.600,00
Ventas		\$ 16.800,00	\$ 21.000,00	\$ 25.200,00	\$ 29.400,00	\$ 33.600,00
Cantidad		24	30	36	42	48
Precio		\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00
Inversión inicial	\$ -23.334,50					
Egresos de caja		\$ 22.933,20	\$ 23.297,84	\$ 23.668,28	\$ 24.044,60	\$ 24.426,91
Costos variables		\$ 1.087,56	\$ 1.104,85	\$ 1.122,42	\$ 1.140,27	\$ 1.158,40
Guantes		\$ 288,00	\$ 292,58	\$ 297,23	\$ 301,96	\$ 306,76
Mascarilla		\$ 252,00	\$ 256,01	\$ 260,08	\$ 264,21	\$ 268,41
Servilleta		\$ 24,00	\$ 24,38	\$ 24,77	\$ 25,16	\$ 25,56
Eyector de succión		\$ 126,00	\$ 128,00	\$ 130,04	\$ 132,11	\$ 134,21
Baberos o campos		\$ 144,00	\$ 146,29	\$ 148,62	\$ 150,98	\$ 153,38
Algodón trenzado		\$ 24,00	\$ 24,38	\$ 24,77	\$ 25,16	\$ 25,56
Cinta testigo		\$ 7,56	\$ 7,68	\$ 7,80	\$ 7,93	\$ 8,05
Fundas de instrumental para esterilización		\$ 162,00	\$ 164,58	\$ 167,19	\$ 169,85	\$ 172,55
Agua destilada		\$ 60,00	\$ 60,95	\$ 61,92	\$ 62,91	\$ 63,91
Gastos		\$ 1.564,00	\$ 1.588,87	\$ 1.614,13	\$ 1.639,80	\$ 1.665,87
Internet		\$ 240,00	\$ 243,82	\$ 247,69	\$ 251,63	\$ 255,63
Botellón de agua		\$ 72,00	\$ 73,14	\$ 74,31	\$ 75,49	\$ 76,69
Vasos desechables		\$ 12,00	\$ 12,19	\$ 12,38	\$ 12,58	\$ 12,78
Mantenimiento equipos		\$ 400,00	\$ 406,36	\$ 412,82	\$ 419,38	\$ 426,05
Honorarios profesionales Contador		\$ 360,00	\$ 365,72	\$ 371,54	\$ 377,45	\$ 383,45
Servicios de marketing y publicidad		\$ 480,00	\$ 487,63	\$ 495,39	\$ 503,26	\$ 511,26
Costos fijos		\$ 20.281,64	\$ 20.604,12	\$ 20.931,73	\$ 21.264,54	\$ 21.602,65
Sistema de gestión de pacientes		\$ 300,00	\$ 304,77	\$ 309,62	\$ 314,54	\$ 319,54
Luz		\$ 180,00	\$ 182,86	\$ 185,77	\$ 188,72	\$ 191,72
Agua		\$ 120,00	\$ 121,91	\$ 123,85	\$ 125,82	\$ 127,82
Servicio de recolección de desechos		\$ 105,00	\$ 106,67	\$ 108,37	\$ 110,09	\$ 111,84
Arriendo		\$ 6.600,00	\$ 6.704,94	\$ 6.811,55	\$ 6.919,85	\$ 7.029,88
Suministros de oficina		\$ 84,00	\$ 85,34	\$ 86,69	\$ 88,07	\$ 89,47
Materiales de aseo y limpieza		\$ 480,00	\$ 487,63	\$ 495,39	\$ 503,26	\$ 511,26
Sueldos y salarios		\$ 12.412,64	\$ 12.610,00	\$ 12.810,50	\$ 13.014,19	\$ 13.221,11
Flujo de caja del año	\$ -23.334,50	\$ -6.133,20	\$ -2.297,84	\$ 1.531,72	\$ 5.355,40	\$ 9.173,09
Flujo de caja acumulado	\$ -23.334,50	\$ -29.467,70	\$ -31.765,54	\$ -30.233,82	\$ -24.878,42	\$ -15.705,33

Como se puede evidenciar, en el año 0 el flujo de caja es negativo por \$23.334,50, reflejando la inversión inicial necesaria para la adecuación del local, adquisición de equipos y gastos de constitución. A partir del año 1, se registra un flujo de caja negativo de -\$6.133,20, mientras que en el año 2 el déficit se reduce a -\$2.297,84 reflejando una ligera mejora en los ingresos. Para el año 3, el flujo de caja se vuelve positivo por primera vez, alcanzando \$1.531,72, lo cual evidencia el inicio de la recuperación financiera del proyecto. Esta tendencia se mantiene en el año 4, con un flujo de caja de \$5.355,40 y se consolida en el año

5, donde el flujo de caja proyectado es de \$9.173,09, resultado del crecimiento progresivo en las ventas y una mayor ocupación de los módulos.

En cuanto al flujo de caja acumulado, al finalizar el año 0 se registra una salida de \$23.334, correspondiente a la inversión inicial. Este valor negativo se incrementa en los dos primeros años, alcanzando un acumulado de -\$29.467 en el año 1 y -\$31.765 en el año 2, debido a los déficits operativos iniciales. Sin embargo, a partir del año 3, el flujo de caja acumulado comienza a recuperarse gradualmente, situándose en -\$30.233, y continuando la reducción del déficit en los años siguientes: -\$24.878 en el año 4, y finalmente -\$15.705 en el año 5. Estos resultados reflejan que, si bien el negocio no alcanza el punto de equilibrio durante los primeros cinco años, la tendencia positiva en los flujos de caja indica que el proyecto va en camino hacia la recuperación y la sostenibilidad financiera en el mediano plazo.

4.3.6. Indicadores financieros

Por otro lado, para poder realizar el cálculo de los indicadores financieros, se tomó en cuenta en primer lugar al flujo de caja de cada año, obtenido anteriormente, al cual se le actualizó mediante la utilización de la tasa pasiva referencial del Banco Central del Ecuador que es del 6,56%, para posteriormente acumular los flujos de cada año.

Figura 40

44. Actualización de los flujos de caja del coworking dental

	0	1	2	3	4	5
Flujo de caja del año	\$ -23.334,50	\$ -6.133,20	\$ -2.297,84	\$ 1.531,72	\$ 5.355,40	\$ 9.173,09
Saldo actualizado 6,56%	\$ -23.334,50	\$ -5.755,63	\$ -2.023,63	\$ 1.265,90	\$ 4.153,51	\$ 6.676,43
Saldo actualizado acumulado	\$ -23.334,50	\$ -29.090,13	\$ -31.113,76	\$ -29.847,87	\$ -25.694,36	\$ -19.017,93

Seguido a esto se procedió a calcular el valor neto actual (VNA), que se refiere al valor actual de los flujos futuros pero sin tener en cuenta a la inversión inicial, para calcularlo

se tomó en cuenta a la tasa pasiva de referencia y a los flujos de caja desde el año 1 al 5, dando como resultado \$4.316,57. Posterior a esto se procedió a calcular el valor actual neto (VAN), restando el valor neto actual (VNA) de la inversión inicial, dando como resultado un valor actual neto negativo de -\$19.017,93. Por otro lado, al calcular la tasa interna de retorno (TIR), se tomó en cuenta a los flujos de caja de cada año y la inversión, lo cual no arrojó ningún resultado debido a que todos los años se presentan pérdidas en el flujo de caja.

Figura 41

46. Cálculo de indicadores financieros VAN y TIR

Tasa Pasiva Referencial BCE	6,56%
VNA	\$4.316,57
VAN	-\$19.017,93
TIR	#¡NUM!

El proyecto propuesto muestra en primer lugar, que el VAN obtenido es de -\$19.017,93, lo cual indica que, al descontar los flujos de caja futuros a la tasa de interés determinada, el proyecto no logra recuperar la inversión inicial ni generar valor adicional, es decir, que el negocio, en las condiciones actuales y con las proyecciones establecidas, no es financieramente rentable, ya que los ingresos generados no compensan los costos, gastos e inversión inicial requeridos.

Por otro lado, no se pudo calcular la TIR debido a que los flujos de caja proyectados para los primeros cinco años son predominantemente negativos, por lo que, al no poder ser determinada, se concluye que el negocio, bajo las proyecciones actuales, no alcanza una rentabilidad interna positiva en ese período.

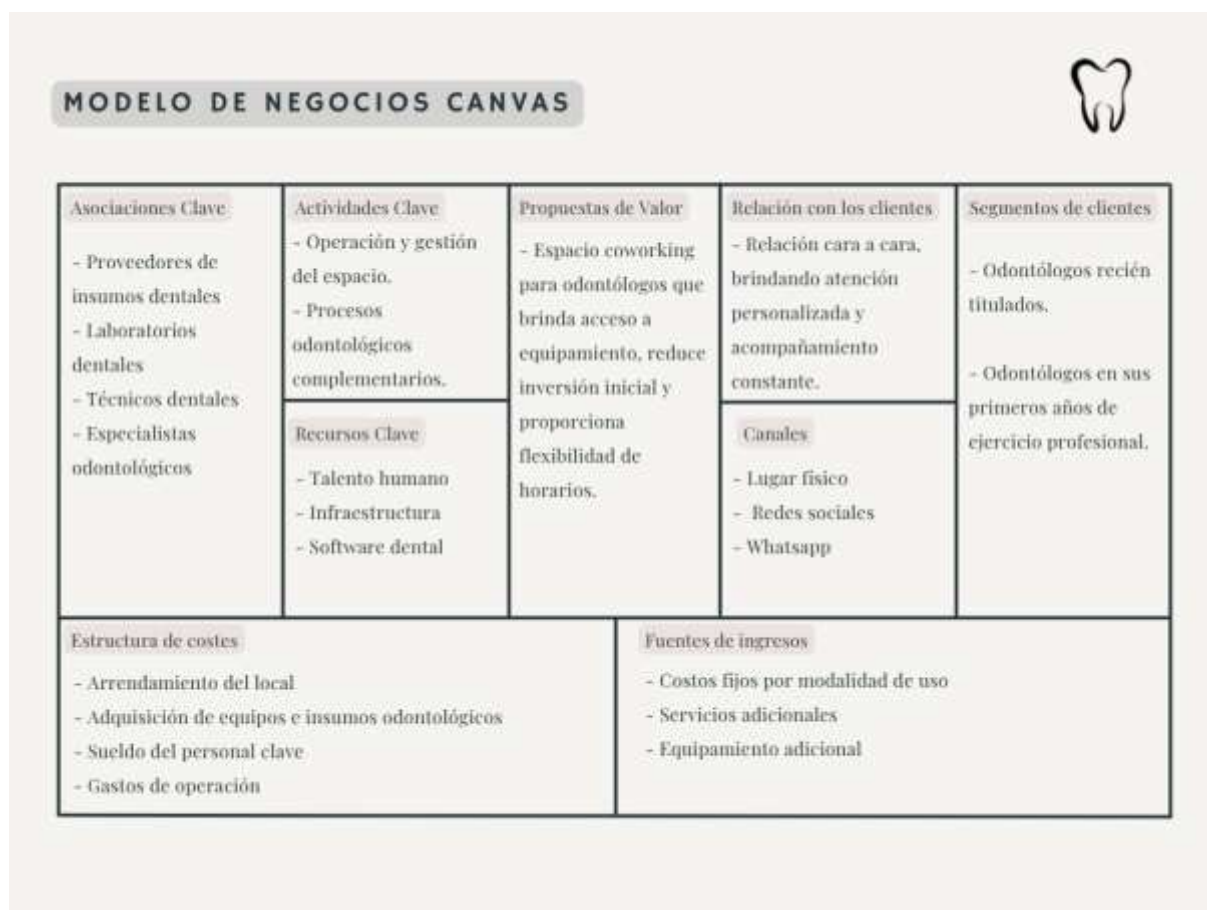
Estos resultados evidencian que, aunque el proyecto muestra una tendencia de mejora en los flujos de caja a partir del tercer año, no logra alcanzar en los primeros cinco años los niveles de rentabilidad requeridos para considerarse financieramente viable.

4.4. Diseño del modelo de negocios

El modelo de negocios constituye un recurso clave para facilitar la toma de decisiones acertada, tanto a nivel interno como externo, considerando que el entorno del mercado está en constante transformación, por lo que este modelo permite generar, entregar y aportar valor a través de nueve componentes esenciales que contribuyen al crecimiento y fortalecimiento de la empresa.

Figura 42

48. Modelo de negocios de coworking dental en la ciudad de Ibarra



4.4.1. Propuesta de valor

La principal propuesta de valor radica en la forma de trabajo de un coworking, es decir, una forma de trabajo colaborativa, que brinda acceso a equipamiento de calidad, reduce costos de inversión inicial y proporciona una flexibilidad de horarios para los profesionales.

4.4.2. Segmento de clientes

De acuerdo con los resultados obtenidos, se definió que el coworking dental está dirigido principalmente a odontólogos que se encuentran recién titulados o en sus primeros años de ejercicio profesional.

4.4.3. Canales

Para llegar al público objetivo, se utilizarán principalmente canales digitales, en donde las redes sociales y WhatsApp serán los medios preferenciales, debido a que son altamente utilizados por los profesionales jóvenes. A través de estos medios se dará a conocer principalmente los planes y precios del coworking, la ubicación y características del espacio, y el equipamiento disponible.

4.4.4. Relación con los clientes

Se centra en la relación cara a cara con el cliente, brindando una atención personalizada y acompañamiento constante, formando una comunidad profesional y red de soporte, se buscará generar fidelización a través de experiencias satisfactorias y testimonios positivos de los profesionales.

4.4.5. Fuente de ingresos

Los ingresos se obtendrán a través de diferentes modalidades de uso del espacio, ya sea pago por hora, por día o por mes, según las necesidades de cada profesional. Así mismo, se generarán ingresos por servicios y equipamiento adicional.

4.4.6. Actividades clave

Entre las principales actividades clave se encuentran la operación y administración del coworking, la gestión de pacientes y citas por parte del administrador, el mantenimiento de

equipos e instalaciones, así como procesos complementarios de una clínica dental, tales como sala de esterilización, toma de radiografías y asistente de odontología.

4.4.7. Recursos clave

Se contará con consultorios equipados con unidades dentales completas, instrumental de diagnóstico, equipo de succión, lámpara de fotocurado, además de sala de recepción de pacientes y un sistema de gestión de pacientes y citas. De igual manera son fundamentales los recursos humanos como el auxiliar odontológico y el administrador general.

4.4.8. Socios clave

Se establecerá alianzas estratégicas con proveedores de insumos dentales, laboratorios dentales, especialistas odontológicos para derivación de casos, técnicos dentales de mantenimiento, para de esta manera ofrecer un servicio integral a los odontólogos.

4.4.9. Estructura de costos

Los principales costos del modelo incluyen el arrendamiento del local, adquisición y mantenimiento del equipamiento odontológico, sueldos del personal clave (administrador y auxiliar dental), costos legales y todos los gastos de operación (luz, agua, internet, etc).

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

En primer lugar, se concluye que el proyecto representa una propuesta innovadora para los profesionales jóvenes de odontología, especialmente aquellos que enfrentan limitaciones económicas para iniciar su ejercicio profesional de forma independiente. Además, la falta de espacios de este tipo en la ciudad y la buena aceptación evidenciada en los resultados del estudio de mercado, respaldan la relevancia y el potencial del modelo de negocio.

De igual manera, los resultados obtenidos evidencian que existe un segmento atractivo de estudiantes de odontología próximos a graduarse, que perciben los altos costos de equipamiento e infraestructura como la principal barrera para ejercer su profesión. Además, se identificó que una parte significativa de este grupo planea establecerse laboralmente en Ibarra y que existe interés en la modalidad de uso mensual del espacio, lo que confirma que el coworking responde a una necesidad real del mercado.

Del mismo modo, se determinó que el coworking dental requiere una inversión inicial significativa en adecuaciones, equipamiento odontológico e inmobiliario, así como la adquisición de equipos tecnológicos y la gestión de los permisos legales correspondientes. Si bien técnicamente es viable implementar el espacio, el análisis financiero arroja que, bajo las condiciones proyectadas, el negocio no alcanza la rentabilidad deseada en los primeros cinco años. Esto se refleja en un Valor Actual Neto (VAN) negativo y la imposibilidad de calcular la Tasa Interna de Retorno (TIR), debido a que los flujos de caja proyectados no permiten recuperar la inversión inicial dentro del periodo de análisis.

Finalmente, se elaboró el flujo de caja proyectado, que muestra una tendencia de mejora progresiva en los ingresos y una reducción del déficit a partir del tercer año, sin

embargo, el flujo de caja acumulado sigue siendo negativo al final del quinto año, lo que indica que, si bien el proyecto se encamina hacia la sostenibilidad, requiere ajustes estratégicos para alcanzar el punto de equilibrio en un tiempo razonable.

5.2. Recomendaciones

- Se recomienda fortalecer las estrategias de captación de usuarios, priorizando convenios con universidades, campañas de marketing digital y alianzas estratégicas con asociaciones profesionales, con el fin de alcanzar un mayor nivel de ocupación de los módulos desde el primer año de operación.
- Asimismo, se sugiere diversificar los servicios ofrecidos dentro del coworking, incorporando modalidades adicionales como alquiler por bloques de horas, programas de capacitación, paquetes promocionales o servicios complementarios (como radiografías o esterilización independiente), que permitan incrementar los ingresos y reducir la dependencia exclusiva del arriendo mensual de los módulos.
- Desde el punto de vista financiero, se recomienda revisar la estructura de costos fijos y gastos, identificando posibles optimizaciones en el uso de recursos, así como explorar mecanismos de financiamiento externo o alianzas con proveedores que permitan reducir la carga inicial de inversión, como el leasing o convenios de equipamiento en comodato.
- Finalmente, se aconseja ampliar el horizonte de análisis financiero a un período mayor a cinco años, considerando que el modelo de negocio proyecta su recuperación y sostenibilidad en el mediano y largo plazo. De igual manera, realizar una actualización periódica de las proyecciones, ajustándolas en función del comportamiento real del mercado y de la operación del coworking.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Aya, E., Diaz, G., & Zamudio, D. (2015). *CREACION Y PUESTA EN MARCHA DE UN ESPACIO COWORKING EN LA CIUDAD DE GIRARDOT*. Obtenido de <https://repository.uniminuto.edu/server/api/core/bitstreams/11d115d3-a0f0-4e25-aef9-e209bd49350f/content>
- Cortez, J. (21 de Junio de 2013). *Importancia de las condiciones físicas y biológicas para brindar un servicio odontológico de calidez y calidad*. Obtenido de <https://repositorio.ug.edu.ec/items/04299b70-70f5-4864-a439-cb288b013755>
- Enríquez, M. J. (Junio de 2018). *Modelo de negocios para la creación de una nueva línea de bombones de chocolate en el mercado Ambateño*. Obtenido de <https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/6f8a6940-1dc7-4aaa-9cde-2d1b13acbab5/content>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Educacion.
- Laudon, K., & Laudon, J. (2016). *Sistemas de información gerencial*. México: Pearson Educacion.
- León, J. F. (29 de Julio de 2019). *Plan de negocio para dental – cowork, un espacio colaborativo para odontólogos emprendedores*. Obtenido de <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/171501/Plan-de-negocio-para-dental-Cowork-un-espacio-colaborativo-para.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Macías-Arriaga, A. (2024). Impacto de la Delincuencia en Pequeños Emprendimientos del Sector de Economía Social y Solidaria: Un Estudio sobre Vulnerabilidad y Capacidad de Superación. *593 Digital Publisher*, 1391-1405.
- Mella, C. (01 de Marzo de 2025). *Ecuador se sitúa como el país más violento de América Latina: un asesinato cada hora*. Obtenido de <https://elpais.com/america/2025-03-02/ecuador-se-situa-como-el-pais-mas-violento-de-america-latina-un-asesinato-cada-hora.html>
- Millacán, M. (2020). *ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A OFRECER ESPACIOS DE COWORKING EN LA CIUDAD DE QUITO AÑO 2019*. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/19263/1/UPS-MSQ040.pdf>
- Núñez, B. (27 de Julio de 2023). *Marco Legal del Odontólogo*. Obtenido de <https://dspace.ucacue.edu.ec/server/api/core/bitstreams/b3b03230-5fd9-4c9e-9103-282affd0c500/content>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2022). *Generación de modelos de negocio*. España: Centro de libros PAPP.
- Torres, M. (Abril de 2018). *PLAN ESTRATÉGICO DE LA CLÍNICA ODONTOLÓGICA 3DENTAL T.A, UBICADA EN EL DMQ*. Obtenido de <https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/3ee261b7-a21e-405d-bff2-4cc8168f189a/content>
- UNE 179001:2011. (2011). *Calidad en los centros y servicios dentales*. Obtenido de <https://www.coeg.eu/wp->

content/uploads/2017/02/Norma_UNE_179001_2011_sobre_la_Calidad_en_los_centros_y_servicios_Odontologicos.pdf

ANEXOS

Anexo I: Entrevista Dr. Juan Carlos Sotomayor

1. Según su experiencia, ¿qué grupos específicos de odontólogos en Ibarra podrían estar más interesados en utilizar un espacio de coworking dental?

2. ¿Cuáles considera que son las principales dificultades que enfrentan los recién graduados de odontología al iniciar su práctica profesional en Ibarra?

3. ¿Considera que los estudiantes de últimos niveles de odontología podrían ser usuarios potenciales de un espacio compartido? ¿Por qué?

4. ¿Qué características considera imprescindibles en un espacio de coworking dental para que sea atractivo para los odontólogos de Ibarra?

5. ¿Qué servicios complementarios (capacitación, marketing, gestión administrativa) considera que añadirían valor significativo para los usuarios?

6. ¿Qué modalidades de pago (tarifa fija mensual, pago por horas) considera que serían más atractivas para los odontólogos?

7. ¿Qué personal considera fundamental para operar eficientemente un coworking dental?

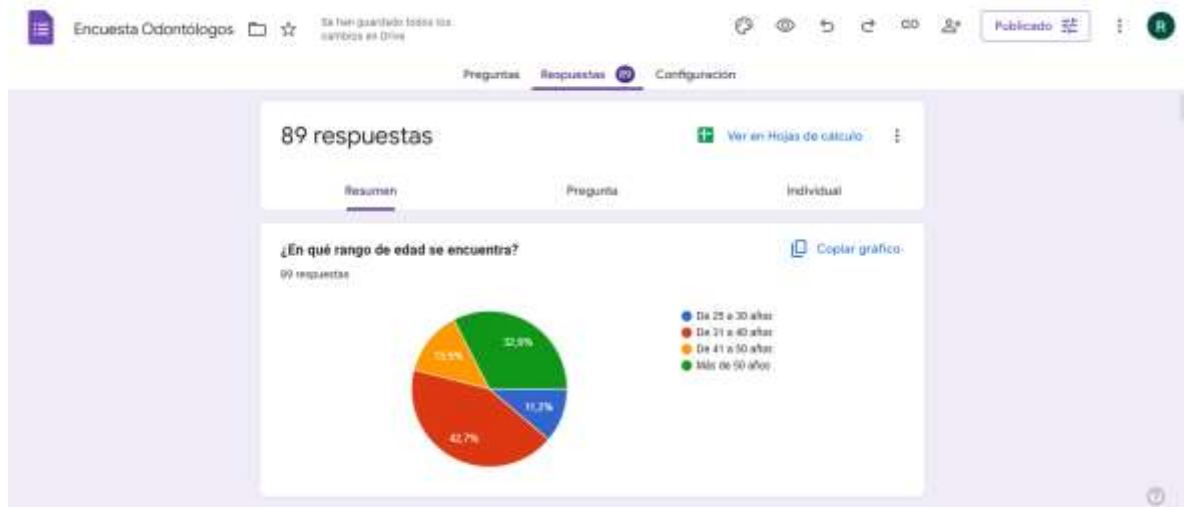
8. ¿Cree conveniente que la universidad pueda tener una alianza con el coworking dental para facilitar a los estudiantes sus prácticas preprofesionales?

9. ¿Qué canales considera más efectivos para comunicar y promocionar este tipo de servicio a los odontólogos y estudiantes de odontología?

Audio de la entrevista:

https://drive.google.com/file/d/1ugM2AQPnWI_fXPGIN4NY1fk-wH97S0OA/view?usp=drive_link

Anexo II: Encuesta aplicada a odontólogos de la ciudad de Ibarra



Anexo III: Encuesta aplicada a los estudiantes de séptimo nivel de odontología

