

Dedicatoria

Al momento de terminar esta tesis quisiera agradecer a todos los que me han permitido llegar hasta acá. En primer lugar, a Dios y a la Mater por darme esta maravillosa familia y a quienes me rodean. A mis padres por todo el apoyo brindado, por creer en mí y en este proyecto de ser Ingeniero Comercial, cuando muy pocos lo creían posible. A mi querida Tía Yvette, por enseñarme a ver los hechos más allá de un solo punto de vista, ayudándome a desarrollar el sentido de la crítica constructiva. A mi querido Amigo Juan Pablo Olavarrieta Undurraga, por haberme brindado una mano amiga en momentos muy difíciles y por practicar en todo momento y a toda persona el concepto de “Generosidad”. Quisiera también agradecer especialmente a quienes nos ayudaron en esta tesis, especialmente a mis queridas Paty y Totia.

A continuación, quisiera agradecer a mis abuelos: a mi querida Tita por mostrarme que la felicidad viene dada por nuestras propias decisiones y no siempre por los que otros insisten de lo que uno debe hacer. A mi querido Papi por enseñarme el valor de hacer siempre lo correcto e inculcarme ese gran amor a Francia. A mi querida Chelita por enseñarme lo importante que es preocuparse por el prójimo antes que a sí mismo. Finalmente, a mi adorado Tatito por ser un ejemplo de vida y de mi vida, en cuanto a nobleza del alma y por ser la persona a quien más he admirado

Resumen Ejecutivo

Propósito: El presente proyecto persigue como razón de su existencia satisfacer la creciente demanda de servicios traumatológicos y cirugía plástica de primera calidad, que son realizados con métodos de última generación.

Misión: Implementación de una clínica traumatológica y de cirugía plástica que cuente con la tecnología más avanzada y el personal profesional necesario para atender de la manera más adecuada las necesidades de los pacientes. Esta clínica estará dirigida a personas que tengan algún tipo de dolencia traumatológica como también rehabilitarlos integralmente después de una intervención quirúrgica y, por otro lado, que deseen hacerse un cambio físico, ya sea cosmético o reconstructivo. Dado el alto costo de estas técnicas, esta clínica estará enfocada a personas que puedan pagar alguno de estos tratamientos, es decir, pacientes de altos ingresos principalmente.

Objetivos Principales: El Objetivo principal del proyecto es ser el mejor centro de artroscopía del país, ofreciendo una rehabilitación integral y completa de los posibles problemas derivados. Por otro lado se quiere contar con un excelente centro de cirugía plástica que satisfaga las necesidades del mercado y su creciente demanda.

.Mantenerse como los líderes del mercado conservando tanto la vanguardia en tecnología médica especializada como seguir contando con los mejores especialistas y grupos médicos a cargo.

Factor crítico: La clínica, al estar inserta en un área donde el conocimiento y la tecnología son las principales herramientas de trabajo, se debe hacer entender que esta tecnología utilizada, al ser más cara es más benéfica en tiempo de recuperación y convalecencia que los métodos tradicionales.

Análisis FODA

Principales fortalezas

- Ser la única clínica que ofrece la artroscopía de columna, cirugía plástica y un servicio de rehabilitación pos operatoria integral en un solo centro asistencial.
- Tener personal altamente capacitado para realizar sus labores.
- Contar con equipamiento de última generación y contar con el respaldo de una Clínica internacional, conocida y muy respetada en su rubro.

Principales Oportunidades

- Crecer con el tiempo hacia otras áreas de la salud, siempre teniendo como respaldo el uso de los mejores procedimientos.

Principales Debilidades

- Los costos superan en algunos casos ampliamente el precio de mercado.
- Dificultad de posicionarse rápidamente en la mente de las personas, como la mejor alternativa en tratamientos que se ofrecen.

Principales Amenazas

- Alta competencia en el subsector de clínicas, lo que ha llevado a que las actuales vayan perdiendo participación de mercado.
- Problemas asociados a posibles crisis económicas en el futuro.
- Rol Estatal: el Estado adopta el rol de definidor de políticas y de agente regulador, por lo que sus decisiones afectan directamente al sector privado en cuanto a darle una mayor o menor participación.

Definición de la estrategia competitiva genérica.

La estrategia competitiva genérica óptima es la de **diferenciación con enfoque**. La estrategia de diferenciación con enfoque, por un lado busca satisfacer al cliente con un concepto relativamente nuevo de clínica. La diferenciación es que se quiere que la clínica sea para el paciente una solución integral para el tipo de problema que lo aqueje, junto con una atención de primera calidad. Todos estos son los factores que la diferenciarán del resto de las clínicas.

La segmentación estará dada para personas que tengan ingresos suficientes para pagar un tratamiento de primera calidad, lo cual generalmente es el sector ABC1. Este es el enfoque que se quiere dar a la clínica.

El objetivo de posicionarse como la mejor clínica en tratamiento de traumatología integral y una excelente alternativa en términos de cirugía plástica.

Estimación de la Demanda.

Para estimar la demanda en términos numéricos, además de utilizar información estadísticas de varias fuentes reconocidas, se realizó entrevistas a expertos en la materia, los cuales asignaron tasas poblacionales de incidencia de los traumas, patologías, y demanda por ciertas atenciones médicas ofrecidas por la Clínica Arrayán. Además de su incidencia por no ser una clínica que cubre todas las especialidades. El mercado objetivo corresponde a la totalidad del segmento ABC1 y 30% C2.

Al separar las especialidades por unidades estratégicas de negocios se puede determinar:

A. Cirugía Plástica: cada especialista creará su clientela, según el prestigio que tenga a través de los años y de su capacidad para operar en un día (como promedio de 2.5 operaciones diarias de diversa complejidad por especialista.) Por lo tanto, al tener dos cirujanos plásticos se puede esperar atender teóricamente como máximo a 1260 personas anualmente.

B. Atenciones de Urgencia:

Se considerará como potenciales clientes a aquellas personas que vivan en las Comunas cercanas a la Clínica. Lo que significa alrededor de 427.883 personas. Conociendo la tasa poblacional de traumatología (5.17%), además de la completa cobertura de las grandes Clínicas, esto la limita a un 5% de las urgencias traumáticas. Por lo cual se puede esperar atender a 1.106 personal anualmente.

C. Cirugía Traumatológica:

El mercado objetivo es más amplio, a causa de que las dolencias traumatológicas afectan tanto a hombres como a mujeres y la cobertura de la clínica llega a todo Chile. Se llega a 887.060 personas. De esta forma se llega a una tasa poblacional anual de aplicaciones de cirugías traumatológicas a la espalda y rodilla de 0.23% del mercado objetivo, por lo que se puede dar tratamiento a 2041 personas.

Organización Interna

La estructura organizacional de la Clínica es del tipo divisional por funciones. La cúpula estratégica la componen los propietarios. El personal se compone por 72 personas correspondientes a personal directo y 20 a personal indirecto. Lo que da un total de 92 personas a plena capacidad.

Inversión Inicial.

Se compone en primer lugar en un aporte de capital de 222.097 UF y un crédito bancario de 201.677 UF. Estos son los dos componentes de la inversión inicial.

Resultado VAN y TIR

Estos son los resultados ante los distintos escenarios.

	ESCENARIO NORMAL	
Tasa de Descuento	Van en UF	TIR
12.38%	538,802	
14.33%	444,015	34.01%
16.93%	346,826	

	ESCENARIO OPTIMISTA	
Tasa de Descuento	Van en UF	TIR
12.38%	766,309	
14.33%	652,725	41.81%
16.93%	525,930	

	ESCENARIO NORMAL	
Tasa de Descuento	Van en UF	TIR
12.38%	-132,679	
14.33%	-159,759	5.88%
16.93%	-189,552	

Conclusiones:

Como conclusión final se puede decir que el negocio es altamente rentable si se cumplen con la cantidad fijada de atenciones, pero también hay que señalar que se tiene un alto nivel de apalancamiento operativo, lo que es riesgoso para la clínica, por que casi todos sus costos importantes son fijos.

Si bien es cierto que el negocio se presenta rentable, no hay que desconocer que hay un aporte de capital importante, y que quizá su valor real es mucho mayor al que refleja el valor financiero asignado.

INTRODUCCION

Capitulo I

1. Razón de ser del proyecto.

Un 85% de la población menor de 45 años ha tenido un episodio de dolor de espalda en algún momento de su vida. Lumbago, dolores intensos a la columna vertebral son la primera causa de ausentismo laboral por enfermedades de duración mayores a 10 días. Además, es el segundo motivo de consultas médicas. Se le considera la enfermedad con mayor costo social, debido al alto porcentaje de pacientes que llegan a la cronicidad y, por lo tanto, a la invalidez. En la actualidad se realizan operaciones convencionales para tratar los casos crónicos, es decir, intervenciones a tajo abierto, con anestesia general, las que requieren un largo período de recuperación y en general son muy dolorosas. La intervención más realizada es la Disectomía. Sin embargo, en Estados Unidos y algunos países de Europa, en especial Alemania, se efectúa hace años y con éxito la artroscopia en la columna, la que se realiza con anestesia local, con pequeñas incisiones, lo que reduce considerablemente el dolor y los problemas post operatorios y con una recuperación hasta 3 veces menor.

Por eso, se busca mejorar los tratamientos en dolencias tan comunes y traumáticas para las personas, procurando disminuir el tiempo de convalecencia, y una serie de problemas que acarrearán las intervenciones invasivas de alto grado.

Por otro lado, de acuerdo a la tendencia mundial del culto a la belleza física, la demanda por estos servicios hace que proliferen centros de cirugía plástica, rubro al cual se quiere enfocar una parte importante del negocio. La exigencia de un servicio de calidad, y que minimice el riesgo es lo que se busca, para que toda persona que esté dispuesta a realizar alguna modificación a su cuerpo lo haga.

Por razones de confidencialidad de los dueños, fueron cambiados el nombre de los socios, la clínica, y el instituto.

Descripción del Proyecto

Este es un proyecto real, el cual consiste en la instalación de una clínica especializada en Traumatología en prácticas no invasivas (Artroscopia), cirugía plástica (cosmetológica y reconstructiva) y un servicio de rehabilitación integral para estas patologías; la cual será respaldada por los médicos, procedimientos y maquinaria especializada de The Del Álamo Institute, institución norteamericana con sedes en USA y en Holanda.

La clínica se ubicará en la ciudad de Santiago, en el Camino a Farellones, contará con un edificio de 5000 metros cuadrados construidos, distribuidos en 4 pabellones, 30 habitaciones, 20 consultas médicas, las cuales se descomponen en 8 consultas de traumatólogos, 2 cirujanos plásticos, 4 médicos internistas, un neurólogo, un neurocirujano, un dermatólogo, un psiquiatra y un psicólogo. La clínica estará emplazada en un terreno de 45.000 metros cuadrados.

Este proyecto tiene una inversión total de 423.774 UF, en el cual trabajarán normalmente en el primer año 56 personas, llegando a 92 a partir del cuarto periodo.

Para resguardar los intereses de los propietarios de este proyecto, se han cambiado los nombres reales, por otros de fantasía.

La artroscopia en Chile:

En Chile, la artroscopia se comenzó a realizar a partir de 1980 y se difundió ampliamente entre los años 1985 –1990, siendo actualmente una técnica habitual en los hospitales y clínicas de nuestro país. La operación más común que utiliza esta técnica es la de rodilla, pero se puede realizar en cualquier articulación, tales como hombro, tobillo, muñeca y codo.

Se puede señalar que un 70% del total de artroscopias realizadas en Chile corresponden a artroscopias en rodillas, le siguen las operaciones de hombros. La Artroscopia de codo y muñeca tiene indicaciones más restringidas y, por último, sólo se indica artroscopia de tobillo en contadas ocasiones.

En nuestro país todavía no se utiliza este procedimiento en el cuello ni en la columna vertebral, y es justamente este procedimiento el que se ofrecerá en la Clínica. Se señalaron varias razones para justificar la no-introducción de este procedimiento, las que van desde un problema de costos hasta que todavía esta técnica no es ampliamente aceptada por los médicos chilenos para aliviar problemas de la columna vertebral.

La cirugía artroscópica requiere de un largo aprendizaje y adquisición de una serie de destrezas, ya que son necesarios cientos de procedimientos para obtener una adecuada seguridad y eficiencia. Los instrumentos delicados y pequeños deben ser maniobrados en forma fina. La imagen está magnificada y, debido a que la visión artroscópica es monocular y bidimensional, la percepción de profundidad es una materia más bien de experiencia que de observación.

Cirugía Plástica en Chile:

Existen varios centros de cirugía plástica, generalmente pertenecientes a uno o más doctores y también hay médicos que operan en clínicas y hospitales. Actualmente, según la CONACEM se encuentran registrados 54 cirujanos plásticos. Existe además, la Sociedad Chilena de Cirugía Plástica y Reconstructiva, la que señala que estos especialistas llegan a 57.

Por otra parte, no hay ningún organismo que maneje estadísticas, sin embargo, se sabe que este tipo de intervención ha aumentado bastante en los últimos años debido a una mayor preocupación por la apariencia física de la población chilena y a que durante los últimos años, la cirugía plástica se ha vuelto menos invasiva y se han mejorado los procesos que ayudan a la cicatrización, lo que ha alentado a las mujeres a acudir cada vez más al pabellón para retocar pequeños detalles. Las cirugías más comunes son las corporales, como mamas caídas y lipo-aspiraciones, seguidas por liftings, disminución de bolsas en los ojos y papada.

El tipo de paciente ha dejado de ser solamente de la clase media alta. Las mujeres que cuentan con capacidad de ahorro hacen el esfuerzo. Hay personas que tienen un defecto que les molesta y que, por ejemplo, en lugar de comprarse un auto o efectuar algún gasto similar, a veces prefieren realizarse una cirugía estética.

En Chile, la cirugía plástica con fines estéticos, no está cubierta por ningún seguro de salud (Isapres, Fonasa u otros), pese a lo anterior se observa una creciente proliferación de Clínicas de Cirugía Plástica y del número de intervenciones realizadas.

2. Razones personales del proyecto.

La razón para elegir este proyecto es principalmente la posibilidad de evaluarlo, y ver si puede llegar a ser un negocio factible y rentable dentro del marco que encuadra un país como Chile, y con las características definidas por los dueños.

Uno de nosotros ha sufrido problemas varios a las rodillas, espalda y tobillos, con largos periodos de recuperación que no han tenido resultados óptimos por cuanto nunca han solucionado el problema definitivamente. Por esto nos interesa de sobre manera el tema de artroscopia general, que puede llevar a solucionar realmente los problemas físicos varios.

LA EMPRESA

Capitulo II

1. Propósito.

El presente proyecto persigue como razón de su existencia satisfacer la creciente demanda de servicios traumatológicos y cirugía plástica de primera calidad, que son realizados con métodos de última generación.

2. Misión.

Implementación de una clínica traumatológica y de cirugía plástica que cuente con la tecnología más avanzada y el personal profesional necesario para atender de la manera más adecuada las necesidades de los pacientes. Esta clínica estará dirigida a personas que tengan algún tipo de dolencia traumatológica como también rehabilitarlos integralmente después de una intervención quirúrgica y, por otro lado, que deseen hacerse un cambio físico, ya sea cosmetológico o reconstructivo. Dado el alto costo de estas técnicas, esta clínica estará enfocada a personas que puedan pagar alguno de estos tratamientos, es decir, pacientes de altos ingresos principalmente.

La misión interna de Clínica Arrayán consistirá en brindar una excelente oportunidad al cuerpo médico para que se capacite con los mejores procedimientos que brinda esta compleja especialidad, como así también dar la posibilidad de hacer carrera no solo dentro de Clínica Arrayán, sino también en The Del Álamo Institute. Para el personal en general, se quiere brindar una fuente estable de trabajo inmerso en un grato clima laboral, con un trato personalizado entre superior y subordinado.

La misión externa es entregar el mejor servicio de artroscopia y traumatología en Chile y Sudamérica, complementado con cirugía plástica.

Además se quiere tener equipos y maquinaria médica que funcionen bajo los índices de contaminación internacionales más estrictos, de manera que sean coherentes con el lugar en que estará ubicada la clínica, es decir, en armonía con la naturaleza.

3. Objetivos:

El Objetivo principal del proyecto es ser el mejor centro de artroscopía del país, ofreciendo una rehabilitación integral y completa de los posibles problemas derivados. Por otro lado se quiere contar con un excelente centro de cirugía plástica que satisfaga las necesidades del mercado y su demanda creciente.

- **De Corto Plazo**

Los objetivos de corto plazo que se pretenden alcanzar en un periodo inferior a un año son:

1. Contratar y capacitar a médicos especialistas, paramédicos, enfermeras, auxiliares y personal administrativo, para que puedan realizar los procedimientos en forma correcta de acuerdo a los métodos especiales utilizados.
2. Hacerse conocidos y mostrarse como una excelente alternativa para el mercado objetivo al cual se apunta.

- **De mediano Plazo.**

Los objetivos de mediano plazo que se desarrollen durante un periodo entre 2 y 5 años son:

1. Alcanzar un nivel de consultas y operación determinada que permita solventar todos los costos y recuperar algún porcentaje de la inversión.
2. Lograr una cultura organizacional que permita un desarrollo integral del ambiente de trabajo.
3. Ser los primeros en el mercado especialmente de las artroscopias, relacionada con el mercado objetivo seleccionado.
4. Desarrollar la capacidad administrativa y la gestión capaz de lograr el mejor uso de los recursos que se contratarán.

- **De largo Plazo.**

Los objetivos de largo plazo se deben cumplir en menos de 10 años:

1. Mantenerse como los líderes del mercado conservando tanto la vanguardia en tecnología medica especializada como seguir contando con los mejores especialistas y grupos médicos a cargo.
2. Aumentar el tamaño de la clínica y centro medico en cuanto a metros cuadrados construidos.
3. Aumentar el tamaño de las redes y convenios hacia otras instituciones sean medicas, universitarias, investigadoras y laboratorios.

4. Factores críticos

Es de suma importancia poder detectar con exactitud aquel factor que al no ser manejado adecuadamente puede llevar al fracaso del negocio.

Es debido a que, la empresa, al estar inserta en un área donde el conocimiento y la tecnología son las principales herramientas de trabajo, se debe hacer entender que esta tecnología utilizada, al ser más cara es más benéfica en tiempo de recuperación y convalecencia que los métodos tradicionales.

Análisis del sector industrial

Capitulo III

1. Variables circundantes generales.

1.1 Político Legales.

Esta clínica traumatológica se constituirá como una sociedad anónima cerrada, dado que los socios solo responden con el monto invertido. De esta manera se cumplirá con todos los reglamentos y disposiciones exigidas, permitiendo operar dentro del marco legal instituido. También se considerarán las leyes laborales que contemplan los contratos con los empleados. Los asuntos tributarios de la Clínica estarán sometidos a las disposiciones generales establecidas de manera de dar cumplimiento con el marco legal regente.

(Ver Anexo I)

La Clínica, será de propiedad de los hermanos Alfredo y Cecilia Del Álamo, quienes a su vez son propietarios de *The Del Álamo Institute*. La estructura societaria es como sigue:

Estructura Societaria	%
Alfredo Del Álamo	35
Patricia López de Del Álamo	35
Felipe Rojas White	15
Cecilia Del Álamo de Rojas	15

Se deben considerar una serie de normas que dispone la autoridad, entre las cuales se pueden mencionar:

Municipales: Patentes comerciales, la cual acredita el dominio de la propiedad. Mostrar escritura de constitución de sociedad, y restricciones en cuanto a la localización a una entidad como ésta.

Ministerio de Salud: Normas de procedimiento clínico, Procedimientos de la atención clínica propiamente tal, traumatología y cirugía, además de esterilización y desinfección.

(Ver Anexo II)

Servicio de Impuestos Internos: Cumplir con el Rol único tributario, declaración de capital, inicio de actividades, dentro de las cuales podemos encontrar el timbraje de boletas, facturas, convenios médicos, y además timbraje de libro de remuneraciones y contabilidad.

Publicación de la nueva sociedad en el diario oficial.

Municipales: Patentes municipales y comerciales correspondientes.

Ministerio de Hacienda: Inscripción del registro del nombre de la sociedad anónima.

AFP, Isapres o Fonasa: Realizar un registro de los empleados contratados, y sus respectivas cotizaciones previsionales.

1.2 Variables Socioculturales.

En el análisis propiamente tal que se hace se debe diferenciar en primer lugar el área traumatológica del área de cirugía plástica y reconstructiva.

En el área traumatológica, la cual, por diferenciación de precios esta dirigida a un segmento de altos ingresos, las personas buscan cada vez mejores y más eficaces tratamientos para terminar con sus dolencias, minimizar el tiempo de su convalecencia, pasando por alto un aumento en los costos. Además, estas personas persiguen una atención integral para recuperarse, todo en un mismo lugar, y con tecnología de punta. El mercado objetivo tiene en la baraja casi todas las posibilidades que ofrece el mercado, y si se les ofrece algo mejor, seguro que optarán por el servicio. Además, el mercado objetivo valora altamente su tiempo, y por lo tanto, está muy dispuesto a pagar más, por una rehabilitación más rápida, y posiblemente más eficaz.

Por otro lado, en el área de la cirugía plástica y reconstructiva, el factor importante a considerar es una fuerte tendencia a valorar lo estético. Años atrás el concepto de estética dentro de la sociedad era completamente diferente al que hoy enfrentamos. Hoy en día es posible ocupar todos los avances que este campo ha tenido, en una sociedad donde la estética es preponderante en casi todo ámbito de la vida cotidiana. Hoy en día tanto hombres como mujeres están dispuestos a realizar cambios en su aspecto, por lo señalado anteriormente, y tener posiblemente más confianza consigo mismo y mantenerse vigente.

1.3 Variables Económicas.

- **Aumento de la población:** el aumento de la cantidad de habitantes, necesariamente implica un aumento en la demanda de prestaciones de salud, ya que existirá un mayor número de personas enfermas que requerirán de esos servicios.
- **Envejecimiento de la población:** a medida que las personas envejecen, aumenta la demanda por los servicios de la salud, dado que ésta última en la población se deteriora como consecuencia del paso de los años. Sin embargo, las campañas de salud preventiva para la tercera edad aminoran en cierta medida este efecto, o al menos el tipo de prestación médica requerida por este segmento tendrá un menor costo asociado.
- **Aumento del ingreso per cápita:** A medida que aumenta el ingreso, la demanda por los servicios de salud aumenta, dado que las personas muestran una mayor preocupación por su salud y pueden optar por servicios más rápidos (como por ejemplos las consultas) aunque éstos impliquen un costo mayor.
- **Aumento en la cobertura de los servicios:** a medida que la cobertura es mayor, aumenta la cantidad demandada de prestaciones, ya que los consumidores enfrentan un precio menor por ellas.
- **Aumento de la oferta de profesionales médicos:** Por la necesidad creciente de nuevos profesionales médicos, se han abierto nuevos centros de enseñanzas relacionados con esta actividad.

1.4 Variables Tecnológicas.

El proceso utilizado en la clínica apunta tanto a ocupar tecnología de última generación, como de profesionales de altísimo nivel, capacitados para hacer frente a las dificultades a las cuales puedan verse expuestos. Pero es claro que el proceso basa su importancia mayor en el uso de una tecnología de punta, que logra mejorar ostensiblemente los resultados de las técnicas convencionales.

La clínica, que tiene base en el exterior, siempre estará preocupada de mantener los más altos estándares de calidad en sus instrumentales, y en las personas que las manipulen, para que los resultados sean óptimos dentro de lo posible. Constantemente se irán renovando el instrumental y las técnicas, por lo que prácticamente no habrá diferencia entre operarse en el extranjero, o bien en la clínica.

Dentro de la clínica se utilizará una serie de instrumentales de alta tecnología, donde destaca el patentado Yag Laser (El que se utiliza para artroscopia de columna), máquina de resonancia nuclear magnética de última generación, máquina de rayos X, entre otros. (Detalle anexo VII).

1.5 Variables medioambientales.

Si bien se cambiará el medio ambiente natural, al ubicarnos en una ladera del Arrayán, no tendremos mayor impacto sobre los factores medioambientales, ya que no produciremos ni desechos tóxicos, ni polución. Habrá especial preocupación por no botar productos químicos peligrosos a los ductos de alcantarillado.

2. Variables circundantes específicas.

2.1 Competidores Actuales.

Se debe separar en 2 parte este análisis.

En primer lugar, en este momento no se realiza en el país la artroscopia de columna, dado que nadie posee la tecnología necesaria para practicar este procedimiento.

En el mismo punto, se debe señalar que la traumatología general posee un número importante de competidores en el mercado, entre los que podemos nombrar como las más importantes. Cabe destacar que no todos estos centros están dirigidos al mercado objetivo de la clínica.

MEDS: Centro de Medicina del Deporte, ligado a actividades deportivas de alto nivel. Se ubica en Av. Isabel La Católica 3740.

Clínica Alemana: Cuenta con un conjunto de 19 doctores altamente especializados en artroscopia, la mayoría viaja constantemente a Seminarios y Cursos para perfeccionar la técnica. Actualmente está implementando un Seguro, el que costará entre 2.51 UF y 4.41 UF mensuales, con lo que se cubrirá sin costo para el beneficiario cualquier dolencia traumatológica u ortopédica.

Hospital Clínico de la Universidad Católica: Actualmente está creando en San Carlos de Apoquindo un Centro de Medicina Deportiva. Destacan: Rafael Calvo, David Figueroa, Felipe Toro, Christian Foronda, Joaquín Lara, Cristián Ortiz, Julio Urrutia E. Se espera que, a fines del primer semestre del año 2001, comience la atención de pacientes en el nuevo centro de medicina ambulatoria, cuya inversión total asciende a los US\$9 millones. El centro, que es parte de un proyecto docente y asistencial de la Facultad de Medicina de la Universidad, contará con pabellones de cirugía, laboratorios para diagnóstico, 40 boxes para consultas médicas y algunos servicios de rehabilitación postoperatorios.

Clínica Las Condes: El departamento de Ortopedia y Traumatología de la Clínica Las Condes, cuenta con 17 médicos especialistas. Tiene además, un Servicio de Medicina Física y Rehabilitación atendido por un grupo de fisiatras, kinesiólogos y terapeutas ocupacionales, el que se encuentra ubicado a un costado de la Clínica, en un nuevo edificio destinado a prestar atenciones ambulatorias, y también sigue atendiendo en el Centro Médico Familiar en la Dehesa. Actualmente está creando un centro de medicina deportiva.

Hospital del Trabajador: Está especializado en recibir casos de extrema gravedad debido a que atienden casi exclusivamente accidentes del trabajo. Los doctores especializados en artroscopia son: Roberto Abusleme Atala, Cristián Blanco Moreno, Víctor Cabrera Tejeda, Eric Cook Ramírez, Mario González Pérez, Gerardo Muñoz Murano, Carlos Sandoval Cadena, Maximiliano Vega Canales, Roberto Sanhueza Hernández.

Clínica Indisa: Av. Santa María 1810. Se destacan los siguientes doctores: Juan Aliaga G., Julio Arraigada V., Oscar Azocar Z., Guillermo Bonta L., Yvar Donoso R., Rodrigo Hernández T., Rodolfo Labarca C., Angel Pavez M., Oscar Sanhueza O., Antonio Verde-Ramo O.

Clínica “Luis Pasteur”: Se está instalando una Clínica particular de propiedad de un conjunto de médicos, de entre los que se destacan los doctores: Eugenio Galilea Mauret y Aliro San Martín Méndez, en donde se realizarán entre otros procedimientos, la Artroscopia de columna. Se ubicará en la Calle Luis Pasteur en la Comuna de Las Condes. Cabe señalar que dichos doctores atienden también en el Instituto de Enfermedades de la Columna Vertebral, ubicado en la comuna de Providencia.

En este producto mercado tenemos un grado relativamente alto de rivalidad, sobre todo con las clínicas tradicionales, que se llevan gran parte del mercado.

Como segunda parte del análisis la Cirugía plástica cuenta con un número relativamente reducido de especialistas reconstructivos, los cuales suman 57, y que se hacen insuficientes para satisfacer la demanda creciente, por lo que existe un bajo grado de rivalidad.

En este caso los competidores actuales corresponden en orden de importancia:

- **Clínica del Dr. Héctor Valdés**, la cual se encuentra ubicada en el Camino a Farellones 18780, siendo este profesional uno de los especialistas más cotizados del medio.
- **Clínica Europa:** es la principal clínica dedicada a esta especialidad, la cual se encarga de reclutar a los mejores cirujanos del mercado nacional y ofrecer los tratamientos a los precios más accesibles para el público en general. Esta clínica se ubica en Pedro de Valdivia 786.
- **Especialistas independientes:** son grupos de cirujanos plásticos, los cuales tienen sus pequeñas clínicas y trabajan con uno o dos colegas más un grupo de ayudantes. (VER ANEXO V)

Dado las tres unidades estratégicas de negocios, se puede decir que existe un mediano grado de rivalidad, en torno a los competidores actuales.

2.2 Competidores potenciales.

Para que alguien pueda ingresar a este negocio tiene que poseer, en primer lugar, una buena cantidad de dinero para comprar las costosas instrumentales, y las instalaciones básicas necesarias; además de personal capacitados para atender de buena forma a los pacientes. Por lo tanto, las barreras de entrada son bastante altas, y requieren de un know-how bastante difícil de obtener. Un ejemplo de eso sería la instalación de un instituto médico internacional con prestigio en el rubro.

Esta clínica posee ya la experiencia en el extranjero, y por lo tanto las labores y acciones pueden llegar a resultar bastante menos dificultosas en un amplio espectro de cosas.

En consecuencia, la amenaza de ingreso de nuevos competidores es relativamente baja, sobre todo en el mercado objetivo al cual se esta dirigido.

2.3 Competidores Sustitutos.

Para las tres unidades estratégicas de negocios existen sustitutos, pero todos de baja calidad comparativa, con respecto a la que se quiere ofrecer. En especial en artroscopia de columna, donde el sustituto es una operación llamada disectomía, que implica grandes traumas físicos, y un largo periodo de recuperación, y relativamente pocas posibilidades de rehabilitación total.

Para cirugía plástica los sustitutos son casi básicos, como por ejemplo productos cosmetológicos, cremas reductoras, gimnasios, pero en el caso de la cirugía reconstructiva no se encuentran sustitutos viables.

Y por último para la traumatología existen un innumerables sustitutos, entre los que se encuentran quiroprácticos, masajistas, compositores, “brujas”, etc.

El grado de los sustitutos que se ofrecen en el mercado no es un sustituto en término de resultados, pero eso si son peligrosos en cuanto a que su precio es bastante menor que el tratamiento que la clínica puede ofrecer. En resumen, la amenaza en el mercado objetivo a los que se esta dirigido es relativamente baja, ya que el dinero no es un factor determinante.

2.4 Poder Negociador de los Proveedores.

El proveedor principal, es la clínica internacional que provee de la tecnología que se utiliza en la clínica. Este tiene un alto nivel negociador, pero como es un socio, es de su interés que todo salga bien, y de buena manera.

Insumos médicos, laboratorios, Aseo, Hotelería, Seguridad, son proveedores externos(outsourcing) que tienen una alta competencia en el mercado, y por lo tanto difícilmente se expondrán a perder un cliente importante de largo plazo como esta clínica. Por lo tanto, tienen un poder negociador casi ínfimo. Lo que siempre hay que tener en cuenta son alternativas a la vista, dada situaciones imprevistas que se puedan ir sucediendo.

2.5 Poder Negociador de los Clientes.

Existe un numero relativamente importante de potenciales clientes, entre los que podemos nombrar especialmente: deportistas, tercera edad, personas sedentarias, accidentados. En la clínica no se busca satisfacer al cliente en cuanto a precio, sino en calidad, con lo cual existen altos costos de cambio en términos de calidad para el cliente. Si este se quiere cambiar, ahorrará dinero, pero perderá mucho en calidad de servicio.

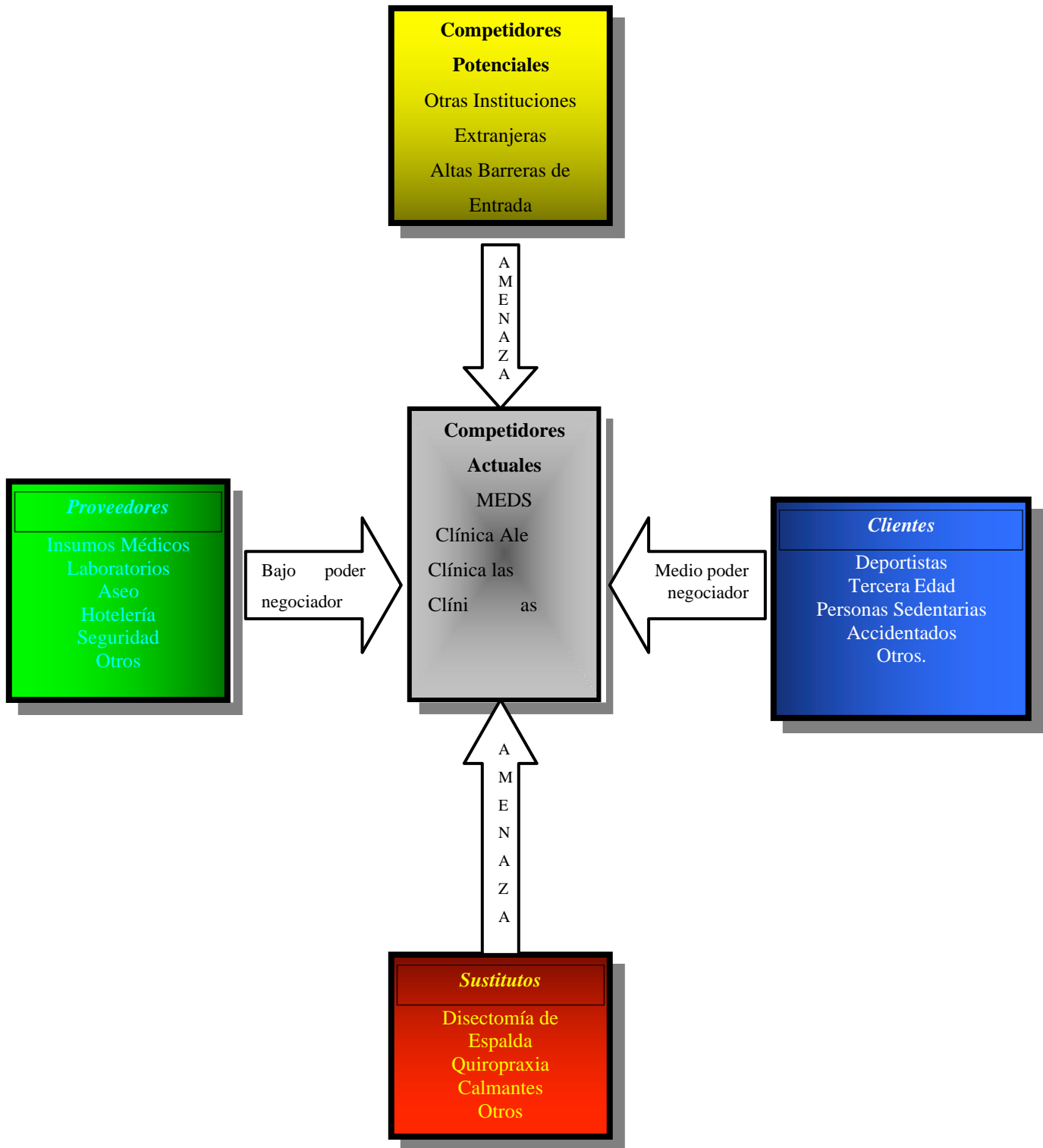
Por lo tanto, el poder negociador de los clientes, y dada la competencia, que está más bien dada por los precios, se puede decir que el poder negociador de los clientes es medio

En el caso de la cirugía plástica, los clientes son principalmente mujeres, y algunos hombres (Cada vez más), dispuestos a cambiar algo en su apariencia, ya sea por vanidad o por necesidad. Estas personas están dispuestas a gastar gran cantidad de dinero, en hacer estos cambios, por lo que su poder negociador será mas bien bajo.

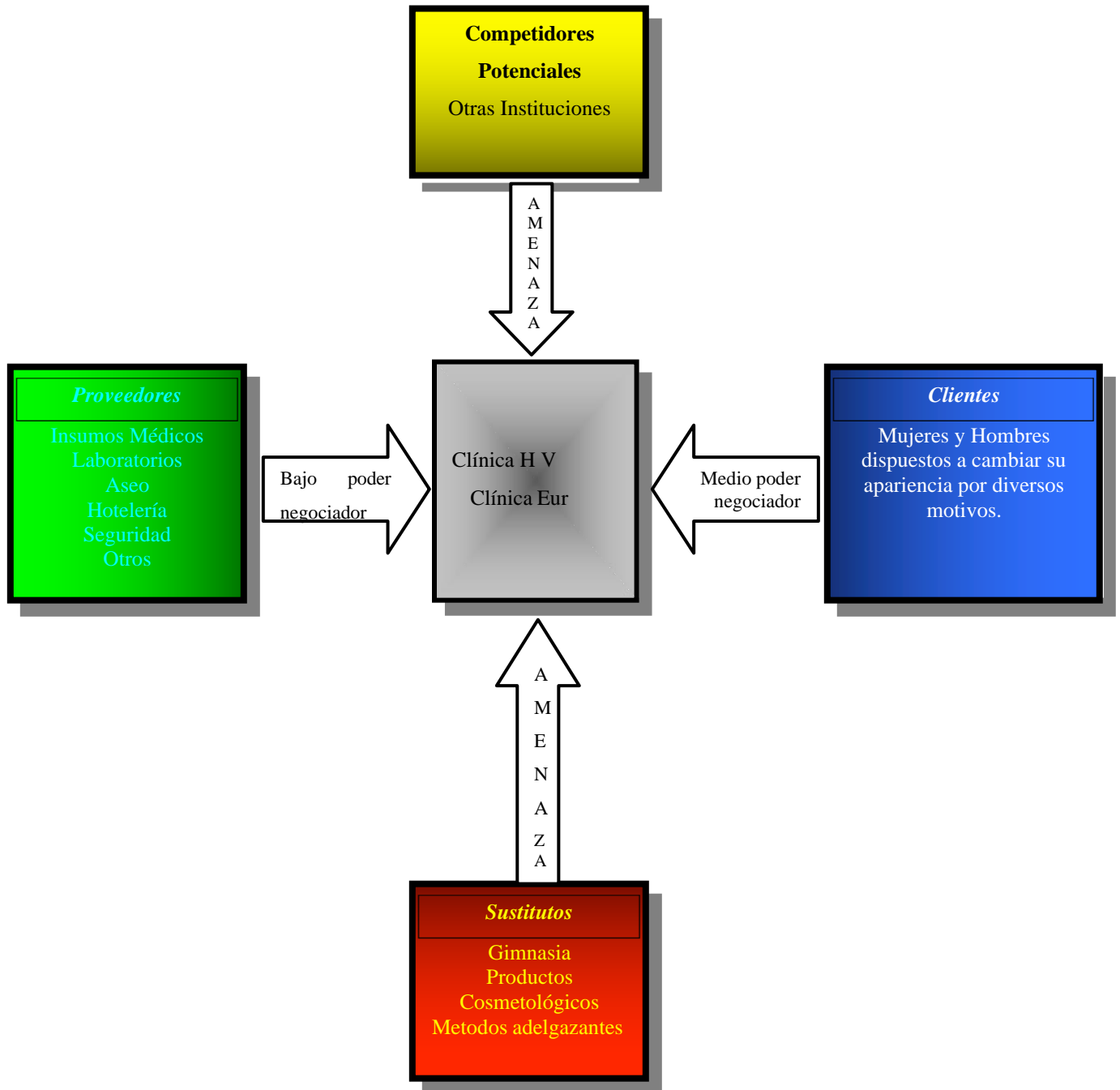
Conclusión general.

Considerados los cinco puntos anteriores analizados, se puede señalar que es atractivo invertir en este negocio dada las condiciones especiales que se poseen.

Análisis de las variables circundantes específicas para la traumatología.



Análisis de las variables circundantes específicas para Cirugía Plástica.



3. Análisis Foda

3.1 Análisis Externo.

3.1.1 Principales Amenazas

- El sector salud al ser el típico sector no transable, se asocia a un mayor riesgo asociado a la volatilidad de la demanda interna.
- Rol Estatal: el Estado adopta el rol de definidor de políticas y de agente regulador, por lo que sus decisiones afectan directamente al sector privado en cuanto a darle una mayor o menor participación.
- La tecnología de punta en el sector salud cada vez está adquiriendo una mayor importancia, lo cual hace que necesariamente el sector esté invirtiendo constantemente en ella. Sin embargo, los equipos médicos y la tecnología actual quedan obsoletas en periodos relativamente cortos, por lo que las empresas prestadoras de servicios médicos para ser más competitivas necesitarán estar constantemente necesitando nuevas tecnologías, lo que se asocia a grandes montos de inversión.
- Las empresas productivas como son las clínicas, laboratorios y centros médicos han tendido a integrarse al negocio de las Isapres o mantener ciertos convenios con éstas, lo que les afecta negativamente en el plazo de pago por parte de las Isapres que tiende a alargarse.
- Alta competencia en el subsector de clínicas, lo que ha llevado a que las actuales vayan perdiendo participación de mercado.
- Problemas asociados a posibles crisis económicas en el futuro.

3.1.2 Principales Oportunidades

- Dado el crecimiento vegetativo de la población y el crecimiento en los ingresos de las personas, así como las coberturas por parte de las Isapres en la prestación de servicios de salud, el subsector de las clínicas y laboratorios privados se ven beneficiados, dado que las personas preferirán atenderse en una clínica privada o laboratorio privado que en uno público, demostrando que el sector privado es más eficiente que el estatal.
- Penetración de otros servicios de salud anexos que ofrecen mayores márgenes y/o complementariedad al giro principal.

3.2 Análisis interno.

3.2.1 Principales fortalezas

- Ser la única clínica que ofrece la artroscopia de columna, cirugía plástica y un servicio de rehabilitación pos operatoria integral en un solo centro asistencial.
- Tener personal altamente capacitado para realizar sus labores.
- Contar con las mayores comodidades existentes en el mercado en términos de hotelería y servicio al cliente, además de un entorno natural excepcional.
- Contar con equipamiento de última generación.
- Se trata de un tratamiento integral que va desde el problema mismo, hasta la rehabilitación total.
- Contar con el respaldo de una clínica internacional, conocida y muy respetada en su rubro.

3.2.2 Principales Debilidades.

- Los costos superan en algunos casos ampliamente el precio de mercado.
- Dificultad de posicionarse rápidamente en la mente de las personas, como la mejor alternativa en tratamientos que se ofrecen. Tomará algún tiempo que la clínica Arrayán sea bien identificada por la gente, lo que va a requerir de un apoyo comunicacional constante, y por supuesto importantes gastos en publicidad.
- No tener buenas alternativas respecto a planes que cubran las Isapres, dado el alto costo que los procedimientos presentan.

4. Definición de la estrategia competitiva genérica.

Se puede concluir con el análisis realizado anteriormente, que la clínica perseguirá una estrategia competitiva de diferenciación con enfoque.

La estrategia de diferenciación con enfoque, por un lado busca satisfacer al cliente con un concepto relativamente nuevo de clínica. La diferenciación es que se quiere que la clínica sea para el paciente una solución integral para el tipo de problema que lo aqueje, junto con una atención de primera calidad. Todos estos son los factores que la diferenciarán del resto de las clínicas.

La segmentación estará dada para personas que tengan ingresos suficientes para pagar un tratamiento de primera calidad, lo cual generalmente es el sector ABC1. Este es el enfoque que se quiere dar a la clínica.

Para este tipo de negocios es muy importante entrar al mercado con una buena imagen, creando confianza y credibilidad, especialmente en el periodo de introducción, para que así sea más fácil el objetivo de mantener un posicionamiento claro durante las siguientes etapas del ciclo de vida de la clínica. Por otro lado si bien la ubicación de la clínica se encontrará en el sector de más altos ingresos de Santiago, también, por calidad, buscará atraer a otras personas de otras partes de Chile, capaces de costear los tratamientos.

Si se logra el objetivo de posicionarse como la mejor clínica en tratamiento de traumatología integral y una excelente alternativa en términos de cirugía plástica.

ESTUDIO DE MERCADO

Capitulo IV

1. Investigación de Mercado.

En primer lugar, hay que determinar las necesidades y gustos de nuestros potenciales clientes. Para esto se ha entrevistado a expertos en la administración y técnicas privadas, los cuales coinciden en determinar que la principal variable para la elección de un centro asistencial es la calidad en todos sus aspectos, es decir, de sus médicos, equipamientos e infraestructura. Este aspecto es más valorado que el costo que el servicio tiene.

a. Información Histórica.

Para explicar la evolución del sector salud en Chile, se puede hacer mediante los siguientes índices:

Tabla de Tasas de Crecimiento Anual Acumulado

Índice	1978-1997	1990-1997
IPS: Índice de Precios de Salud	18,5%	15,9%
IPSM: Índice de Precios de Servicios Médicos	18,9%	17,4%
IPPM: Índice de Precios de Productos Medicinales	17,9%	13,7%
IRG: Índice de Remuneraciones	21,2%	17,8%
IPC: Índice de Precios del Consumidor	18,1%	12,6%

Fuente: Boletín del Programa de Economía de la Salud de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

En la tabla se puede observar que el promedio de los precios del grupo salud creció 18,5% anual acumulado entre 1978 y 1997, mientras que el IPC creció 18,1% en este mismo periodo. En la última década (a partir del '90), en cambio, se observa un crecimiento más fuerte en el IPS que el IPC. Así el IPS creció 15,9% anual acumulado entre 1989 y 1997, mientras que el IPC creció en 12,6%. Es decir, los precios reales en salud estaban creciendo a una tasa de 2,9% anual acumulado. Esto revela que los precios del grupo salud efectivamente crecieron a una tasa más alta que el resto de los precios considerados en el IPC en la última década.

La trayectoria de los precios en salud no es homogénea. Al separar los servicios médicos de los productos medicinales, encontramos que la evolución de los precios de estos últimos ha sido muy semejante a la del IPC, lo que no ocurre con los servicios médicos. Por su parte el IPPM tiene una trayectoria bastante más semejante a la del IPC que el IPSM. Entre 1978 y 1997, la tasa de crecimiento del IPPM es levemente inferior a la tasa de crecimiento del IPC, mientras que para el caso de los servicios médicos ocurre lo contrario, ya que el IPSM creció 18,9% anual acumulado en este periodo (a diferencia del crecimiento del IPC de 18,1%). Durante la década del '90, a su vez, se observa que el crecimiento del IPPM es muy similar al del IPC. El IPSM, en cambio, creció 17,4% anual acumulado entre 1990 y 1997, lo que significa un aumento de 4,3% real por año.

El Índice de Remuneraciones (IRG) creció durante 1978 y 1997 en 21,2% anual acumulado, mientras que IPSM creció en 18,1%. A su vez entre 1990 y 1997 el IRG creció en 17,8% promedio anual, mientras que el IPSM creció en 17,4%. (Muy semejante). De los resultados anteriores se desprende la importante conclusión de que el crecimiento en el precio de los servicios médicos no es superior al crecimiento en el precio del trabajo, su principal insumo. Los resultados obtenidos sugieren más que la “inflación en UF” encontrados en los precios de servicios médicos obedece más a un fenómeno macroeconómico, explicado por la trayectoria que ha mostrado en tipo de cambio real (relación entre precios de transables y no transables) en el país, que revela un encarecimiento relativo en los bienes y servicios no transables en la última década.

En conclusión, es posible pensar que la oferta de productos y servicios médicos reacciona a los cambios en la demanda, de manera que los precios permanecen relativamente constantes (es decir, crecen a la misma tasa que sectores comparables de la economía).

b. Información Presente.

A medida que transcurre el tiempo, la población ha ido aumentando. A su vez se presentan dos tipos patrones de comportamiento: uno es el de personas sedentaria (lo cual afecta el cuerpo de muchas formas), y otro es el de personas que realizan una gran cantidad de ejercicios físicos, la cual lleva a situaciones donde el cuerpo sufre un desgaste músculo-articular o lesiones. Es por esto, que se presentan cada vez con mayor frecuencia trastornos traumatológicos y neurológicos, los que en cierta medida se aliviarán con los procedimientos de la Clínica Arrayán.

Por otro lado se puede advertir una gran inversión en el sector privado de la salud, del cual se pueden distinguir dos áreas: clínicas privadas y universidades. En el caso de las primeras se aprecia la fuerte inversión hecha por la clínica Santa María, la cual consiste en ampliar su hospital en 100 habitaciones. Esta decisión se debió a que se dieron cuenta de que no podían aumentar más su tasa de ocupación de la clínica (que equivale a un 74% y es la más alta del mercado), por lo que la única forma de aumentar sus ingresos era ampliar la cantidad de pacientes a tratar en la clínica. La inversión total asciende a 25 US\$ millones. Por otro lado, la clínica Las Condes tiene planeado para este año, ampliar su centro medico con una inversión de 18 US\$ millones. Finalmente, la Universidad Católica de Chile, conjuntamente con su hospital clínico, están llevando a cabo la implementación de un centro médico en San Carlos de Apoquindo, con una inversión de 9 US\$ millones.

En el campo académico se advierte que los planteles universitarios privados están implementando carreras del área medica, como es el caso de la universidad Mayor (con una inversión de 3 US\$ millones). De igual manera lo están haciendo y harán la Universidad Nacional Andrés Bello y Finis Terrae, respectivamente.

c. Información futura o proyecciones.

Según un estudio realizado por la consultora Gemines, la cual hizo proyecciones del sector salud para los próximos años, el factor más importante que se aprecia en un horizonte de tiempo es la reforma al sector salud en su integridad, el cual afecta al sector privado de salud en el sentido de que aumenta las primas de los cotizantes a un 10% aproximadamente. Con ese aumento, se desea formar un fondo solidario de salud que vaya en beneficio del sector publico de salud, en pos de la

población que percibe menores ingresos. Por lo tanto se producirá una fuga de cotizantes de las Isapres hacia Fonasa, disminuyendo los ingresos de las primeras.

Pero la promulgación de esta ley no será hasta por lo menos dos años más. Entonces, se espera que el sector privado de salud crezca durante los próximos 2 años a una tasa del 6% y después se estanque o no crezca durante los periodos siguientes.

Metodologías para obtener la información.

Dada la complejidad del sector salud, incluyendo los secretos estratégicos y de negocio que aquí se presentan, y a que la estructura administrativa y operativa es bastante compleja, se ha dispuesto entrevistar a distintos expertos en la administración de centros hospitalarios privados. En virtud de que la información obtenida es de alto valor estratégico, las fuentes han pedido que no revelemos su procedencia ni tampoco la identidad.

Además, se cuenta con fuentes secundarias de información donde podemos señalar una serie de ellas, entre las que se señalan Fonasa, Ministerio de Salud, Superintendencia de Isapres, y entrevistas a Médicos (Enunciados Posteriormente) para explicar procedimientos hospitalarios básicos en una clínica privada.

PRECIO DE LOS PRINCIPALES EXÁMENES EN LAS PRINCIPALES CLÍNICAS PRIVADAS EN CHILE

a) RAYOS X

Código	Examen	Clínica Sta. María	Clínica Las Condes	Clínica Alemana	Clínica Indisa
040105400	Rx Brazo, antebrazo, codo, muñeca, mano, dedos, pie o similar c/u (2 exp.)	\$17.300	\$23.187	\$20.046	\$19.100
040107000	Rx Tórax (frontal y lateral) (incluye fluoroscopia)(2 exp.)	\$26.400	\$24.528	\$30.021	\$23.900
040106000	Rx Hombro, fémur, rodilla, pierna, costilla o esternón c/u (2 exp.)	\$20.000	\$26.268	\$22.622	\$22.200
040105100	Rx Pelvis, cadera o coxofemoral c/u (1 exp.)	\$13.900	\$24.762	\$20.728	\$16.300
040104900	Rx Columna Total Panorámica	\$24.300	\$36.130	\$29.170	\$26.100

b) SCANNER o TOMOGRAFÍA AXIAL COMPUTARIZADA

Código	Examen	Clínica Sta. María	Clínica Las Condes	Clínica Alemana	Clínica Indisa
040300100	TAC Cerebro	\$102.000	\$130.882	\$112.544	\$107.500
040301300	TAC Tórax	\$118.500	\$173.115	\$141.231	\$132.900
040300800	TAC Columna cervical (4 espacios)	\$121.000	\$179.696	\$146.433	\$125300
040301400	TAC Abdomen	\$124.700	\$175.658	\$152.212	\$137.300
040300700	TAC Órbitas máxilo -facial	\$111.100	\$111.661	\$134.641	\$95.300
040301600	TAC Pelvis	\$115.200	\$173.973	\$142.398	\$64.700
040301700	TAC Extremidades	\$61.186	\$95.590	\$75.632	----

Nota: Los valores no incluyen medios de contraste.

c) RESONANCIA NUCLEAR MAGNÉTICA

Código	Examen	Clínica Las Condes	Clínica Alemana	Alcántara UC
Sin Código	RNM Cerebro	\$354.578	\$334.8805	\$196.800
Sin Código	RNM Columna	\$351.038	\$334.805	\$196.800
Sin Código	RNM Rodilla	\$305.380	\$290.830	\$196.800
Sin Código	Anestesia	\$85.000	\$80.000	----

DERECHO DE PABELLÓN EN PRINCIPALES CLÍNICAS PRIVADAS AL 14
 DE ABRIL DEL 2001

(Varían de acuerdo a guarismos FONASA que van del 1 al 14)

Grado	Clínica Sta. María	Clínica Las Condes	Clínica Alemana	Clínica Indisa
1	\$79.500	\$116.298	\$98.936	\$75.700
2	119,619	169,138	106.196	115,025
3	159,738	221,979	113,457	154,350
4	218,950	302,019	167,144	212,000
5	239,975	327,660	251,000	233,000
6	\$261.000	\$353.300	\$320.370	\$254.000
7	\$358.400	\$487.740	\$441,910	\$348.300
8	453,000	618,745	523,770	441,875
9	549,000	751,468	596,000	535,813
10	645,000	884,190	659,620	629,750
11	741,000	1,016,913	857,000	723,688
12	837,000	1,149,635	983,100	817,625
13	933,000	1,282,358	1,096,555	911,563
14	\$1.029.100	\$1.415.080	\$1.210.008	\$1.005.500

DÍA CAMA PRINCIPALES CLÍNICAS PRIVADAS

DÍA CAMA	Clínica Sta. María	Clínica Las Condes	Clínica Alemana	Clínica Indisa	Clínica UC
UTI	246.900	461.380	330.990	280.000	240.000*
NORMAL	180.800	236.000	195.290	157.000	163.000
SUITE	No hay	346.900	No hay	No hay	No hay

* Cuidados Intermedios. La UTI se encuentra en el Hospital Clínico UC.

La información aquí reseñada como resumen, más una serie de otros datos mas, son los antecedentes que permitirán hacer esta investigación de buena manera.

2. Estimación de la Demanda

Al estar en un mercado imperfecto, dada la desigual participación de mercado, lo que puede influir en los precios de las prestaciones, se utilizaran dos tipos de análisis para estimar la demanda: El primero consiste en utilizar el método de punto de equilibrio, para determinar la cantidad mínima necesaria de intervenciones para que la clínica sea sustentable económicamente a través del tiempo. El segundo análisis es un método de estimación de mercado potencial según información entregada por expertos en el rubro, los cuales entregan tasas poblacionales de las patologías y traumas estudiadas en este proyecto.

Punto de Equilibrio

Punto de equilibrio calculado al año 4 del proyecto, con máxima capacidad de producción y ventas. Para ello se toman como supuestos que los costos son todos prácticamente fijos, y que las cantidades de atenciones varían todas en una misma proporción. Esto se hace así, para una simplificación, ya que se tienen muchas variables, que a su vez dependen de otras que producen un flujo circular, y por lo tanto, a ningún resultado útil.

En la tabla se tienen en un lado las atenciones presupuestadas para el año 4, y al costado las necesarias derivadas de las presupuestadas para poder cubrir con todos los costos. Las necesarias se derivan de multiplicar cada una por un porcentaje Alfa, el cual para este ejercicio resultó 76.48% de las ventas ponderadas del año 4.

Ingresos por Traumatología	Necesarias	Presupuestadas
Artroscopías de columna	251	328
Otras Operac. Columna	211	276
Otras Operaciones traumatológicas	413	540
Atenciones de urgencia	711	930
Ingreso por Artroscopías de columna	95,044	124,269
Ingreso por Otras Operac. Columna	82,976	108,489
Ingreso por Otras Operaciones traumatológicas	7,667	10,024
Ingreso por Atenciones de urgencia	22,772	29,773
Ingresos	210,044	272,555

Ingresos por Cirugía Plástica		
Numero de operaciones	734	960
Ingreso Cirugía Plástica	94,720	123,844

Ingresos por rehabilitación		
Número de atenciones	681	891
Ingresos por rehabilitación	25,612	33,487

Consultas		
Ingreso por Traumatología (4)	12,607	16,483
Ingreso Medicina Interna (2)	4,849	6,340
Ingreso por Reumatología (1)	3,152	4,121
Ingreso por Neurología (1)	3,152	4,121
Ingreso por Dermatología (1)	3,152	4,121
Ingreso por Psiquiatría (1)	3,152	4,121
Ingreso por Psicología (1)	1,970	2,575
Total Consultas	32,032	41,881

Ingresos por radiología		
Número de atenciones	1,586	2,074
Ingreso por radiología	18,029	23,573

Ingresos Totales	264,372	419,780
Costos Totales Año 4	264,376	264,376
Impuesto de 15%	0	62,967
Punto de equilibrio	0	*****

Porcentaje de Ventas necesarias para Ganancia igual a 0	76.48%
----------------------------------------------------------------	---------------

VARIABLES DETERMINANTES DE LA DEMANDA

- **Aumento de la población:** el aumento de la cantidad de habitantes, necesariamente implicará un aumento en la demanda de prestaciones de salud, ya que existirá un mayor número de personas enfermas que requerirán de esos servicios.
- **Envejecimiento de la población:** a medida que las personas envejecen, aumenta la demanda por los servicios de salud, ya que esta se deteriora como consecuencia del paso de los años. Sin embargo, las campañas de salud preventiva para la tercera edad aminoran en cierta medida este efecto, o al menos el tipo de prestación médica requerida por este segmento tendrá un menor costo asociado.
- **Aumento del ingreso per cápita:** mientras que aumenta el ingreso, la demanda por los servicios de salud es mayor, puesto que las personas muestran más preocupación por su salud y pueden optar por servicios más rápidos (como por ejemplos las consultas), aunque estos impliquen un costo mayor.
- **Aumento en la cobertura de los servicios:** entretanto que la cobertura es mayor, aumenta la cantidad demandada de prestaciones, ya que los consumidores enfrentan un precio menor por ellas.

A continuación se presenta una estimación potencial de la demanda según unidad estratégica de negocio. Esta información se ajusta a los parámetros entregados por los expertos en el tema, ajustado a los supuestos relacionados al mercado objetivo en sí de este negocio.

La población chilena se divide en distintos estratos o niveles socio económicos de acuerdo a nivel de ingreso familiar, educación y profesión del jefe de hogar, tipo de vivienda ubicación de estas y posesión de ciertos bienes. Según la encuesta ICCOM realizada en Junio del año 2000, los estratos socioeconómicos se distribuyen como se describe a continuación:

Grupo Socioeconómico	ABC1	C2	C3	D	E	Total
Distribución país (urbano y rural)	721.517 (4.7%)	1.759.541 (11.6%)	3.982.678 (26.2%)	6.490.40 3 (42.7%)	2.257.20 0 (14.8%)	15.211.33 9 (100%)
Distribución Santiago (urbano)	427.883 (8.9%)	933.789 (19.4%)	1.191.022 (24.8%)	1.654.56 0 (34.5%)	593.906 (12.4%)	5.101.160 (100%)
Ingreso Familiar mensual promedio	\$2.100.00 0	\$820.000	\$460.0000	\$280.000	\$120.000	--

Fuente: Encuesta ICCOM junio 2000.

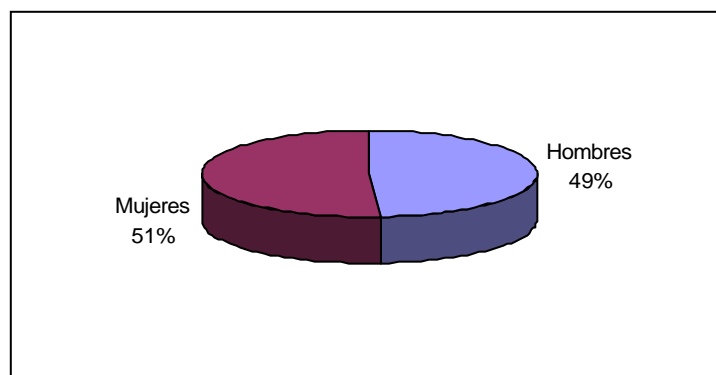
La Clínica se orientará a ofrecer servicios de alta calidad y de elevado costo, por lo que sólo podrán acceder a ella personas pertenecientes al estrato socioeconómico ABC1 y parte del C2 (30% correspondiente a profesionales jóvenes y personas con buenos planes en Isapres, entre otros), lo que se cuantifica aproximadamente en 1.249.379 personas a nivel nacional. En la región metropolitana, el segmento ABC1 más el 30% del segmento C2 totalizan 708.020 personas.

Por otra parte, la distribución de la población según edad es la siguiente:

Rango de Edad	N° Habitantes	%
0 – 14 años	4.411.288	29
15 – 24 años	2.433.814	16
25 – 34 años	2.433.814	16
35 –44 años	2.281.701	15
45 – 54 años	1.521.134	10
55 – 64 años	1.064.794	7
65 años y más	1.064.794	7
Total	15.211.339	100

Fuente: INE – CELADE

Distribución de la población según sexo:



Estimación de la demanda según Unidad Estratégica de Negocio.

A. Cirugía Plástica:

En general, el mercado objetivo esta formado por mujeres pertenecientes al segmento socio económico ABC1 y parte de C2 mayores de 25 años y menores de 65 años. Se sabe que un 51 % de la población son mujeres. Por otra parte, el porcentaje de la población mayor de 25 años y menor de 65 años, alcanza a 48%, llegando a un mercado objetivo de 173.323 mujeres. A lo anterior, se puede agregar un pequeño porcentaje de hombres que estaría dispuestos a realizarse este tipo de intervención, que según estadísticas de la Sociedad Chilena de Cirugía Plástica y Reconstructiva, ha ido aumentando y alcanza aproximadamente un 5 % de la población masculina adulta, lo que significaría alrededor de 8.325 hombres a partir de Junio del 2000.

Lo anterior, se resume en un mercado objetivo de 181.648 personas de la Región Metropolitana. Si se realiza este mismo ejercicio a nivel nacional el mercado objetivo alcanzaría a 336.458 personas.

Por otro lado, al entrevistar a distintos cirujanos plásticos, en especial al cirujano plástico Dr. Erick Power y al vicepresidente de la Sociedad Chilena de Cirugía plástica Reconstructiva y Estética, Dr. Mario Godoy, se demostró que en este negocio, al estar en un mercado imperfecto, en que la demanda excede ampliamente a la oferta, es esta última la que crea la demanda.

Entonces cada cirujano plástico creará su clientela, según el prestigio que tenga a través de los años y de su capacidad para operar en un día (como promedio de 2.5 operaciones diarias de diversa complejidad por especialista). Por lo tanto, al tener dos cirujanos plásticos en la Clínica Arrayán, se puede esperar atender 105 pacientes mensuales de diversa complejidad, es decir, 1260 personas anualmente.

B. Atenciones de Urgencia:

Se considerará como potenciales clientes a aquellas personas que vivan en las Comunas cercanas a la Clínica, es decir a los residentes de Vitacura, Las Condes y Lo Barnechea. Lo que significa alrededor de 427.883 personas. Sin embargo, será difícil derrocar a los servicios de urgencia de la Clínica Las Condes y Clínica Alemana. Durante el año 2.000 esta última realizó 9.000 atenciones traumatológicas de Urgencia, lo que da un promedio de 25 atenciones diarias y 750 por mes. La Clínica Las Condes manejaba en 1996 cifras similares por lo que se puede suponer que se mantendrá esa tendencia.

En el período 1996-2000, las atenciones de urgencia de la Clínica Alemana tuvieron un incremento de 12.5%, pasando de 8.000 a 9.000 atenciones anuales. En el periodo 1999-2000 se realizaron 22156 atenciones de urgencia traumatológicas en las clínicas del sector oriente de Santiago (Las Condes, Alemana, Indisa y Santa María). Las cuales cuentan con equipos médicos para tratar cualquier tipo de patologías y/o urgencias además de las traumatológicas, por lo que los posibles pacientes, generalmente podrían preferir a estos y no a la Clínica Arrayán.

Por lo tanto, ya que la tasa poblacional anual de urgencias traumatológicas es de un 5.17%, se llega a un mercado objetivo anual 22.121 personas atendidas. Según la fuente experta, dada la especialidad de esta clínica, ésta la limita en por lo menos un 5% del mercado objetivo definido anteriormente (22.121). Por lo cual se puede esperar atender de urgencias traumatológicas a 1.106 personal anualmente, es decir, 92 personas mensualmente.

C. Cirugía Traumatológica:

En este caso, el mercado objetivo es más amplio que en las otras dos alternativas, a causa de que las dolencias traumatológicas afectan tanto a hombres como a mujeres; además, dado que la Clínica ofrecerá un tratamiento alternativo a los convencionales, podría atraer a personas de regiones por lo que se considerará como mercado objetivo a la población escogida anteriormente al nivel de País, descontando a los niños menores de 15 años. Así, se tiene 887.060 personas.

Lo anterior debe ponderarse por un porcentaje de incidencia de los distintos tipos de enfermedad. Entonces se tiene que la tasa anual poblacional de hernias discales corresponde a un 0.14%, (Disectomías) y la tasa poblacional de otras enfermedades a la columna, es decir, anulo rafias, feromenoplastía y resección de ligamentos; corresponde a un 0.092% anual.

De esta forma se llega a una tasa poblacional anual de aplicaciones de cirugías traumatológicas a la espalda y rodilla de 0.23% del mercado objetivo antes mencionados (887060), por lo que se puede dar tratamiento a 2041 personas anualmente, es decir, 170 personas mensualmente.

3.Estrategia Comercial.

3.1 Mercado Objetivo.

El mercado objetivo al cual se apunta, es en primer lugar todas aquellas personas las cuales sufran de algún tipo de dolencia traumatológica, incluyendo adultos mayores y deportistas. Por otro lado, la necesidad sentida de dar un cambio o mejorar la apariencia física por medio de la cirugía plástica. No se puede olvidar que este mercado objetivo queda reducido por el nivel de precios que el servicio posee, los cuales hacen que estos solo sean accesibles para un grupo reducido del total de la población. Se piensa que el grupo al cual se apunta es de altos ingresos, o bien medios, los cuales tengan la capacidad de ahorro para poder costear los distintos tratamientos. Se considera para esto el segmento ABC1 en su totalidad, y un 30 % del C2. La variable de segmentación geográfica está dirigida a Chile dado los supuestos anteriores. Además, se considera la variable sicográfica, de cuidado por la salud y la estética.

3.2 Mezcla Comercial.

Producto:

Los servicios que prestará la clínica, son básicamente tres:

1. Atención Traumatológica:

Desde una simple atención de urgencia hasta lo más complejo que sería artroscopia de Columna. Pasa por una serie de tratamiento e intervenciones que estarán enumeradas en el anexo III.

2. Rehabilitación:

Lo importante es que en esta clínica no solo se realizara la detección y diagnóstico de las patologías, las cuales podrían ser consideradas como el producto básico sino también el tratamiento completo que va desde el diagnóstico hasta la recuperación y rehabilitación, transformándolo en un producto ampliado.

3. Cirugía Plástica:

Cirugía plástica en todos los aspectos posibles que los consumidores requieran. Existe un gran número de intervenciones y tratamientos y la idea será acercarse a ese número, siempre poniéndose al día en los nuevos tratamientos que irán apareciendo, que serán desde aplicaciones cosmetológicas permanentes hasta operaciones reconstructivas completas, todo con el apoyo de los mejores especialistas y de las mejores técnicas operaciones que incluye la mejor tecnología existente. Las más importantes para tomar en cuenta estarán enumeradas en el anexo IV.

Precio:

Los valores por los cuales se les cobrará a nuestros pacientes están en directa relación con lo que cobra la competencia directa, que en el caso de la traumatología son en la Clínica Alemana y la Clínica Las Condes (según investigación de mercado), por lo que esta última tiene precios más altos para este servicio. Por lo tanto, el rango de precios estará entre estas dos clínicas, para demostrar que el servicio que entregará esta Clínica está en el rango de calidad igual o superior a las dos anteriores.

Precio división Traumatológica (Detalle en Anexo IV)	Pesos	UF
Precio Artroscopias de columna	6,163,276	387.63
Precio de otras operac. Columna	6,245,750	392.81
Otras operaciones traumatológicas	3,318,224	208.70
Atenciones de urgencia traumatológicas	508,690	32
Precio promedio de rehabilitación	597,184	37.56
Precio consultas	40,000	2.52
Precio Psicología	25,000	1.57
Precio promedio radiología	180,600	11.36

Precios Cirugía estética (Detalle en Anexo III).

Precios Promedio Operaciones	Pesos Chilenos	UF
Mayores	\$ 3,076,000	198.46
Medias	\$ 1,975,000	124.21
Menores	\$ 404,167	25.42

Plaza:

Al tener una clínica propia, en la que se ha desarrollado toda una infraestructura necesaria para ofrecer un tratamiento integral en traumatología y así mismo en cirugía plástica. Por lo tanto, se utilizará un canal de distribución directo para entregar el servicio, que en este caso será la clínica en sí misma.

Promoción:

Esto consistirá en la manera en como se comunicará en primer lugar el lanzamiento de la clínica y posteriormente los servicios y prestaciones que esta ofrecerá durante el resto del tiempo.

El presupuesto anual en promoción asciende a la suma de 54.088 UF, las cuales serán repartidas desigualmente durante el primer año de funcionamiento. Se concentrarán estos recursos fundamentalmente en el periodo de inicio, reforzándose cada 3 o 4 meses.

Para la inauguración y lanzamiento de la clínica, la promoción se hará principalmente a través de relaciones públicas, invitando a médicos especialistas (los cuales serán los principales proveedores de pacientes), autoridades del ministerio de salud, parlamentarios, empresarios, además de incluir a las autoridades del mundo académico universitario relacionado con la medicina, como así también a los medios de comunicación para que cubran este evento.

Esto será apoyado con publicidad en los medios gráficos, los cuales son vistos y leídos por la audiencia meta. Esto se hará a través de publi-reportajes, que consisten en reportajes pagados en la cual se explicará todo lo que ofrecerá esta clínica, la cual se puede dividir en dos tipos de revistas: la primera dirigida especialmente a la mujer, relacionadas mayoritariamente en el mercado de referencia de la cirugía plástica, leídas especialmente por personas de la clase ABC1, como son las revistas:

- Cosas
- Vanidades.
- Caras.
- Elle.
- Cosmopolitan.
- Ya.
- Paula.

La segunda será dirigida a medios más informativos tales como la revista el “sábado y Capital”. Los gastos en publicidad serán incluidos en el anexo VI.

En tercer lugar, también está la implementación de mensajes publicitarios en algunas radios de moda, como en este momento pueden ser Duna e Infinita. Este punto será muy variable en el tiempo.

Pero el mayor esfuerzo comunicacional será efectuado a través del marketing directo, enviándoles correspondencia exactamente al mercado objetivo, explicándoles los beneficios de esta clínica. Esto se llevará a cabo a través de bases de datos de la agencia de publicidad “Walter Thomson” y otras bases de datos propios de los dueños de la clínica, de las cuales solamente se puede mencionar:

- Marbella Resort, con una muestra de 388 familias.
- Club de Bridge de Santiago, con una muestra de 281 personas.
- Rocas de Santo Domingo, con una muestra de 585 familias.

Los costos de “Mailing” serán incluidos en el anexo VI.

ESTUDIO TÉCNICO

Capitulo V

1. Capacidad de Producción

La Clínica Arrayán funcionará los 365 días del año, las 24 horas del día.

Por su parte, las consultas y el centro de rehabilitación tendrán un horario de atención desde las 09:00 a las 13:00 y en la tarde desde las 15:00 hasta las 19:00 de Lunes a Viernes, a excepción de rehabilitación que incluye el Sábado. Cada consulta de los diversos especialistas tendrá una duración promedio de 20 minutos, pudiendo ser mayor en algunos casos.

Por otro lado, las operaciones y tratamientos se programarán de acuerdo a la urgencia y complejidad.

Cabe señalar el **supuesto** que al llegar el año 3, se mantendrá el personal, y se asumirá que el número de atenciones de todo tipo, es en promedio iguales al año 3.

La capacidad máxima de producción mensual por cada ítem es la siguiente:

AÑO 1

Especialidad	Consultas Máximas por Día	Cantidad de Especialista	Días Hábiles de Trabajo	Máxima Capacidad	Capacidad Utilizada	Tasa de Ocupación	
Traumatología	16	4	21	1344	423	31%	Consultas
Medicina Interna	24	1	21	504	211	42%	Consultas
Reumatología	24	1	21	504	211	42%	Consultas
Neurología	24	1	21	504	211	42%	Consultas
Dermatología	24	1	21	504	211	42%	Consultas
Psiquiatría	24	1	21	504	211	42%	Consultas
Psicología	16	1	21	336	132	39%	Consultas
Cirugía Plástica	2.5	2	20	100	50	50%	Operaciones
Rehabilitación	8	2	24	384	54	14%	Tratamientos
Urgencias	3	1	30	90	40	44%	Atenciones
Radiología	10	1	30	300	94	31%	Consultas

AÑO 2

Especialidad	Consultas Máximas por DIA	Cantidad de Especialista	Días Hábiles de Trabajo	Máxima Capacidad	Capacidad Utilizada	Tasa de Ocupación	
Traumatología	16	3	21	1008	812	81%	Consultas
Medicina Interna	24	1	21	504	317	63%	Consultas
Reumatología	24	1	21	504	317	63%	Consultas
Neurología	24	1	21	504	317	63%	Consultas
Dermatología	24	1	21	504	317	63%	Consultas
Psiquiatría	24	1	21	504	317	63%	Consultas
Psicología	16	1	21	336	198	59%	Consultas
Cirugía Plástica	2.5	2	20	100	68	68%	Operaciones
Rehabilitación	8	2	24	384	49	13%	Tratamientos
Urgencias	3	1	30	90	60	67%	Atenciones
Radiología	10	1	30	300	118	39%	Consultas

AÑO 3-AÑO10

Especialidad	Consultas Máximas por Día	Cantidad de Especialista	Días Hábiles de Trabajo	Máxima Capacidad	Capacidad Utilizada	Tasa de Ocupación	
Traumatología	16	6	21	2016	1,691	84%	Consultas
Medicina Interna	24	2	21	1008	528	52%	Consultas
Reumatología	24	1	21	504	423	84%	Consultas
Neurología	24	1	21	504	423	84%	Consultas
Dermatología	24	1	21	504	423	84%	Consultas
Psiquiatría	24	1	21	504	423	84%	Consultas
Psicología	16	1	21	336	264	79%	Consultas
Cirugía Plástica	2.5	2	20	100	80	80%	Operaciones
Rehabilitación	8	2	25	400	83	21%	Tratamientos
Urgencias	3	1	30	90	90	100%	Atenciones
Radiología	10	2	30	600	194	32%	Consultas

Para terminar, es muy complejo concluir con cierto grado de certeza el número máximo de operaciones e intervenciones traumatológicas, por la cantidad de variables que se tienen.

2. Proceso de Producción.

El servicio que prestará la Clínica consistirá en entregar un tratamiento integral en traumatología, especializado en Artroscopia de columna, con tecnología de última generación y exclusiva en el país. Esta, contempla desde la consulta médica, incluidos los especialistas (traumatólogos, neurólogos, neurocirujano y médico internista) pasando por los exámenes médicos necesarios para hacer un buen diagnóstico pre-operatorio tales como: Rayos X, Scanner, Resonancia Nuclear Magnética, Uremia, Glicemia, sedimentos de orina, Hemograma; siguiendo por la operación en sí (de ser necesaria); finalizando con la recuperación del paciente y posterior rehabilitación en hidroterapia con un kinesiólogo especializado y todo esto en el mismo centro asistencial.

Por lo tanto, los sustitutos más cercanos a la artroscopia son más dolorosos y de lenta recuperación como es la Disectomía, y además ningún centro hospitalario involucra la cadena completa de prestaciones, incluyendo la hidroterapia, de manera de dar una mayor seguridad al paciente en lo que respecta su recuperación.

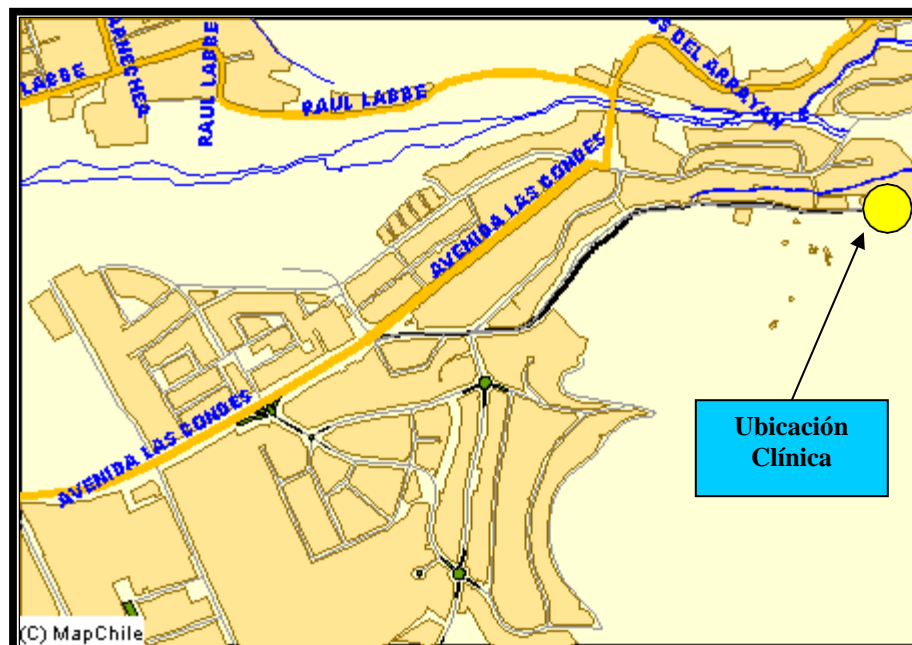
En lo que respecta a la cirugía plástica, el procedimiento partirá con la toma de fotografías y análisis de éstas a través de software especializados para evaluar cual es el estado actual del paciente y determinar en conjunto donde se quiere llegar de manera de no comprometer la salud del paciente.

A continuación se tomarán los exámenes pre-operatorios necesarios y se procede a la operación en si, esta puede ser bastante sencilla, como son ciertos implantes cosméticos y también bastante compleja como la Mastopexia. El período post-operatorio en promedio es bastante bajo (1 día) lo cual varía según el tipo de operación. Además se controlará al paciente durante el transcurso de un año a contar de la fecha de operación mediante consultas diarias, semanales o mensuales según su evolución.

3. Estudio de la localización de la Planta.

La clínica estará ubicada en la comuna de Lo Barnechea (sector oriente de la capital) en la calle Camino a Farellones, sin numero, la cual estará debidamente indicado mediante señalización vial, de manera a que sea fácil acceder a ella tanto a partir del camino a Farellones, avenida Las Condes y Raúl Labbé. Contará con un edificio de 5.000 metros cuadrados construidos, distribuidos en 4 pabellones, 30 habitaciones tipo suites, 20 consultas, servicio de imageonología de última generación (Rayos X, Cat Scan y Resonancia Nuclear Magnética) y servicio de rehabilitación integral. Estará emplazada en un terreno de 45.000 metros cuadrados. Contará con instalaciones de lujo y equipamiento con tecnología de punta por lo que se orientará a prestar servicios básicamente a los estratos socioeconómicos ABC1.

Esta Clínica estará enclavada en una quebrada de cerro, rodeada de bastante vegetación, la cual dará un ambiente propicio para la recuperación post-operatoria.



ORGANIZACIÓN INTERNA

Capitulo VI

1. Organigrama.

2. Análisis de cargo.

Descripción de cargo.

Director Médico:

Este profesional será el encargado de dirigir y controlar a todos los demás médicos, enfermeras y personal referido a aspectos médicos dentro de la clínica. Poseerá experiencia y conocimientos técnicos suficientes en cada una de las áreas, lo que le capacitará para realizar esta función.

Al mismo tiempo de dirigir el área medica de la clínica, se desempeñará en su especialidad siendo uno más dentro del staff de médicos que posea la clínica.

Gerente de Finanzas y Marketing:

Especialista que será quien en primer lugar, velará dentro de la empresa, por que las actividades contables y financieras dentro de la empresa se estén llevando de acuerdo a la ley, y a los requerimientos de los accionistas. Deberá por tanto supervisar a toda la personal contabilidad y de cobranzas.

En segundo lugar, deberá aplicar una gestión de marketing que logre llevar a la clínica a la posición deseada en el mercado objetivo, ocupando recursos de marketing para esto. Con esta gestión la Debe llevar la Clínica Arrayán deberá ser conocida.

Por último y como elemento más importante deberá procurar porque los intereses de los inversionistas se cumplan.

Director de cirugía plástica:

Será un médico especialista en el tema que tendrá que manejar el área, dirigir las acciones y dar las autorizaciones para que las cirugías se lleven a cabo.

Director de Traumatología:

Médico especialista en el tema, el cual tendrá que dirigir el accionar de esta área funcional dentro de la clínica y dará las pautas a seguir en cada caso en que se le necesite.

Director de Rehabilitación:

Médico con amplio conocimiento en la rehabilitación de los tratamientos que se harán en la clínica, encargado de coordinar esta área para que funcione de la mejor forma posible. En rehabilitación se recibirá tanto a gente derivada de cirugía estética, traumatología, o en algunos casos de otros lugares, por lo tanto su competencia en esto deberá ser bastante alta.

Enfermera Jefe:

Enfermera en la cual, por tener mayor experiencia, recaerá la labor de coordinar y dirigir a enfermeras, auxiliares y ayudantes, para que lleven de buena manera su labor. Estará bajo la orden directa del director médico, pero pudiendo ser requerida por los distintos directores de cada área médica, para optimizar funcionamiento.

Cirujano Plástico:

Encargado de realizar los diagnóstico e intervenciones quirúrgicas que se presenten, y se estime conveniente que son viables de ejecutar con alto grado de certeza.

Dermatólogo:

Encargado de aplicar todos sus conocimientos en los posibles trastornos que pudiere ocasionar una intervención de cirugía estética, e incluso los que pudiesen ocurrir en el área traumatología o rehabilitación. Su ámbito de trabajo será toda la clínica, centrándose eso sí, en lo que se refiere al área de cirugía estética.

Radiólogos:

Encargados de ocupar el instrumental radiológico, para los distintos diagnósticos, en las diferentes áreas médicas de la clínica. Son los responsables de interpretar en primera instancia lo que las imageoneología entrega.

Neurólogo:

Encargado de diagnosticar y corregir los posibles trastornos que pudiesen tener los pacientes de la clínica.

Traumatólogo General:

Encargado de recibir, diagnosticar, y mejorar en la mayor medida de las posibilidades medicas, los eventuales trastornos que se reciban en la clínica. Deberá ser capaz de enfrentar gran número de situaciones, siendo algunos capacitados en mayor medida en las distintas áreas de la traumatología.

Traumatólogo Espalda:

Por poseer la clínica equipamiento único para realizar ciertas intervenciones de espalda, se tendrá un medico especialista a cargo de estos tratamientos, y él será el que llevara a cabo las intervenciones, recuperación, y derivará posiblemente a rehabilitación.

Medico Internista:

Este estará a cargo de todas aquellas situaciones donde la complejidad vaya mas allá de un simple trauma. Tendrá que velar por la salud del paciente en términos de su situación general, y si el caso lo amerita, derivarlo a un centro médico, con las cualidades para atenderlo de mejor forma. Se refiere en este caso a personas que lleguen a la clínica victima de un accidente automovilístico, algún golpe muy fuerte, etc.

Reumatólogo:

Dedicado a su especialidad, que es la de mejorar la movilidad articular, y a problemas reumáticos. En general éste tendrá como paciente gente derivada de otras áreas.

Psiquiatra:

Se encargará de dar a los pacientes ayuda psiquiátrica para enfrentar posibles problemas derivados de los tratamientos a los cuales hayan sido sometido. Dará ayuda para superarlos de la mejor y más rápida manera posible. Puede en algunos casos ser requeridos por el servicio de traumatología.

Fisiatra:

Constatará la situación general en que se encuentra el paciente en rehabilitación. Verá sus posibles dolencias, y realizará con ellos las labores correctivas, para que el paciente sane en la medida de lo posible. Este derivara a los diferentes profesionales de esta área según corresponda.

Psicóloga:

Profesional que entregará una atención psicológica a los pacientes en rehabilitación, para que estos puedan acelerar, y realizar una rehabilitación integral, no solo física.

Nutricionista:

Esta estará a cargo de entregar la mejor atención nutricional posible a cada uno de nuestros pacientes, para su pronta recuperación. Su área de acción no solo se circunscribe a la rehabilitación, sino que a la clínica como un todo.

Kinesiólogo:

Estará encargado de entregar todas las técnicas que tenga en su conocimiento para mejorar dolencias derivadas de los problemas que llevaron al paciente a la clínica. Aplicará, por ejemplo, ultra termia, ultrasonido, ejercicios especiales, etc, para lograr la rehabilitación del paciente.

Técnico acuático:

Su deber será lograr mediante las técnicas de rehabilitación acuática, mejorar ciertas dolencias, las cuales son recomendables.

Secretaria:

Trabajaré apoyando a su jefe directo, y recibiendo las consultas, deberá mantener las fichas de pacientes referidas a cada área funcional de la clínica, recibir a los pacientes, y asignar los horarios de atención, con los distintos médicos de su área.

Recepcionista:

Será la encargada de encausar las dudas de todas las personas que ingresen a la clínica, y no sepan por diversas razones lo que deben hacer, para lograr una atención expedita.

Especificación de cargo.

Director Médico:

Ya que será el encargado de dirigir y controlar a todos los demás médicos, enfermeras y personal referido a aspectos médicos dentro de la clínica, deberá poseer al menos 15 años de experiencia. Será capacitado especialmente en los Estados Unidos, para que cumpla su labor de excelente profesionalismo.

Gerente de Finanzas y Marketing:

Se requiere de una persona con estudios superiores en la administración de empresas. Ingeniero comercial con experiencia en el área de finanzas y marketing, con al menos 8 años de experiencia, y buenos antecedentes laborales.

NOTA: Si bien los médicos que trabajarán en la clínica, parece que tuvieran poca experiencia, estos deben pasar por un difícil proceso de selección, y luego estos serán entrenados en una clínica ubicada en Estados Unidos de Norteamérica, para poder desarrollar con calidad excelente su labor. Todos los médicos de planta serán chilenos, sin dejar de lado que el entrenamiento y capacitación pueda ser también hecho acá en Chile por médicos extranjeros.

Director de cirugía plástica:

Es un médico especialista en el área de cirugía plástica, con al menos 8 años de experiencia.

Director de Traumatología:

Médico especialista en el área traumatológica, con don de mando, y al menos 8 años de experiencia, sin dejar de lado la capacitación y entrenamiento, que como todo medico deberá recibir en el extranjero.

Director de Rehabilitación:

Médico especialista en el área de traumatología, y con al menos 8 años de experiencia de trabajo.

Enfermera Jefe:

Enfermera de amplia experiencia en una clínica, que pueda administrar de buena forma los recursos humanos a los cuales deben dirigir. Será lógicamente enfermera titulada, y con al menos 15 años de experiencia en su área de trabajo.

Cirujanos Plásticos:

Médicos especialistas en el área, con al menos 5 años de experiencia su función. En principio serian 2 médicos.

Dermatólogo:

Medico especialista por supuesto titulado al igual que todo los otros, y con al menos 10 años de experiencia.

Radiólogos:

Medico especialista en todos los procedimientos radiológicos de la clínica. Entre otros, se cuenta Escáner, rayos X y resonancia nuclear magnética. Debe ser titulado y por lo menos con 5 años de experiencia.

Tecnólogos médicos:

Profesionales de su área, con al menos 5 años de experiencia en su ámbito de trabajo. Recibirán capacitación técnica, en el manejo y uso de los equipos que posee la clínica. Serán dos tecnólogos médicos dedicados

Neurólogo:

Médicos especialistas en el área, con al menos 8 años de experiencia en su función.

Traumatólogos General:

Médicos especialistas en traumatología, los cuales estarán encargados del área traumatología general. En principio son 3 médicos, con 5 años de experiencia cada uno, como mínimo.

Traumatólogos de Espalda:

Médicos especialistas en traumatología, pero además de estar encargados del área traumatología general, tendrán entrenamiento especial para atender las afecciones de espalda, y utilizar los medios especiales que posee la clínica para el tratamiento de éstas. Son 3 médicos en un principio, que deberán poseer al menos 5 años de experiencia, más la capacitación especial.

Médicos Internista:

Médicos especialistas en su área de trabajo, y requieren a lo menos 5 años de experiencia desarrollando su actividad. En un principio serían 2 médicos los dedicados a esta labor.

Reumatólogo:

Médico de la especialidad titulado, con al menos 5 años de experiencia en el rubro.

Psiquiatra:

Médico de la especialidad, con al menos 8 años dedicados a la psiquiatría médica propiamente tal. Este no recibirá entrenamiento en el extranjero.

Fisiatra:

Un medico de la especialidad, con al menos 5 años de experiencia, más lo antes señalado en la nota anexa.

Psicóloga:

Profesional, la cual al menos debe tener 8 años de experiencia en la orientación a personas. No recibirá capacitación especial.

Nutricionista:

Una profesional del área con la suficiente experiencia para poder lograr los mejores resultados posibles. Se requerirá de una profesional con experiencia en el sector salud con al menos 10 años de experiencia. No recibirá capacitación en el extranjero.

Kinesiólogo:

Dos profesionales con al menos 5 años de experiencia, y además capacitación especial por parte de los médicos entrenados por la clínica.

Técnico acuático:

Profesional especializado en su área para el mejoramiento de problemas físicos, con al menos 5 años de experiencia, y capacitación por parte de la clínica.

Secretarias:

Profesionales de buena presencia, con al menos 3 años de experiencia, y poseer amplios conocimientos del idioma inglés. Se calcula siete secretarias para toda la clínica.

Recepcionista:

Persona capacitada para la atención de público, con al menos 3 años de experiencia, muy buena presencia, y dominio perfecto del inglés.

Administrador:

Se requerirá de una persona idónea para supervisar todas las áreas que le correspondan. Debe tener estudios superiores en el área de la administración de empresas, y contar a lo menos con 5 años de experiencia.

Contadores:

Contador auditor titulado, con al menos 5 años de experiencia y referencias intachables.

3. Selección y contratación de personal.

El proceso de selección y contratación del personal se desarrollará de la siguiente forma.

En primer lugar, el Directorio, como ente rector de la clínica, se encargará de seleccionar al Director Médico y al ingeniero Comercial que se desempeñará en el área administrativa.

Luego será el director médico el encargado de seleccionar y contratar a los especialistas, técnicos y enfermera jefe que van a trabajar en la clínica, de acuerdo al proceso que se explica mas adelante.

La Enfermera Jefe tendrá en tanto como misión seleccionar a todas aquellas personas que están bajo sus ordenes. La contratación de auxiliares y ayudantes también estará a cargo de la enfermera jefe, ya que deben ser de su confianza.

Por otro lado el Ingeniero comercial será el encargado de llevar a cabo el proceso de selección y contratación del personal en el área que al le corresponde.

El proceso de selección propiamente tal será el siguiente:

- Presentación de un currículum vitae del postulante a cada cargo. Se verá si cumple con los requisitos que requiere cada cargo, y si es así, esta persona pasará al próximo paso. Hay que señalar en el caso de los doctores y la enfermera jefe, que ésta también, si los postulantes no son lo suficientemente capacitados, pueden ser enviados ofrecimientos de trabajos a profesionales que cuenten con las características requeridas.

- El segundo paso será la entrevista personal, donde se buscará conocer al postulante que mas allá de sus aspectos meramente técnicos. Que es lo que esperan del trabajo, y cuales son las características de la empresa a la cual están ingresando. Esta entrevista se hará de acuerdo a lo explicado arriba.
- Se hará en cada caso, por supuesto, una comprobación de los datos y las referencias. Como también una investigación de las personas posiblemente seleccionadas.
- Luego de cumplir con todas estas, se procederá a la contratación de las personas que hayan cumplido con todo lo que se ha necesitado anteriormente, para tener al personal necesario e idóneo para operar.

Para la Clínica Arrayán, es de gran importancia que no haya rotación de personal, sobre todo en las altas esferas, dentro de lo posible, por el importante gasto en capacitación que se hace. Por lo tanto, se buscará además de personas sumamente capaces en un primer instante, leales a la Clínica, y dispuestas a seguir trabajando aquí por un largo tiempo.

Los medios por el cual se buscará al personal son diversos, ya que va desde una publicación en el Colegio Medico, hasta avisos en el diario, o bien recomendaciones de personas conocidas.

4. Política de remuneraciones.

La Clínica Arrayán en el tema de remuneraciones tiene dos aspectos bien diferenciados.

En Primer lugar, están las remuneraciones de los médicos, las cuales de acuerdo a su experiencia estará por sobre las de mercado. De aquí en adelante estas irán aumentando de acuerdo al rendimiento que desarrolle cada médico en su respectiva área. Se le pagará un sueldo, el cual será aumentado rápidamente de acuerdo a los resultados. La idea con esto es lograr que la clínica crezca, y además los médicos sean fieles a la clínica, y no haya rotación.

Por otro lado, están las remuneraciones del resto del personal que estarán de acuerdo a los sueldos de mercado, con la posibilidad de recibir bonos de gratificación por buen desempeño.

Lo que se señalan a continuación son las remuneraciones Brutas, que son las que interesan a los flujos de la clínica, independiente de los descuentos que a estas se hacen posteriormente.

PERSONAL CLÍNICA		UF 15900	Sueldo		Total
Personal	Relación	Sueldo en UF	Bruto \$	Número	UF
Traumatólogos general		311	4,944,713	3	933
Traumatólogo especialista espalda		415	6,592,950	3	1,244
Médico internista		239	3,803,625	2	478
Neurólogo		239	3,803,625	1	239
Cirujano Plástico		319	5,071,500	2	638
Reumatólogo		239	3,803,625	1	239
Psiquiatra		319	5,071,500	1	319
Psicólogo		120	1,901,813	1	120
Dermatólogo		239	3,803,625	1	239
Enfermeras Pabellón	1 por pabellón	64	1,014,300	4	255
Auxiliares Pabellón	2 por pabellón	24	380,363	8	191
Anestesiata	1 por pabellón	199	3,169,688	4	797
Arsenalera	1 por pabellón	48	760,725	4	191
Técnico Radiólogo	1 cada 2 pabellones	60	950,906	2	120
Enfermeras hospitalización	1 cada 6 pacientes	60	950,906	12	718
Auxiliares hospitalización	1 cada 6 pacientes	24	380,363	12	287
Ayudantes	1 cada 20 pacientes	18	278,933	4	70
Nutricionista	1 para clínica	60	950,906	1	60
Kinesiólogos	Servicio Rehabilitación	72	1,141,088	2	144
Fisiatras	Servicio Rehabilitación	223	3,550,050	1	223
Técnico Acuático	Servicio Rehabilitación	72	1,141,088	1	72
Radiólogos	Servicio Imagenología	239	3,803,625	2	478
Director médico		461	7,321,978	1	461
Director cirugía Plástica		126	1,996,903	1	126
Director Traumatología		126	1,996,903	1	126
Director de rehabilitación		126	1,996,903	1	126
Enfermeras Jefe		75	1,198,142	1	75
Secretaria		25	399,381	7	176
Gerente de Administración y Finanzas		126	1,996,903	1	126
Contador		59	931,888	1	59
Técnico en computación		42	665,634	2	84
Billers		33	532,508	3	100
Administrador		59	931,888	1	59
Total Personal				92	9,572

Personal Directo					
Traumatólogos general		311	4,944,713	3	933
Traumatólogo especialista espalda		415	6,592,950	3	1,244
Médico internista		239	3,803,625	2	478
Neurólogo		239	3,803,625	1	239
Cirujano Plástico		319	5,071,500	2	638
Reumatólogo		239	3,803,625	1	239
Psiquiatra		319	5,071,500	1	319
Psicólogo		120	1,901,813	1	120
Dermatólogo		239	3,803,625	1	239
Enfermeras Pabellón	1 por pabellón	64	1,014,300	4	255
Auxiliares Pabellón	2 por pabellón	24	380,363	8	191
Anestesiista	1 por pabellón	199	3,169,688	4	797
Arsenalera	1 por pabellón	48	760,725	4	191
Técnico Radiólogo	1 cada 2 pabellones	60	950,906	2	120
Enfermeras hospitalización	1 cada 6 pacientes	60	950,906	12	718
Auxiliares hospitalización	1 cada 6 pacientes	24	380,363	12	287
Ayudantes	1 cada 20 pacientes	18	278,933	4	70
Nutricionista	1 para clínica	60	950,906	1	60
Kinesiólogos	Servicio Rehabilitación	72	1,141,088	2	144
Fisiatras	Servicio Rehabilitación	223	3,550,050	1	223
Técnico Acuático	Servicio Rehabilitación	72	1,141,088	1	72
Radiólogos	Servicio Imagenología	239	3,803,625	2	478
Total Personal Directo				72	8,056

Personal Indirecto					
Director médico		461	7,321,978	1	461
Director cirugía Plástica		126	1,996,903	1	126
Director Traumatología		126	1,996,903	1	126
Director de rehabilitación		126	1,996,903	1	126
Enfermeras Jefe		75	1,198,142	1	75
Secretaria		25	399,381	7	176
Gerente de Administración y Finanzas		126	1,996,903	1	126
Contador		59	931,888	1	59
Técnico en computación		42	665,634	2	84
Billers		33	532,508	3	100
Administrador		59	931,888	1	59
Total Personal Indirecto				20	1,515

ANALISIS FINANCIERO

Capitulo VII

1. Inversión Inicial.

Son todos aquellos gastos necesarios para que entre en funcionamiento la clínica. Por lo tanto, a continuación, se presentará cada uno de los ítems que componen la inversión inicial.

1.1 Inversión en Activo Fijo:

- a. **Terreno:** La clínica estará ubicada en el camino al Arrayán, kilómetro 3, y estará emplazada en un terreno de 45.000 metros cuadrados con pendiente. Aquí se llevará a cabo la construcción de la clínica, más todas sus instalaciones, que incluyen estacionamiento y parques. El valor comercial del terreno es de aproximadamente 56.793 UF, y es un aporte de los dueños del proyecto.

- b. **Construcción:** Este será en principio un edificio de 2 pisos, que incluye 30 habitaciones, 4 pabellones quirúrgicos, 20 consultas médicas, una piscina temperada para rehabilitación, además de áreas especiales para este mismo efecto, áreas comunes, radiología. También contará con estacionamientos para 50 autos, y un parque de áreas verdes de aproximadamente 20.000 metros cuadrados. La construcción del edificio propiamente tal tiene un costo de 25 UF por metro cuadrado, lo que representa aproximadamente 125.000 UF.

Además se destinará un monto aproximado de 10.980 UF para la implementación específica del aparataje médico en la clínica. Como son, por ejemplo, las instalaciones de oxígeno, puertas especiales, ascensores especiales, sistema de seguridad de incendio, etc. Estas inversiones se financiarán con una parte de un préstamo bancario a 5 años con una tasa de interés de UF + 8% anual.

Por otra parte el costo de implementar el parque de áreas verdes, que incluye tanto la vegetación, como el sistema de riego es de aproximadamente 1.704 UF. También estará incluidas en el préstamo antes señalado.

- c. **Equipamiento:** Será parte de un aporte de capital de los dueños del proyecto, que se componen de una serie de equipamiento para desarrollar las funciones de la clínica, o sea, equipo para el tratamiento traumatológico, radiológico, de cirugía plástica y rehabilitación. Este aporte, que corresponde a máquinas utilizadas en la clínica en Estados Unidos, están valoradas en aproximadamente 94.654 UF.

- d. **Equipamiento de la clínica:** Es todo el equipamiento para cada una de las habitaciones, consultas, áreas comunes, pabellones. Además incluye la decoración de los lugares, y todo lo que hace que esta clínica sea prácticamente un hotel de lujo. El monto gastado en este ítem es de aproximadamente 9.844 UF, los cuales también serán parte del préstamo pedido señalado anteriormente.

1.2 Impuestos

Impuestos y Derechos municipales: Los derechos municipales representan en este caso un 1,5 % sobre la calidad de la calificación por metro cuadrado, lo que representa aproximadamente una suma de 852 UF. Además se deberá pagar el permiso de inspección sanitaria, el cual asciende a un valor de 50 UF aproximadamente, según fuentes del ministerio de salud.

1.3 Honorarios.

En este ítem se incluyen los honorarios que se le deberán pagar tanto al abogado, como al arquitecto, los cuales en suma ascienden aproximadamente a 757.2 UF. El abogado por redactar la escritura pública y los trámites pertinentes tiene honorarios por aproximadamente 151.5 UF. Por otro lado el arquitecto, para hacer el levantamiento de un proyecto de esta calidad y envergadura, incluido el cálculo estructural, tendrá honorarios por 605.7 UF.

1.4 Gastos asociados a la legalización de la empresa.

La publicación en el diario oficial durante 3 días hábiles seguidos, tiene un costo de 5 UF. La inscripción en el registro de comercio asciende a 20 UF. Por último está la patente municipal que se paga semestralmente y asciende cada cuota a aproximadamente 322 UF según la Municipalidad de Lo Barnechea.

1.5 Gastos de puesta en marcha.

Capacitación y remuneraciones: Aquí se incluye la contratación y sueldos del personal mínimo necesario para operar por los cuatro meses anteriores al inicio de actividades en el año 1. Además de la capacitación del personal según los requerimientos de cada cargo. Principalmente corresponden al sueldo del director médico y del gerente de marketing y finanzas, como de sus respectivos equipos de trabajo. Esto ascenderá aproximadamente a la cantidad de 8.443 UF, para poder costear estos.

Imprevistos. Estos ascienden al 2% de las ventas del primer año, y ascienden a 2.270 UF.

1.6 Capital de trabajo

Este es el costo necesario para empezar a producir, y cancelar los compromisos, hasta que pueda cumplir con estos (Máximo saldo negativo acumulado desde el inicio de las operaciones). En este caso el capital de trabajo estimado para empezar las labores es 11.114 UF.

2. Financiamiento

La realización de este proyecto se financiará en base a dos fuentes. La primera es un aporte de capital por parte de los dueños del proyecto, mencionados anteriormente, y que ascenderá a 222.100 UF. El resto del proyecto será financiado con un préstamo a 5 años plazo con una tasa de interés de 8% anual, y que será de un monto de 201.667 UF.

3. Ingresos por venta.

Los ingresos por venta se descomponen en los 5 componentes de ingreso generales que tiene la Clínica, estos son Traumatología, Cirugía Plástica, Rehabilitación, Consultas Generales y Radiología. Cada una aporta año tras año un ingreso distinto, el cual se ve reflejado en la tabla de más adelante. Además se señala la cantidad de atenciones en cada área, pero no sería razonable en este caso sacar un precio promedio, porque sería en último término una desviación de la realidad.

El valor de cada consulta, radiología, rehabilitación y psicología está previamente calculado según precio de mercado. El calculo de los precios de la traumatología se encuentra en el anexo III. Estos son en UF:

Precio Artroscopias de columna	379
Precio de otras operac. Columna	393
Otras operaciones traumatológicas	209
Atenciones de urgencia traumatológicas	32

Por otro lado el calculo del precio promedio de Cirugía Plástica se encuentra en el anexo IV. Este precio promedio es 129 UF la intervención.

		<i>Por Especialidad</i>				
		Traumatología	Cirugía Plástica	Rehabilitación	Consultas	Radiología
Año1	<i>Atenciones</i>	595	290	430		595
	<i>Ingreso Total</i>	73,283	37,411	8,080	14,502	6,763
Año2	<i>Atenciones</i>	1,435	800	465		1,435
	<i>Ingreso Total</i>	178,390	103,135	17,465	39,662	16,299
Año3	<i>Atenciones</i>	2,074	960	727		2,074
	<i>Ingreso Total</i>	272,555	123,844	27,323	41,881	23,573
Año4	<i>Atenciones</i>	2,074	960	891		2,074
	<i>Ingreso Total</i>	272,555	123,844	33,487	41,881	23,573
Año5	<i>Atenciones</i>	2,074	960	891		2,074
	<i>Ingreso Total</i>	272,555	123,844	33,487	41,881	23,573
Año6	<i>Atenciones</i>	2,074	960	891		2,074
	<i>Ingreso Total</i>	272,555	123,844	33,487	41,881	23,573
Año7	<i>Atenciones</i>	2,074	960	891		2,074
	<i>Ingreso Total</i>	272,555	123,844	33,487	41,881	23,573
Año8	<i>Atenciones</i>	2,074	960	891		2,074
	<i>Ingreso Total</i>	272,555	123,844	33,487	41,881	23,573
Año9	<i>Atenciones</i>	2,074	960	891		2,074
	<i>Ingreso Total</i>	272,555	123,844	33,487	41,881	23,573
Año10	<i>Atenciones</i>	2,074	960	891		2,074
	<i>Ingreso Total</i>	272,555	123,844	33,487	41,881	23,573

4. Costos de Venta.

Los costos de venta estarán compuestos por los costos de remuneraciones de personal directo, el costo de entrenamiento y los costos de los insumos médicos.

El costo de las remuneraciones directas, estará dado por un sueldo inicial en el año 1, el cual a medida que pasa el tiempo irá aumentando por el efecto experiencia. No todas las remuneraciones aumentarán en un mismo porcentaje.

Los costos de entrenamiento se calcularán como un monto anual, y este tiene un monto de 6.143 UF, cuando la Clínica este funcionando con todo el personal.

Por último los costos de insumos médicos responden a las necesidades de los pacientes, y ascenderá del año 4 en adelante a 11.358 UF.

Costo de Venta Directa				
	Personal Directo	Entrenamiento	Insumos Médicos	Costo en UF
Año 1	45,917	3,396	2,840	52,153
Año 2	62,041	4,483	6,815	73,339
Año 3	90,455	5,811	11,358	107,624
Año 4	96,674	6,143	11,358	114,176
Año 5	101,508	6,143	11,358	119,010
Año 6	106,583	6,143	11,358	124,085
Año 7	111,913	6,143	11,358	129,414
Año 8	117,508	6,143	11,358	135,010
Año 9	123,384	6,143	11,358	140,885
Año 10	129,553	6,143	11,358	147,055
Total				1,142,752

5. **Costos Operacionales.**

- a. **Remuneraciones Indirectas:** Son todas las remuneraciones pagadas al personal administrativo, directores Medico y directores de las distintas áreas.
- b. **Publicidad:** Se destinará un monto anual de 54.088 UF a publicidad, lo que en el primer año asciende a aproximadamente \$860.000.000.
- c. **Patentes y contribuciones:** El pago de patentes corresponde a un pago semestral por un monto de 300 UF. Por otro lado las contribuciones son cuatro pagos anuales de 724 UF cada uno. Por lo tanto, anualmente el pago por estos conceptos bordea los 3.500 UF.
- d. **Abogado:** En el primer año recibirá una cantidad adicional por las gestiones que deberá realizar el primer año, y luego recibirá un sueldo fijo anual de 377 UF. Es un Empleado Part-Time.

Costos Operacionales					
	Remuneraciones Indirectas (a)	Publicidad	Patentes y Contribuciones	Abogado	Otros Gastos Generales
Año 1	12,226	54,088	3,500	1,122	16,624
Año 2	14,343	54,088	3,500	377	20,736
Año 3	17,320	54,088	3,500	377	24,707
Año 4	18,186	54,088	3,500	377	25,300
Año 5	19,095	54,088	3,500	377	25,300
Año 6	19,095	54,088	3,500	377	25,300
Año 7	19,095	54,088	3,500	377	25,300
Año 8	19,095	54,088	3,500	377	25,300
Año 9	19,095	54,088	3,500	377	25,300
Año 10	19,095	54,088	3,500	377	25,300

e. Otros costos Operacionales:

a-. Aseo General:

Estará externalizada a la empresa Cogan-Chile, y tendrá un costo anual de 3.566 UF.(ANEXO IX)

b. Mantención de jardines:

El Gasto de mantención de jardines es de 1.509 UF, a excepción del primer año donde habrá un mayor gasto, estará a cargo de una empresa externa, que es Madre Tierra Ltda..

c. Alimentación Personal:

A cargo de la empresa Central de Restaurant, su costo estará basado en el personal que se tenga, por \$2.500 pesos por ración, lo que da un costo total a partir del cuarto año de 5.208 UF.

d. Alimentación Pacientes: También a cargo de Central de Restaurant, y este tendrá un costo anual de aproximadamente 2.966 UF, a partir del cuarto año.

e. Lavandería y Ropería

A cargo de Le Grand Chic, el cual a la capacidad esperada tendrá un costo de 879 UF.

f. Seguridad

Estará en mano de la empresa Wackenhut, y tendrá un costo de 2.317 UF anuales.

g. Seguros

Tanto los seguros generales, como los de mala práctica están en manos de Le Mans Seguros, y con un costo de 538 UF anuales.

h. TV-Cable

Contratado en Metrópolis-Intercom, costo de \$7.601 pesos por conexión, lo que da un costo total anual de 127 UF.

i. Otros Gastos

Serán todos los otros inherentes a la acción de la empresa, y se pagan al servicio que corresponde la cantidad correspondiente.

Otros Gastos Generales														
	Aseo	Mantenimiento	Alimentación	Alimentación	Lavandería y	Reparación	Seguridad	Seguros	Agua	Luz	Petróleo	Agua	Teléfono	TV-Cable
	General	Jardines	Personal	Hospitalización	Ropería	Y mantenimiento	Varios			Calefacción Caliente				
Año 1	2,257	3,082	3,283	918	260	604	2,317	538	340	755	175	306	1,698	91
Año 2	2,985	1,509	4,075	2,263	679	1,208	2,317	538	340	1,509	233	408	2,547	127
Año 3	3,030	1,509	5,151	2,966	879	1,449	2,317	538	340	1,811	280	489	3,821	127
Año 4	3,566	1,509	5,208	2,966	879	1,449	2,317	538	340	1,811	280	489	3,821	127
Año 5	3,566	1,509	5,208	2,966	879	1,449	2,317	538	340	1,811	280	489	3,821	127
Año 6	3,566	1,509	5,208	2,966	879	1,449	2,317	538	340	1,811	280	489	3,821	127
Año 7	3,566	1,509	5,208	2,966	879	1,449	2,317	538	340	1,811	280	489	3,821	127
Año 8	3,566	1,509	5,208	2,966	879	1,449	2,317	538	340	1,811	280	489	3,821	127
Año 9	3,566	1,509	5,208	2,966	879	1,449	2,317	538	340	1,811	280	489	3,821	127
Año 10	3,566	1,509	5,208	2,966	879	1,449	2,317	538	340	1,811	280	489	3,821	127

j. Depreciación:

El método de depreciación de activos que se utilizará para la depreciación de los activos fijos será de forma lineal. Tanto la construcción, como los activos se depreciarán en forma lineal, en un periodo de 10 años.

Depreciación anual en UF		
	Construcción	Equipos
Año 1	1,042	256
Año 2	1,042	256
Año 3	1,042	256
Año 4	1,042	256
Año 5	1,042	256
Año 6	1,042	256
Año 7	1,042	256
Año 8	1,042	256
Año 9	1,042	256
Año 10	1,042	256

6. Impuesto a la Renta.

La tasa de impuesto a la renta, para efectos de esta sociedad, o sea de una sociedad de responsabilidad limitada, debe tributar un impuesto de 15% a la utilidad neta de la empresa, la cual se paga en Abril del año siguiente al Servicio de Impuestos Internos.

7. Variación del capital de Trabajo.

El capital de trabajo requerido es de 62.097 UF, para el primer año. Luego, desde el segundo año, los ingresos siempre cubren todas las necesidades de capital de trabajo, este corresponderá a un 1% del ingreso por ventas de ese año.

Variación del Capital de Trabajo	
Variación(UF)	
Año 1	11,114
Año 2	3,008
Año 3	4,146
Año 4	4,198
Año 5	4,198
Año 6	4,198
Año 7	4,198
Año 8	4,198
Año 9	4,198
Año 10	4,198

8. Tasa de Descuento.:

Para poder estimar la tasa de descuento se utilizara el método del CAPM, el cual propone que el retorno de un activo está determinado por la tasa libre de riesgo, el retorno que se exige, el retorno esperado del mercado y su riesgo sistemático.

$$E(R_i) = R_f + [E(R_m) - R_f] * \beta_i$$

La tasa libre de riesgo es la tasa de interés de los pagares reajustables del Banco Central de Chile (PRC) a 10 años; para estos efectos se utilizará la del 2 de Mayo del 2001, cuyo valor fue de UF+ 5.23%. del mismo modo, la diferencia entre el retorno esperado del mercado y la tasa libre de riesgo, se supondrá en un 6.5%; este valor representa el riesgo de invertir en un determinado activo.

Los betas homologados corresponden al que se utiliza en la Clínica Santa María que es de 1.1, el cual entrega una referencia con lo que trabaja el sector privado de la salud en Chile. A continuación, se considera una elasticidad ingreso equivalente a 1.4 debido a que las prestaciones que ofrecerá la Clínica Arrayán pueden ser consideradas como bienes superiores. Finalmente se utilizará el beta entregado por el Sr. Héctor Lorenzini, gerente de Finanzas de la Clínica Reñaca el cual al comprender las características financieras de este negocio, asignó un beta de 1.8.

De este modo, se ponderarán cada uno de estos valores como se observa en la siguiente tabla:

CALCULO DEL BETA POR MEDIO DE UN PROMEDIO PONDERADO		
Origen	Beta	Ponderación
Clínica Santa María	1.1	0.4
Elasticidad-Ingreso	1.4	0.2
Especialista en Finanzas	1.8	0.4
Beta Final	1.44	

Dado lo anterior, se trabajará con los betas correspondientes para determinar las distintas tasas de descuento. Análogamente, se utilizará el beta final para determinar la tasa de descuento con que se valorará la empresa al momento de su venta.

$$\beta_1 = 1.1$$

$$\beta_2 = 1.4$$

$$\beta_3 = 1.8$$

$$\beta \text{ promedio} = 1.44$$

Con estos valores se calculan tres tasas de descuento como se observa a continuación:

$$E(R_1) = 5.23\% + [5.23\%]*1.1 = 12.38\%$$

$$E(R_2) = 5.23\% + [6.5\%]*1.4 = 14.33\%$$

$$E(R_3) = 5.23\% + [6.5\%]*1.8 = 16.93\%$$

$$E(R \text{ promedio}) = 5.23\% + [6.5\%]*1.44 = 14.59\%$$

9. Valor de venta de la Empresa

El valor de venta de la Clínica Arrayán se calculará estimando una perpetuidad a partir del flujo operacional logrado en el décimo año, castigado en un 80% dado que se vende apresuradamente. Para esto se utilizará como tasa de descuento promedio de las tres tasas calculadas anteriormente (14.59%).

$$\text{Valor de Venta de la Empresa} = \frac{\text{Flujo Operacional Año 10} * 0.8}{0.1459}$$

Escenario	Valor de Venta
Normal	778,742
Pesimista	254,300
Optimista	962,747

FLUJO DE CAJA

Capitulo VIII

1. Factores de Sensibilización entre Escenarios.

En este análisis se utilizarán además de las tres tasas de descuento antes calculadas, tres distintas situaciones en las que nos podamos encontrar, a medida que el proyecto comience a funcionar. Esto posibilitará evaluar el proyecto de mejor manera, ya que nadie sabe que es lo que pueda suceder en el futuro..

En primer lugar, estará un escenario normal, que es el base, en el cual se utilizarán las estimaciones hechas en el trabajo anteriormente, en el análisis financiero.

Luego se considerará un escenario pesimista, el cual estará definido como una reducción del 20% de las ventas, o mejor dicho, de las atenciones del hospital, todas por igual.

Como tercer escenario, se tendrá uno del tipo optimista, en el cual las ventas calculadas en el análisis financiero, aumentará en un 10% en forma pareja.

Por último se entregará un flujo de caja en escenario normal, pero con la diferencia al inicial, en que no hay deuda, sino que todo viene dado por parte de un aporte de capital.

Cabe señalar que en cada escenario, se determinará el valor actual neto de los flujos futuros (VAN), con las tres tasa de descuento calculadas, y la tasa interna de retorno (TIR) respectiva.

1. Flujo de Caja Escenario Normal.

2. Flujo de Caja Escenario Optimista.

3. Flujo de Caja Escenario Pesimista.

4. Flujo de Caja Escenario Normal-Puro (Sin Deuda).

MEGATENDENCIAS

Capitulo IX

Megatendencias:

Las tendencias representan posibles cambios generados por importantes cambios tanto sociales, económicos, políticos y tecnológicos, que para desarrollarse tardan, pero cuando ya se presentan, influyen a lo largo de periodos de 10 años o más.

El señor John Naisbitt ha definido varias premisas que podrían explicar las nuevas tendencias que han ido ocurriendo en los últimos años, y estas además pueden considerarse como fuera de la posibilidad de ser controladas por las empresas, por lo que las empresas deben tenerla presente y adaptarse a ellas.

A continuación, se presentan las que tienen directa injerencia sobre el proyecto de Clínica que se está evaluando:

- ◆ **De una sociedad industrial a una sociedad de la información:** Cada día más importante se hace el manejo de información, conocer a los clientes, darle lo que necesitan. El recurso capital sigue siendo importante, pero cada vez se torna más importante el recurso estratégico información.

- ◆ **Se pasa de la tecnología obligada a la alta tecnología con alto contacto:** Es quizá el punto más importante en este análisis la clínica, ya que es la alta tecnología la que en ella juega un papel preponderante, para alcanzar una ventaja competitiva importante para la satisfacción de los clientes.

- ◆ **Se esta pasando de una economía nacional a una mundial:** Ejemplo de esto la propia clínica, que atrae capitales extranjeros para negocios dentro del país. Cada vez hay menos trabas para que se produzca intercambio ya sea de productos o servicios dentro de los países. Pero hay que tener mucho cuidado, ya que esta apertura también implica que se debe estar mucho más atentos, ya que los cambios pueden venir por muchos lugares. Hay que estar alerta para no ser sorprendido por otros.

- ◆ **Se pasa de una visión de corto a largo plazo:** Se busca que los negocios sean a largo plazo, no con resultados iniciales, pero sin futuro. La clínica busca establecerse, crear un ambiente grato de trabajo, mantener contento a su personal, capacitarlo, para así tener lo mejor en términos de recursos humanos. Luego la idea es a largo plazo ser una clínica importante, con gran reputación, y lealtad de sus médicos y especialistas. Se busca un horizonte de tiempo mucho más elevado.

- ◆ **Las personas tienden al individualismo,** a buscar diferenciarse. Ejemplo claro de esto es lo que ocurre en el rubro de cirugía estética donde mucha gente por vanidad, necesidades de trabajo busca una alternativa para mejorar su situación individual, tendiendo por tanto al individualismo.

CONCLUSIONES

Capitulo X

Conclusiones:

Luego de un arduo análisis realizado para determinar la viabilidad y factibilidad de este proyecto en términos económicos, se logro extraer las siguientes conclusiones:

En el escenario normal y en el optimista los resultados obtenidos fueron bastante buenos, pero pudimos darnos cuenta de que en un escenario pesimista, los resultados arrojan un resultado no rentable. El resumen de los distintos escenarios es el siguiente:

	ESCENARIO NORMAL	
Tasa de Descuento	Van en UF	TIR
12.38%	538,802	
14.33%	444,015	34.01%
16.93%	346,826	

	ESCENARIO OPTIMISTA	
Tasa de Descuento	Van en UF	TIR
12.38%	766,309	
14.33%	652,725	41.81%
16.93%	525,930	

	ESCENARIO NORMAL	
Tasa de Descuento	Van en UF	TIR
12.38%	-132,679	
14.33%	-159,759	5.88%
16.93%	-189,552	

Luego de ver los resultados, y conociendo la estructura de la empresa, se puede ver que la estructura de costos de la empresa tiene un gran apalancamiento operativo. Casi todo los costos se pueden considerar fijos, y por tanto, cualquier aumento o disminución en la ventas en un porcentaje importante, se reflejan de forma muy importante en el resultado operacional de la empresa. Por tanto hay que ser cauto, y tomar todas las providencias del caso, para que las estimaciones no estén sobre valoradas, ya que esto puede traer consigo grandes perdidas asociadas.

Considerando la complejidad, el nivel competitivo creciente en el mercado de la traumatología y que la demanda estará en gran parte cubierta en un futuro cercano, creemos que es más factible que el negocio de la cirugía plástica sea relativamente más rentable a un mediano y largo plazo, por la demanda creciente y con un gran potencial de seguir expandiéndose.

Como conclusión final, se puede decir que luego de evaluar este proyecto, este se muestra como una alternativa bastante atractiva, rentable y realista para los socios, pero debe establecerse los mecanismos para disminuir el riesgo, ya sea flexibilizando la estructura de la Clínica, o estimando muy bien la cantidad demandada por el servicio que ofrece la Clínica.

BIBLIOGRAFIA

Capitulo XI

Bibliografía

1. La Administración en las Organizaciones (2° edición 1995) Estanislao Galofré.
2. Estrategia competitiva (1980) Michael Porter.
3. Ventaja Competitiva (1985) Michael Porter.
4. Dirección de Mercadotecnia (1996 8° edición) Philip Kotler.
5. Marketing Estratégico (1995 3° edición) Jean Jacques Lambin.
6. Estratificación Socioeconómica del instituto consultor en comercialización y mercado (ICCOM) de 1999 y Junio 2000.
7. Entrevistas realizadas al Dr. Roberto Lazo Pérez, médico general Univ. De Concepción Entrevistas realizadas al Dr., particular. Fono 2236250
8. Entrevistas realizadas al Dr. Fernando Lazo Olivares, médico cirujano Univ. de Chile, gerente coordinador HELP. Fono 6310805
9. Entrevistas realizadas al Dr. Francisco Soza Rex, traumatólogo UC, médico de planta Hospital Clínico Universidad Católica. Fono 09-2185124
10. Entrevistas realizadas al Dr. Rafael Calvo, Traumatólogo UC, médico de planta Clínica Alemana.
11. Entrevistas realizadas al Dr. Erick Power, cirujano plástico particular.
12. Entrevistas realizadas al Dr. Mario Godoy, cirujano plástico, Vicepresidente de la Sociedad Chilena de Cirugía Plástica Reconstructiva y Estética.
13. Entrevistas realizadas al Dr. Julio García Moreno, médico cirujano Univ. de Chile. Jefe epidemiológico *Instituto de Salud Pública de Chile*.
14. Entrevista realizada al señor Héctor Lorenzini Basso, gerente de Finanzas de la *Clínica Reñaca*. Fono (32) 658000.

15. Entrevistas realizadas al Dr. Carlos Campusano Marín, Odontólogo Universidad de Chile, genetista de la University of Texas, profesor titular de la cátedra de genética de la Universidad de Valparaíso, científico del “Humain Genetics Center & Public Health y panelista estable del canal de la salud en la V región.
16. Entrevistas realizadas a la Sra. Susana Romero, enfermera jefe de pabellón del Hospital de *la Mutual de Seguridad* de Santiago. Fono 6775420.
17. Tesis alumna Cecilia Paz Klein Rosas, Clínica Manquehue, ME. ICO (13) 1999.
18. *Sociedad Chilena de ortopedia y traumatología (SCHOT)*,
Dirección: Evaristo Lillo 78 oficina 81, Las Condes. Teléfono: 2072151.
Email: schot@schot.cl
Página web: www.schot.cl
19. *Corporación Nacional de certificación de especialidades médicas (CONACEM)*
Teléfono: 6330705.
Página web: www.conacem.cl
20. *Sociedad Chilena de Cirugía Plástica, Estética y Reconstructiva.*
Dirección: Esmeralda 678
Teléfono: 6320414
Página web: www.cirplastica.cl
21. *Fondo nacional de Salud (FONASA)*
Página web: www.fonasa.cl
22. *Ministerio de Salud de Chile*
Página web: www.minsal.cl

24. *Superintendencia de Isapres*
Página web: www.sisp.cl
25. *Clínica Alemana*
Página web: www.alemana.cl
26. *Clínica Las Condes*
Página web: www.clc.cl
27. Instituto Nacional de Estadísticas.
Página Web: www.ine.cl
27. Red de Salud Universidad Católica
Página Web: www.med.puc.cl

ANEXOS

Capitulo XII

ANEXO I

CONSTITUCIÓN DE SOCIEDAD CLINICA ARRAYAN LIMITADA

En Santiago de Chile, a seis de Junio del Año dos mil uno, ante mi **IGNACIO LEON URRUTIA**, Abogado, Notario Público, Titular de la Undécima Notaría de Santiago, con oficio en calle Teatinos treinta y tres, comuna de Santiago. Comparecen: Don Alfredo Del Álamo Iturriaga, chileno(a), casado, Medico Cirujano, cédula nacional de identidad No 6.434.523-3, con domicilio en la calle Arlington Street, Estado de Texas, Estados Unidos de Norteamérica y Don José Tomás Palacios Merino, chileno, soltero, egresado de Ingeniería Comercial, cédula nacional de identidad N' 10.375.926-9 con domicilio en calle Los Estanques 2076 Dpto.61, comuna de Providencia, Santiago. Los comparecientes mayores de edad, quienes acreditan su identidad con las cédulas antes citadas, y exponen: **PRIMERO:** Que vienen en constituir una Sociedad de Responsabilidad Limitada, la cual se registrará por las disposiciones de la Ley N' 3.918 del año 1923, y sus posteriores modificaciones, por las disposiciones del Código de Comercio y del Código Civil, y en especial por las estipulaciones del siguiente Estatuto. **SEGUNDO:** La razón o firma social de la sociedad será CLINICA ARRAYAN LIMITADA, pudiendo actuar también ante Bancos privados o estatales, instituciones financieras, autoridades administrativas y comerciales con el nombre de fantasía de CLINICA ARRAYAN. **TERCERO:** El objeto de la sociedad es: Una Clínica traumatológica, rehabilitación física y de cirugía estética. **CUARTO:** La administración, representación y uso de la razón social corresponderá indistinta y separadamente a uno cualesquiera de los señores Alfredo Del Álamo Iturriaga y José Tomás Palacios Merino o quienes actuando conjunta o separadamente por la sociedad, y anteponiendo sus firmas a la razón social, la representarán en todos los actos relativos a su giro ordinario, con las más amplias

facultades de administración y disposición de bienes, y además, en especial la podrán obligar en toda clase de actos, contratos y declaraciones y ante cualquier persona, autoridad o institución, fundación o corporación chilena o extranjera y ejecutar toda clase de operaciones comerciales y, sin que la presente enumeración sea taxativa podrá:

UNO: Vender, comprar, permutar, ceder, celebrar contratos de promesa, y en general adquirir y enajenar a cualquier título, toda clase de cosas muebles e inmuebles, corporales o incorporales, bonos, acciones, valores mobiliarios, derechos, títulos de crédito, efectos públicos y de comercio y documentos negociables en general; **DOS:** Dar y tomar en arriendo, administración y concesión toda clase de bienes corporales e incorporales; **TRES:** Dar y tomar bienes en comodato; **CUATRO:** Dar y tomar dinero y otros bienes fungibles en mutuo, sea como mutuante o mutuario; **CINCO:** Dar y recibir dinero y otros bienes en depósito, sea necesario o voluntario, y en secuestro; **SEIS:** Dar y recibir bienes en hipoteca, posponer, alza, cancelar, servir hipotecas constituidas a favor de la sociedad, incluso con cláusula de garantía general; **SIETE:** Dar y recibir en prenda bienes muebles, valores mobiliarios, derechos, acciones y demás cosas corporales o incorporales, sean en prenda civil, mercantil, bancaria, agraria, industrial, warrants de cosas muebles vendidas a plazo u otras especiales, y cancelarlas; **OCHO:** Celebrar contratos de transportes, de fletamento, de cambio, de correduría y de transacción; **NUEVE:** Celebrar contratos para constituir agentes, representantes, comisionistas, distribuidores y concesionarios; **DIEZ:** Celebrar contratos de seguros, pudiendo acordar primas, fijar riesgos, plazos y demás condiciones, cobrar pólizas, endosarlas y cancelarlas, aprobar e impugnar liquidaciones de siniestros; **ONCE:** Celebrar contratos de cuenta corriente mercantil, imponerse de su movimiento, aprobar y rechazar sus saldos; **DOCE:** Celebrar contratos de trabajos sean colectivos o individuales, contratar y despedir trabajadores, contratar servicios profesionales o técnicos, fijar las condiciones, plazos y remuneraciones de los mismos; **TRECE:** Celebrar cualquier otro contrato sea de

carácter civil, comercial, administrativo, sea nominado o no. En los contratos que la sociedad celebre el o ambos socios, en conjunto o separadamente, quedan facultades para convenir y modificar todo tipo de pactos y estipulaciones, estén o no contemplado especialmente por las leyes y sean de su esencia, de su naturaleza o meramente accidentales, pudiendo fijar precios, intereses, rentas, honorarios, remuneraciones, reajustes, indemnizaciones, plazos, condiciones, deberes, atribuciones, época y formas de pago y entrega, cabidas, deslindes, y podrá percibir, entregar, pactar indivisibilidad activa o pasiva; convenir cláusulas penales, a favor o en contra de la sociedad, aceptar toda clase de cauciones reales o personales, toda clase de garantías en beneficio o en contra de la sociedad, fijar multas a favor o en contra de la sociedad; pactar prohibiciones de enajenar y gravar, ejercitar renunciar sus acciones, como las de nulidad, rescisión, resolución, evicción, y aceptar la renuncia de derechos y acciones; rescindir, resolver, resciliar, dejar sin efecto, poner término o solicitar la terminación de los contratos; exigir rendiciones de cuentas, aprobarlas u objetarías; novar, remitir y compensar obligaciones y, en general, ejercitar y renunciar todos los derechos que competen a la sociedad; **CATORCE:** Contratar préstamos en cualquier forma, con toda clase de organismos o instituciones de crédito y/o fomento de Derecho Público o Privado, sociedades civiles o mercantiles, asociaciones de Ahorro y Préstamo y, en general, con cualquier persona, natural o jurídica, nacionales o extranjeras; **QUINCE:** Representar a la sociedad ante los bancos nacionales o extranjeros, estatales privados, con las más amplias facultades de que pueden necesitarse, darles instrucciones y cometerles comisiones de confianza, abrir y cerrar cuentas corrientes bancadas, de depósito y/o crédito y especiales, en los bancos o instituciones similares, depositar, girar y sobre girar en ellas, imponerse de su movimiento y cerrar unas y otras, todo ello tanto en moneda nacional como extranjera, aprobar y objetar saldos, retirar talonados de cheques y cheques sueltos, suspender y retirar depósitos, contratar préstamos, sean como créditos en cuenta corriente, créditos simples, créditos documentados, avances contra aceptación, sobre

giros, créditos en cuentas especiales, en cualquier otra forma, arrendar cajas de seguridad, abrirlas y poner término a su arrendamiento; colocar y retirar dinero o valores, sean en moneda nacional o extranjera, en depósito, custodia y cancelar los certificados respectivos; abrir acreditivos en moneda extranjera, efectuar operaciones de comercio exterior y ejecutar operaciones de cambio internacional; tomar boletas de garantía; y en general efectuar toda clase de operaciones bancadas tanto en moneda nacional como extranjera; **DIECISEIS:** Abrir cuentas de ahorro reajustables o no, a plazo, a la vista o condicional, en el Banco del Estado de Chile, bancos comerciales, en asociaciones de ahorro y préstamo, en instituciones de previsión o en cualquier otra institución de derecho público o privado, sea en su beneficio exclusivo o en el de sus trabajadores, depositar y girar en ellas, imponerse de sus movimientos, aceptar e impugnar saldos y cerrarlas; **DIECISIETE:** Girar, suscribir, aceptar, reaceptar, renovar, prorrogar, revalidar, avalar, endosar en dominio, cobro o garantía, depositar, protestar, sustituir, fomento de Derecho Público o Privado, sociedades civiles o mercantiles, asociaciones de Ahorro y Préstamo y, en general, con cualquier persona, natural o jurídica, nacionales o extranjeras; descontar, cancelar, cobrar, transferir, retirar, extender y disponer en cualquier forma de cheques, letras de cambio, pagarés, libranzas, vales y demás documentos mercantiles y bancarios, sean nominativos, a la orden, o al portador, en moneda nacional o extranjera y ejercitar todas las acciones que la sociedad correspondan en relación con tales documentos; **DIECIOCHO:** Representar a la sociedad en todo lo relacionado con las actuaciones que deben hacerse ante el Banco Central de Chile, Aduanas u otras autoridades en relación con la importación y exportación de mercaderías. En el ejercicio de su cometido, el o los socios en conjunto o separadamente podrán ejecutar los actos que a continuación se indican, sin que la enumeración sea taxativa, sino enunciativa: presentar y firmar registros de exportación, solicitudes anexas, cartas explicativas y toda clase de documentación que le fuera exigida por el Banco Central de Chile, Aduanas, tomar boletas bancarias o endosar pólizas de garantía en los casos que tales cauciones fuesen

procedentes y pedir la evolución de dichos documentos; retirar y endosar documentos y conocimientos de embarque, solicitar la modificación de las condiciones bajo las cuales sea autorizada una determinada operación y, en general, ejecutar todos los actos y realizar todas las actuaciones que fuesen conducentes al adecuado cumplimiento del encargo que se le confiere. El o los socios administradores podrá hacer ante el Banco Central de Chile u otras autoridades, cualesquiera declaración que estime necesaria o conveniente para el manejo de los negocios sociales; **DIECINUEVE:** Ceder y aceptar cesiones de crédito, sean nominativos, a la orden o al portador y, en general, efectuar toda clase de operaciones con documentos mercantiles, valores mobiliarios, efectos públicos o de comercio; **VEINTE:** Pagar en efectivo, o dación en pago, por consignación, por subrogación, por cesión de bienes, todo lo que la sociedad adeudase por cualquier título y, en general, extinguir obligaciones, ya sea por novación, remisión, compensación, o por cualquier otro modo de extinguir las obligaciones; **VEINTIUNO:** Celebrar contratos de sociedad de cualquier clase u objeto y formar comunidades y asociaciones, modificar, liquidar o disolver sociedades; representar a la sociedad con voz y voto en las sociedades, comunidades, asociaciones, cuentas en participación, sociedades de hecho y organizaciones de cualquier especie, sea que forme parte de ellas o tenga interés; **VEINTIDOS:** Cobrar y percibir extrajudicialmente todo cuanto se adeude a la sociedad o pueda adeudársela en el futuro a cualquier título que sea y por cualquier persona, sea natural o jurídica, incluso el Fisco, instituciones, Corporaciones o Fundaciones de Derecho Público o privado, fiscales, semifiscales o de administración autónoma, instituciones, municipalidades, sea en dinero o en otra clase de bienes, corporales e incorporales, raíces o muebles, valores mobiliarios, etcétera; **VEINTITRES:** Conceder quitas y esperas; **VEINTICUATRO:** Firmar recibos, finiquitos o cancelaciones y, en general, suscribir, otorgar y firmar, extender, representar o modificar toda clase de documentos públicos o privados, pudiendo formular en ellos todas las declaraciones que estime convenientes; **VEINTICINCO:** Constituir y ejercitar servidumbres activas y pasivas,

aceptar la constitución del derecho de usufructo, uso y habitación, en favor o en contra de la sociedad; **VEINTISEIS:** Solicitar para la sociedad concesiones administrativas de cualquier naturaleza u objeto; **VEINTISIETE:** Instalar agencias, oficinas, sucursales o establecimientos dentro o fuera del país; **VEINTIOCHO:** Inscribir propiedad intelectual, industrial, nombres y marcas comerciales, y modelos industriales, patentes de invención, deducir oposiciones o solicitar nulidades y, en general, efectuar todos los trámites y actuaciones que sean procedentes en esta materia; **VEINTINUEVE:** Entregar y percibir a/y de las oficinas de correos y telégrafos, aduanas o empresas del Estado o particulares, de transporte terrestre, marítimos o aéreos, toda clase de correspondencia, certificada o no, piezas postales, valores, giros, reembolsos, cargas, encomiendas, mercaderías, etcétera, dirigidas o consignadas a la sociedad mandante o expedidos por ellos; **TREINTA:** Tramitar pólizas de embarque, transbordo, extender, endosar, firmar y retirar conocimientos y documentos de embarque, manifiestos, recibos, pases libres, guías de libre tránsito, pagarés u ordenes de entrega de aduana o de intercambio de mercaderías o productos, ejecutar toda clase de actos de comercio exterior y cambios internacionales, suscribir registros de importación y exportación, suscribir anexos, contratar aperturas de acreditivos, celebrar ventas condicionales, celebrar compraventa de divisas a futuro, autorizar cargos en cuenta corriente para operaciones de comercio exterior y/o cambios internacionales, hacer declaraciones juradas, asumir riesgos de diferencias cambios y, en general, ejecutar toda clase de operaciones aduaneras, pudiendo al efecto otorgar mandatos especiales, presentar o suscribir solicitudes, declaraciones y cuantos documentos, instrumentos públicos o privados se precisen ante la Aduanas, o desistiese de ellos; **TREINTA Y UNO:** El o los socios en conjunto o separadamente podrán recurrir ante toda clase de autoridades políticas administrativas, de orden tributario, aduanera, municipales, judiciales o de cualquier otra clase que se relacionen con el comercio exterior y ante cualquier persona de derecho público o privado, instituciones fiscales, de administración autónoma, organismos, servicios, con toda

clase de presentaciones, declaraciones, incluso obligaciones, modificarlas o desistiese de ellas; **TREINTA Y DOS:** En el orden judicial cualesquiera de los socios podrá representar a la sociedad en todos los juicios o gestiones judiciales en que ésta tenga interés o pueda llegar a tener, ante cualquier tribunal ordinario, especial, arbitral, administrativo, o de cualquiera otra clase de acciones, sean ellas ordinarias, ejecutivas, especiales, de jurisdicción no contenciosa o cualquier otra naturaleza, solicitar medidas precautorias, entablar gestiones preparatorias de la vía ejecutiva, reclamar implicancias o recusar, solicitar el cumplimiento de resoluciones judiciales, incluso de tribunales extranjeros, solicitar encargos y señalar bienes al efecto, alegar o interrumpir prescripciones, someter a compromisos, nombrar, solicitar o concurrir al nombramiento de jueces compromisarios, pudiendo fijarlos o concurrir a la fijación de sus facultades, incluso de amigable componedor, señalar remuneraciones, plazos, nombrar, solicitar o concurrir al nombramiento de síndicos, liquidadores, depositarios, peritos, tasadores, interventores, pudiendo fijarles sus facultades, deberes, remuneraciones, plazos, removerlos o solicitar su remoción, solicitar declaraciones de quiebras o adherirse a la pedida de otro acreedor, verificar créditos, ampliar las verificaciones ya efectuadas o restringir su monto, intervenir en los procedimientos de impugnación, proponer, aprobar, rechazar o modificar convenios judiciales o extrajudiciales con los acreedores o los deudores de la sociedad, pudiendo conceder deducciones o condonaciones, solicitar su nulidad o resolución. En el ejercicio de su representación quedan los socios autorizados en conjunto o separadamente para representar a la sociedad con todas las facultades ordinarias o extraordinarias del mandato judicial, en los términos previstos en los artículos séptimo y octavo del Código de Procedimiento Civil, pudiendo desistiese en primera instancia de la demanda, contestar demandas, aceptar la demanda contraria, absolver posiciones, renunciar a los recursos y términos legales, diferir el juramento decisorio y aceptar su delación, transigir, comprometer, otorgar a los árbitros facultades de arbitrajes, prorrogar jurisdicción, intervenir en gestiones o conciliación o

avenimiento, aprobar convenios, cobrar y percibir; **TREINTA Y TRES:** Conferir mandatos y delegar en todo o parte el presente poder en una o varias personas y reasumirlos en cualquier momento, como asimismo poder designar abogados patrocinantes confiriéndoles las facultades ya señaladas, y revocar tales designaciones a su arbitrio.

QUINTO: El capital social es la suma de UF que los socios aportan de la siguiente manera: a) Alfredo Del Álamo Iturriaga aporta en capital por la suma de 7735 UF, b) Patricia López de Del Álamo aporta en capital la suma de 7735, c) Felipe Rojas White aporta en capital la suma de 3.315 UF y d) Cecilia Del Álamo de Rojas aporta en capital la suma de 3.315 UF los cuales entera en propiedad, en este acto, en caja social.

Los socios declaran que respecto de los bienes muebles que aportan en este contrato como capital social, son de su exclusivo dominio y, que no se encuentran afectados por ninguna medida que impida su total y libre enajenación. **SEXTO:** La responsabilidad de los socios queda limitada al monto de sus respectivos aportes.

SÉPTIMO: La sociedad tendrá como domicilio la ciudad de Santiago, sin perjuicio de las sucursales, agencias o establecimientos que pueda establecer o instalar y de las actividades que pueda desarrollar en cualquier otro lugar del país o del extranjero.

OCTAVO: La sociedad practicará balances al 31 de diciembre de cada año. Las utilidades y pérdidas que arroje el balance se distribuirán o soportarán, según el caso, entre los socios Alfredo Del Álamo, Patricia López de Del Álamo, Felipe Rojas White, Cecilia Del Álamo de Rojas

a prorrata de sus aportes prometidos. Los balances se entenderán aprobados si no fueron objetados por cada socio dentro de los 30 días siguientes desde que fuesen puestos en su conocimiento. De las objeciones al balance resolverá el árbitro que más adelante se designa. **NOVENO:** Los socios podrán de común acuerdo efectuar retiros mensuales a cuenta de utilidades, según la disponibilidades de caja y no excederán del cincuenta por ciento de las utilidades anuales. **DÉCIMO:** La sociedad comenzará a regir desde la fecha de esta escritura y tendrá una duración de 5 años,, la que se

entenderá tácita y sucesivamente renovada por periodos iguales, sucesivos y continuos de 5 años cada uno, salvo si cualesquiera de los socios manifestase su voluntad de ponerle término por escritura pública que deberá subinscribirse al margen de la inscripción social del Registro de Comercio respectivo, con una anticipación mínima de seis meses al vencimiento del plazo de duración o prórroga respectiva.

DÉCIMO PRIMERO: La liquidación de la sociedad se efectuará de común acuerdo por los socios, y si éste no se produjera, por el árbitro que más adelante se señala.

DÉCIMO SEGUNDO: La sociedad no se disuelve en caso de incapacidad sobreviniente, insolvencia de la sociedad o de algún socio o cualquier otro suceso que afecte la libre disposición de los bienes, sea de la sociedad o de algún socio. La sociedad continúa en tales eventos que se refieren a un socio, con el socio afectado o sus causahabientes, representado por quien corresponda en derecho. En caso de fallecimiento de uno de los socios, la sociedad continuará con el socio sobreviviente y los herederos del socio fallecido, quienes deberán designar un procurador común para actuar ante la sociedad en el plazo de seis meses, contados desde el fallecimiento del socio, quien no tendrá facultades de administración. En estos casos el uso de la razón social, la representación y administración de la sociedad quedará radicada única y exclusivamente en el socio no afectado o sobreviviente, con las mismas facultades indicadas en la cláusula cuarta de este contrato. **DÉCIMO TERCERO:** Toda duda o dificultad que surja entre los socios o entre cualesquiera de ellos y la sociedad, o entre éstos y los causahabientes o sucesores de los socios y que se origine con motivo u ocasión de la interpretación, y aplicación de las estipulaciones este contrato, y sea que se planteen durante la vigencia de la sociedad o luego de ocurrida la disolución o la liquidación de la compañía, será precisa y necesariamente sometido al conocimiento y decisión, cada vez de un árbitro arbitrador. Los comparecientes designan como árbitro arbitradora Don Alberto Contreras Acosta quien conocerá sin forma de juicio, fallando breve y sumariamente y sin ulterior recurso, a cuyo efecto las partes renuncian desde luego a que pudieran interponer. En caso que el árbitro no pudiese o

no quisiese aceptar, los socios de común acuerdo lo designarán, y si no hubiese acuerdo, la designación la hará la justicia ordinaria. **DÉCIMO CUARTO:** Se faculta al portador de copia autorizada o de extracto de la presente escritura para que requiera las anotaciones, inscripciones o subscripciones y publicaciones que correspondan en derecho para la legalización de contrato. Para todos los efectos del presente contrato de sociedad, los socios fijan su domicilio en la ciudad de Santiago.

ANEXO

Cirugías Plástica y reconstructiva.

Dentro de las operaciones más demandadas se encuentra para mujeres:

Lifting facial, Liposucción, Mastopexia, Implantes y reducciones.

Para hombres:

Implantes de pelo, Reducción de papada.

A continuación se definen las principales intervenciones clasificadas por su grado de complejidad y costos:

Precios de procedimientos de Cirugía Estética.

	<i>Pesos</i>	<i>UF</i>
· <i>Cirugía de párpados o Blefaroplastía</i>	\$2,906,000	182.77
a. <i>Párpado Superior</i>	\$1,250,000	78.62
b. <i>Párpado Inferior</i>	\$1,250,000	78.62
· <i>Cirugía de Nariz o Rinoplastía</i>	\$2,300,000	144.65
· <i>Mamoplastía de reducción</i>	\$3,000,000	188.68
· <i>Abdominoplastía o Lipectomía Abdominal</i>	\$3,300,000	207.55
· <i>Ridectomía o lifting facial</i>	\$3,430,000	215.72
<i>Promedio Cirugías Mayores</i>	\$2,987,200	187.87
	<i>Medias:</i>	
· <i>Mentoplastía o Cirugía del mentón</i>	\$1,000,000	62.89
· <i>Pexia o Levantamiento de cejas</i>	\$2,000,000	125.79
· <i>Implantes de Pelo o Cirugía de la Calvicie</i>	<i>Relativo</i>	<i>Relativo</i>
· <i>Otoplastía o Cirugía de Orejas</i>	\$1,500,000	94.34
· <i>Mamoplastía de aumento</i>	\$2,000,000	125.79
· <i>Lipoescultura</i>	\$2,000,000	125.79
· <i>Pexia o Levantamiento de mamas</i>	\$2,000,000	125.79
· <i>Plastía de Glúteos</i>	\$2,900,000	182.39
· <i>Plastía de Pantorrillas</i>	\$2,250,000	141.51
<i>Promedio Cirugías Medias</i>	\$1,956,250	123.03
	<i>Menores:</i>	
· <i>Dermoabrasión facial</i>	\$500,000	31.45
· <i>Peeling Químico facial</i>	\$400,000	25.16
· <i>Aumento o Reducción de labios</i>	\$300,000	18.87
· <i>Rellenos faciales</i>	\$350,000	22.01
· <i>Lipoaspiración de papada</i>	\$275,000	17.30
· <i>Afinamiento o aumento de mejillas</i>	\$600,000	37.74
· <i>Cicatrices</i>	<i>Muy Relativo</i>	<i>Muy Relativo</i>
<i>Promedio Tratamientos Menores.</i>	\$404,167	25.42
	<i>Precios Promedio Operaciones</i>	
<i>Mayores</i>	\$2,987,200	187.87
<i>Medias</i>	\$1,956,250	123.03
<i>Menores</i>	\$404,167	25.42
<i>Precio promedio total</i>	\$1,782,539	112.11
<i>Se aumentara un 15 % por la calidad de servicio.</i>	\$267,381	16.82
<i>Precio Promedio Final Intervenciones Cirugía Estética</i>	\$ 2,049,920	\$ 129

ANEXO

COTIZACIÓN PUBLICIDAD EN MEDIOS ESCRITOS

REVISTAS	VALOR	TIRAJE IVA (incluido)	PROPORCIÓN EN LA EDICIÓN
COSAS	\$1,420,000	34,000	1/3 Pagina
VANIDADES	\$960,000	29,000	1/3 Pagina
ELLE	\$960,000	25,000	1/3 Pagina
CARAS	\$1,455,000	18,000	1/3 Pagina
COSMOPOLITAN	\$415,000	17,000	1/3 Pagina
EL SABADO	\$2,459,000	160,000	1/2 Pagina
YA	\$1,294,000	80,000	1/3 Pagina
PAULA PERIODISTICA	\$1,500,000	80,000	1/2 Pagina

COTIZACION DE MARKETING DIRECTO

	Unidades	
Tríptico Morgan Impresores	\$1,480,000	10,000
	\$2,080,000	15,000
	\$2,690,000	20,000
Sobres	\$800,000	10,000
	\$1,120,000	15,000
	\$1,430,000	20,000
Envío	\$4,000,000	Etiquetado, mecanizado y despacho 13,000

ANEXO 126

Lista de Maquinaria aportada

PABELLONES		Aporte
Unidades de Anestesia	3	
C-ARM	3	
Máquina Laser	3	
Instrumental Artroscópico	3	
Instrumentos Patentados		
Torre de Video con :		
Fuente de Poder		
Cámara		
Máquina TPS		
Scopes		
Sala de Recuperación		Aporte
Monitores para el chequeo de la presión arterial/Pulsaciones.		
Camas.		
REHABILITACIÓN		Aporte
Mesas de Masaje y Tratamiento		
Hot and Cold Hydrocollators		
Estimulador electrico-interferencial.		
Treatments Mats		
Máquina de ultrasonido.		
Packs Caliente/Frio - Cervical/Lumbar		
Máquinas de ejercicios y Bicicleta fija.		
Mesas de Tracción y Pesos.		
Dinamómetros		
Goniómetro para evaluar pacientes.		
Piscina Temperada..		
IMAGENEOLÓGÍA		Aporte
MRI Machine con monitor y teclado		
Cámara para imprimir imágenes en papel-película.		
Un procesador para desarrollar el papel-película.		
Aire acondicionado para la sala de computadores.		
Maquina EKG		
Maquina de Rayos X		
Total del Aporte en UF		94,65

ANEXO